

INSERCIÓN PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Trabajo final de graduación bajo la modalidad de Práctica Dirigida para optar
por el grado de licenciatura en psicología

INSERCIÓN PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

Sustentante:

Erick Rafael Mora Torres, B24480

Comité asesor:

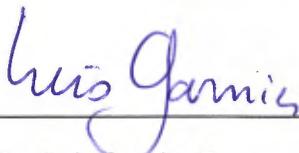
Dra. Ana Ligia Monge Quesada, Directora

Ronald Ramírez Henderson, Ph.D, Lector

M. Psc. Marlon Morales Chaves, Lector

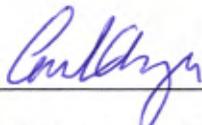
Msc. Nelson Sánchez Valverde, Asesor técnico

TRIBUNAL EXAMINADOR



M.Sc. Luis Garnier Zamora

Presidente



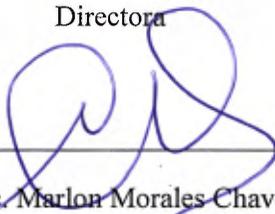
M.Sc Carlos Araya Cuadra

Profesor(a) invitado



Dra. Ana Ligia Monge Quesada

Directora



M. Psc. Marlon Morales Chaves

Lector



Ronald Ramirez Henderson, Ph.D

Lector



Erick Rafael Mora Torres

Sustentante

DEDICATORIA

Para mi padre, quien a pesar de que falleció cuando yo cursaba el primer año de la carrera, fue mi principal motivador durante todo este proceso. Él fue un modelo a seguir en el ámbito académico; siempre lo admiré por su profesionalismo, su intelecto y por su pasión hacia el conocimiento. A pesar de estar ausente físicamente, fue una de las personas más presentes en este proceso. Sé que estaría muy orgulloso de este logro.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme concretar este sueño. También le doy gracias a mi familia en general quienes me apoyaron de diversas maneras a lo largo de mi formación universitaria.

Gracias a las y los docentes de la Escuela de Psicología, en especial a aquellos que fueron más allá de sus responsabilidades como docentes y que con gran vocación me ayudaron a desarrollarme tanto a nivel profesional como personal:

A Álvaro Campos Guadamuz por ser un ejemplo de lo que es un gran profesional y un gran ser humano. El conocimiento que me ha brindado trasciende el contenido de los cursos y ha ampliado mi visión de mundo. Además de ser mi maestro, es un amigo que me ha dejado esta carrera.

A Ana Ligia Monge Quesada por ser una excelente docente y una gran profesional quién me guio a lo largo de todo este proceso como consejera de carrera y como directora de mi práctica, quien con mucha paciencia y compromiso me direccionó asertivamente en el proceso.

A Ronald Ramírez Henderson por ser un docente del que aprendí mucho en la carrera. Guiándome al ejercicio profesional de la psicología basado en evidencia desde el paradigma conductual. También me enseñó con su conducta el compromiso y la disciplina que moldean a un excelente profesional. Una persona que admiro y estimo mucho.

A Marlon Morales Chaves por su admirable compromiso durante este proceso. Por su acompañamiento fundamental en la realización de este trabajo y por sus valiosos aportes. Un profesional admirable y excelente persona.

A Carlos Araya Cuadra por su gran profesionalismo como docente y por su anuencia a velar por mi aprendizaje en el ámbito clínico. Debo decir que es una gran persona con disponibilidad de ayuda y que siempre estuvo dispuesto a explicar las veces que fueran necesarias para dar a entender el conocimiento basado en evidencia del paradigma conductual.

A Luis Garnier Zamora por su disponibilidad, flexibilidad y compromiso para la concreción de este trabajo. Sus recomendaciones y comentarios positivos fueron grandes aportes.

A Gustavo Garita Sánchez por ser un profesional que evidencia que ama lo que hace. Le doy muchas gracias por ser un actor clave en mi formación académica motivándome a continuar en la carrera y llegar hasta este punto. Si no hubiera sido por su preocupación por mí, un estudiante más, quizá no hubiera llegado hasta aquí. Indudablemente una conducta muy generativa.

Finalmente le agradezco a todas las personas funcionarias del Instituto Nacional de las Mujeres, quienes me brindaron una cálida bienvenida y compañía en el tiempo que estuve ahí. Debo decir que además de desarrollarme en el ámbito profesional me hicieron crecer personalmente.

Índice

I.	Introducción	1
II.	Marco de referencia institucional	5
1.	Contextualización de la institución	5
2.	Marco filosófico institucional.....	9
a.	Visión	9
b.	Misión.....	9
c.	Valores	9
d.	Organigrama.....	10
III.	Antecedentes	11
1.	Antecedentes nacionales.....	11
2.	Antecedentes internacionales	15
IV.	Marco de referencia teórico.....	20
1.	Psicología industrial y organizacional.....	20
2.	Gestión del talento humano	22
a.	Gestión del talento humano con enfoque de género.....	23
b.	Gestión del talento humano con enfoque conductual.....	30
3.	Selección de personal	35
4.	Socialización organizacional	37
5.	Evaluación del desempeño	42
6.	Planificación de la sucesión	46
7.	Clima organizacional.....	50
8.	Salud ocupacional.....	52
V.	Objetivos	57
1.	Objetivos generales	57
2.	Objetivos específicos.....	57
VI.	Metodología	58
1.	Estrategia de intervención	58
a.	Fases de intervención	58
b.	Descripción de funciones ejercidas en cada proceso.....	65

2.	Consideraciones ético-legales vinculadas con la intervención	75
3.	Protección de las personas participantes	75
4.	Proceso de supervisión y evaluación.....	75
5.	Aporte de la práctica en la formación profesional.....	76
6.	Sistema de relaciones jerárquicas e interdisciplinarias.....	76
VII.	Resultados	78
1.	Resultados según cada proceso	83
a.	Selección de personal	83
b.	Socialización organizacional	85
c.	Planificación de la sucesión	85
d.	Evaluación del desempeño	86
e.	Clima organizacional.....	87
f.	Salud ocupacional.....	88
g.	Gestiones administrativas.....	89
VIII.	Alcances y limitaciones	91
1.	Alcances institucionales	91
2.	Alcances profesionales y personales	93
3.	Limitaciones	95
IX.	Discusión.....	98
X.	Conclusiones y recomendaciones	103
1.	Recomendaciones a la Universidad de Costa Rica.....	106
2.	Recomendaciones al Instituto Nacional de las Mujeres	108
XI.	Referencias bibliográficas	115
1.	Textos de referencia	115
2.	Referencias electrónicas	125
3.	Reglamentos/Leyes	127
XII.	Anexos.....	128
1.	Manual de inducción general y reinducción.....	128
2.	Contenido de la inducción general y la resocialización	153
3.	Instrumento para registrar la socialización organizacional	287

4.	Manual del proceso de planificación de la sucesión.....	288
5.	Instrumento para registrar la planificación de la sucesión	318
6.	Instructivo para la evaluación del desempeño	320
7.	Instrumentos de evaluación por competencias	327
8.	Instrumento de entrevista conductual estructurada	330
9.	Propuesta de taller en la temática de clima organizacional	332
10.	Calendario de fechas de cumpleaños de personas funcionarias.....	340
11.	Tarjetas de felicitación para cumpleaños.....	341
12.	Propuesta de taller en la temática de salud ocupacional	342
13.	Material informativo de salud ocupacional	350
14.	Instrumento para calificar pruebas psicométricas en selección de personal	352

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama del INAMU	10
Figura 2. Calendario de las fases de trabajo por temáticas.....	63
Figura 3. Organigrama del área de RRHH del INAMU	64
Figura 4. Resumen de horas efectivas por temáticas.....	79
Figura 5. Resumen de horas por fases en general	79

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Etapas del Programa del Mejoramiento de la Gestión de género</i>	29
Tabla 2: <i>Contribuciones de las ciencias de la conducta al ámbito industrial y organizacional</i>	32
Tabla 3: <i>Beneficios de la socialización organizacional</i>	41
Tabla 4: <i>Fases del proceso para la implementación de un sistema de evaluación</i>	44
Tabla 5: <i>Características de la tarea que influyen en la carga mental</i>	54
Tabla 6: <i>Estrategia metodológica (fase 1, Entrada)</i>	59
Tabla 7: <i>Estrategia metodológica (fase 2, Inducción y contrato)</i>	59
Tabla 8: <i>Estrategia metodológica (fase 3, Diagnóstico y retroalimentación)</i>	60
Tabla 9: <i>Estrategia metodológica (fase 4, Intervención)</i>	61
Tabla 10: <i>Estrategia metodológica (fase 5, Evaluación y devolución)</i>	62
Tabla 11: <i>Funciones ejercidas en el proceso de selección de personal</i>	66
Tabla 12: <i>Funciones ejercidas en el proceso de socialización organizacional</i>	68
Tabla 13: <i>Funciones ejercidas en el proceso de planificación de la sucesión</i>	69
Tabla 14: <i>Funciones ejercidas en el proceso de evaluación del desempeño</i>	71
Tabla 15: <i>Funciones ejercidas en la temática de clima organizacional</i>	72
Tabla 16: <i>Funciones ejercidas en la temática de salud ocupacional</i>	74
Tabla 17: <i>Productos entregados a la organización</i>	80
Tabla 18: <i>Resultados obtenidos según los objetivos específicos de la práctica</i>	82
Tabla 19: <i>Desglose de horas en la gestión administrativa y otras funciones</i>	90

RESUMEN

La práctica dirigida consistió en la inserción profesional en el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de las Mujeres contribuyendo con el desarrollo de la gestión del talento humano en procesos de reclutamiento y selección de personal, socialización organizacional, planificación de la sucesión, evaluación del desempeño, salud ocupacional y clima organizacional; así como en el apoyo de la gestión administrativa. La práctica fue supervisada por el comité asesor, quienes son profesionales con amplia experiencia en el ámbito de la psicología industrial y organizacional.

La metodología que se utilizó está basada en el modelo de *Desarrollo Organizacional* propuesto por Bell y French (1996). Se efectuó en 5 fases. En la fase 1 (*Entrada*): Se dio el primer contacto con la organización mediante las reuniones con el coordinador de RRHH y la formulación del anteproyecto. En la fase 2 (*Inducción y contrato*): Se experimentó la inducción general impartida por la institución y se generó el acuerdo contractual que rigió la práctica dentro de la institución. En la fase 3 (*Diagnóstico organizacional y retroalimentación*): Se indagó y generó un estado de la cuestión de las temáticas trabajadas y posteriormente se retroalimentó al equipo. En la Fase 4 (*Intervención*): Se ejecutaron distintas acciones pertinentes a cada proceso. Por último, en la fase 5 (*Devolución y Evaluación*): Se realizó la devolución y evaluación concerniente a los efectos de la intervención en general. Se procuró que el abordaje de las temáticas tuviera un enfoque de género, conductual y psicosocial.

En esta práctica se encontró que el ejercicio profesional de la psicología en el ámbito industrial y organizacional conlleva un trabajo interdisciplinario, en donde el rol de la persona profesional en psicología es indispensable para la gestión del talento humano debido al conocimiento profundo de la conducta humana, no solo en ese ámbito, sino que en muchos otros más, lo cual permite comprender a la persona de manera individual y social, sin dejar de

lado la organización. Además, se destaca la importancia de abordar los procesos laborales con un enfoque de género como aspecto importante y necesario en el contexto actual para el desarrollo organizacional planificado.

Se concluye que esta inserción laboral fue un éxito para el practicante quien alcanzó su objetivo de desarrollo profesional. También para la institución, en tanto el apoyo brindado en los diferentes procesos, generó la creación de procedimientos novedosos y útiles, los cuales se describen a lo largo del presente escrito.

Finalmente, la utilización de un enfoque conductual permitió la intervención de los procesos tomando en cuenta los comportamientos individuales, grupales y organizacionales; lo cual también está englobado dentro del enfoque psicosocial.

I. Introducción

La psicología industrial y organizacional es uno de los ámbitos del alcance científico que se ha establecido en la Psicología desde inicios del siglo XX. En ese entonces “por primera vez algunos psicólogos en Estados Unidos y Europa trataron de aplicar los relativamente nuevos conocimientos psicológicos al campo del trabajo, los negocios y las ventas” (Alcover, Domínguez, Martínez y Rodríguez, 2004, p.18).

Según Peiró (1994) este campo siguió desarrollándose “...utilizando un enfoque psicosocial que aporta luz a la consideración de los comportamientos de las personas, los grupos, las organizaciones y los procesos psicosociales que hacen posibles estos comportamientos” (citado en Gil y Alcover, 2003, p.42).

Como se mencionó anteriormente, el enfoque psicosocial ha influido en el desarrollo en este ámbito de la psicología, debido a la importancia que se le da al ser humano de manera individual y como parte de un entorno de interacción. Alcover et al. (2004) mencionan que:

Si se recuerda que la psicología social o el enfoque psicosocial lo que persiguen es analizar los modos en que las personas influyen y son influidas por otras, por los grupos a los que pertenecen o con los que se identifican, por las organizaciones de las que forman parte, por la sociedad en la que viven y por los valores y creencias de la cultura que comparten con sus contemporáneos... (p.15)

En la psicología la importancia del ser humano es fundamental para comprender su interacción con las organizaciones. Rodríguez (2001) afirma que éste ámbito de la psicología “estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto” (p.23).

Actualmente, esta rama de la psicología se ha abierto cada vez más campo en el ámbito organizacional creando su demanda con aportes valiosos, desde el punto de vista investigativo y práctico, tanto para las personas que trabajan como para las organizaciones (Muchinsky, 2012).

Hoy en día en la gestión de los Recursos Humanos recogen el conocimiento de la psicología industrial y organizacional para organizar los procesos de gestión del talento humano, así como múltiples temáticas relacionadas con las conductas de las personas, los grupos que trabajan y el comportamiento organizacional.

La psicología no es la única disciplina que trabaja en el área de Recursos Humanos. Un distintivo importante entre la psicología y otras disciplinas es el profundo conocimiento que se tiene de la conducta humana en muchos ámbitos, entre esos, en el laboral. Foster et al. (2014) delimitan que el rol del “psicólogo industrial y organizacional es de gran relevancia en los objetivos más importantes de este mundo en al menos cuatro formas” (p.170). (a) Fijación de objetivos y su evaluación; (b) comprensión y promoción de condiciones de trabajo positivas; (c) Promoción de la efectividad y el bienestar de los trabajadores en el sector público y social; (d) El involucramiento de las corporaciones del sector privado en el apoyo de varios objetivos de desarrollo comprendiendo los precursores, correlatos e impactos de sus actividades.

En la misma línea de Foster et al. Anderson (2012) menciona que, gracias a investigaciones realizadas por la APA, al menos en Estados Unidos,

Los trabajadores se quedan laborando para sus empleadores porque ellos disfrutan del trabajo y el ajuste trabajo-vida...hoy en día los trabajadores no solo buscan ganancias monetarias, sino que desean el equilibrio y significado en sus vidas laborales. Y eso significa que los empleadores que desean seguir siendo competitivos ya no pueden confiar únicamente en incentivos financieros...también deben crear entornos positivos

que fomenten la conectividad, la comunidad y el equilibrio de su vida laboral. Ahí es donde entra la Psicología y la APA (p.9).

Lo importante es tener claro que múltiples autores coinciden en la importancia que se le da al ser humano en su entorno de trabajo, desde un enfoque psicosocial (considerando su contexto) y la influencia de la interacción con la organización (Schultz, 1991; Dessler, 1991, Peiró y Prieto, 1996, Alcover et al. 2004).

Para los propósitos de esta práctica se trabajó en el Instituto Nacional de las Mujeres, que dado su marco filosófico institucional, promovió abordar los procesos relacionados con la psicología industrial y organizacional de manera integral desde un enfoque de psicosocial, conductual y de género. Esto mediante la incorporación al Área de Recursos Humanos, lo que contribuyó con el desarrollo de la gestión del talento humano en procesos de selección de personal, socialización organizacional, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, salud ocupacional, así como trabajar en el mejoramiento del clima organizacional, los cuales son algunos de los tópicos que se trabajan en éste área de la psicología (Provenzano, 2016).

En los últimos años, debido a una mayor demanda, un excelente trabajo con la sociedad costarricense y una buena organización interna, se ha dado un crecimiento significativo en la cantidad de personal que labora en dicha institución (Presidencia de la República de Costa Rica, 2018).

Los procesos de la gestión del talento humano son los que representan una necesidad de cambio para la institución, esto debido a que se dio un incremento en la planilla cercano al 300% en la última década, y a pesar de eso deben ser abordados principalmente por dos profesionales en psicología, siendo así una cantidad limitada de personal, impidiendo así la profundización en estos procesos.

La práctica dirigida fue pertinente en tanto permitió trabajar las temáticas con apoyo del equipo de RRHH y con el asesoramiento técnico del psicólogo industrial, quien tiene el puesto de Coordinador del área.

Al realizar la inserción laboral se pretendió apoyar a la institución solventando la necesidad de personal para trabajar en la gestión del talento humano desde el rol de la psicología. Esta intervención tuvo un impacto positivo en esta institución porque permitió fortalecer los procesos de la gestión del talento humano.

II. Marco de referencia institucional

1. Contextualización de la institución

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) es una institución gubernamental que se encuentra vigente desde 1998. A veinte años de su creación ha sido parte del progreso de Costa Rica como país de derecho, que lo ha hecho sobresalir a nivel de Centroamérica. Éste instituto ha luchado a favor de la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos de las mujeres.

Esta institución es uno de los productos de décadas de luchas de movimientos de mujeres y feministas que han transformado, para bien de la humanidad, el sistema patriarcal en el que vivimos y que aún en la actualidad se enfrenta a un sin número de retos para conseguir el cumplimiento de sus objetivos en la sociedad costarricense.

Es importante hacer una breve referencia histórica del surgimiento de la lucha por los derechos de las mujeres, con el fin de contextualizar dicha institución. Barahona (1994) afirma que “El feminismo es un movimiento político, como tal tiene sus orígenes en el siglo XIX tanto en Europa Central y Nórdica como en Estados Unidos de América. El feminismo es un movimiento social económico y cultural...” (p.27).

La transformación social que se dio en América Latina en materia de derechos de las mujeres comenzó en la primera mitad del siglo XX gracias a una ardua lucha de las mujeres por hacer valer sus derechos, parte de la subversión se empezó a dar gracias a la inmigración de europeas y a la migración de mujeres latinoamericanas que fueron a estudiar a Europa, cuyo regreso a Latinoamérica ayudó a influir y liderar los grupos feministas. Así lo menciona Molyneux (2003) “como corriente de pensamiento y movimiento social, el feminismo había surgido en Argentina, México, Brasil, Perú, Costa Rica y Chile a finales del siglo XIX, impulsado por las inmigrantes Europeas...Para las primeras décadas del siglo XX, habían organizaciones feministas socialistas...” (p.78) Anterior a eso, como menciona Alvarenga

(2005) “el mundo público femenino por excelencia se ubicaba en los centros religiosos, de beneficencia y, en particular, en actividades relacionadas con la problemática familiar y de la infancia” (p.3).

En Costa Rica para mediados del siglo XX, los movimientos feministas ya estaban generando cambios favorecedores para el reconocimiento de los derechos de las mujeres como ciudadanas, lo cual se vio reflejado en el derecho al sufragio. Rodríguez (2005) menciona que “Este proceso de lucha sufragista culmina con el decreto del 20 de junio de 1949, con el cual se aprueba constitucionalmente el voto femenino, o sea después de una prolongada lucha de 30 años” (p.14)

En las siguientes décadas muchas mujeres se empezaron a agrupar con más frecuencia, no solo en ámbitos nacionales, sino internacionales para conversar y realizar campañas internacionales en aras de los derechos de la mujer. Yin-Zun Chen (2004) menciona que:

Acompañadas por el proceso sociocultural de la globalización, las feministas buscan y construyen sus nuevos terrenos de movilización y acción que trascienden de los límites nacionales. En el ámbito regional latinoamericano ha surgido desde la década de los ochentas una serie de actividades transnacionales que evidencia este esfuerzo, tales como la organización de los encuentros feministas, la creación de redes regionales y la coordinación de las campañas transnacionales (p.268).

Debido a todos estos esfuerzos las mujeres han logrado empoderarse cada vez más en el ámbito político y por ende, han tenido más capacidad de defender sus derechos. Barreiro (como se citó en Barreiro et al. 2004) menciona que “En los últimos veinte años del siglo XX pudo observarse que las mujeres habían ganado suficiente poder social como para poder luchar por los espacios del poder político formal en las democracias” (p.12).

Estos cambios han permitido que varios países latinoamericanos, entre ellos Costa Rica, cuenten con instituciones gubernamentales especializados en la protección de los derechos de las mujeres, con el fin de promover la igualdad de género y la protección de los derechos humanos. Carosio et al. (2014) asegura que:

...la institucionalización de las demandas provocó que el feminismo se hiciera parte de la cultura dominante y dejara de ser percibido como una contracultura que se negaba a plegarse al sistema. La institucionalización no fue sólo hacerse parte del Estado y de los gobiernos, sino hacerse parte de la cooperación internacional... (p.25).

En Costa Rica, inicialmente fue creada la Oficina de Programas para la Mujer y Familia (1974) la cual formaba parte del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, “como instancia encargada de coordinar las acciones relativas a la celebración de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer en México” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018). Esto es evidencia la relevancia de la temática a nivel internacional y el surgimiento de la institucionalización en pro de los derechos de la mujer, lo cual “es un claro indicador de que el estado costarricense ha mostrado preocupación por la temática relacionada con las mujeres...este hecho marca una gran diferencia con otros países latinoamericanos...en los que la acción estatal se ha caracterizado por ser más lenta...” (Araya, 2003, p.9).

Posteriormente, se creó el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y Familia (1986) el cual aún formaba parte del Ministerio de Cultura, en donde se determinó que “el reconocimiento de estas limitaciones, puso de manifiesto la imperativa necesidad de fortalecer el mecanismo nacional” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

Finalmente, éste último se transformó en el Instituto Nacional de las Mujeres. El INAMU fue creado en 1998 con la promulgación de la ley n° 7801 que en su artículo 1 expresa

lo siguiente “Transfórmese el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia en el Instituto Nacional de las Mujeres...” (Ley N° 7801, 1998).

Esta institución se ha destacado por dar apoyo en diversas áreas a las mujeres en Costa Rica. Principalmente en protección de derechos mediante asesoramiento legal, educación con capacitaciones, atención psicológica y en la salud, con promoción y prevención. También busca que haya un correcto uso del lenguaje inclusivo capacitando a diversos educadores y creando material didáctico (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018). Por otro lado, ha tenido que hacer frente a varios grupos políticos y medios de comunicación que se oponen a la teoría de la igualdad de géneros. Además, ha hecho una labor incesante por luchar en contra de los feminicidios y la violencia hacia la mujer. También realiza muchas otras labores que se relacionan con las mencionadas anteriormente.

El acercamiento con la institución se da a partir de la práctica profesionalizante de los módulos de Psicología de los Procesos Laborales, donde se establece el contacto con la contraparte. Una vez aprobados los módulos, se vuelve a hacer contacto con la contraparte, quienes estuvieron anuentes a la incorporación y se coordina la inserción profesional bajo la modalidad de práctica dirigida para trabajar en algunas de las necesidades de la organización. Se realizó en el Área de Recursos Humanos del INAMU ubicada en las oficinas centrales, edificio SIGMA A en San Pedro Montes de Oca, San José.

El equipo de RRHH es de nueve personas compuesto por dos profesionales en psicología, cuatro administradores(as), una abogada, una técnica en salud ocupacional y una médica empresarial; para una población de aproximadamente 326 personas trabajadoras (260 mujeres y 66 hombres aproximadamente). Los administradores(as) y la abogada tienen la responsabilidad de abarcar todos los aspectos de gestión administrativa (emisión de constancias salariales, boletas de incapacidades, emisión de permisos, pago de planillas, planificando

vacaciones, revisando y formulando correos, entre otros). En cuanto a los aspectos de la gestión del talento humano son desempeñados por las dos personas profesionales en psicología con ayuda del personal administrativo (selección de personal, inducción, cultura y clima organizacional, evaluación del desempeño, salud ocupacional, análisis de puestos, planificación de la sucesión, entre otros).

2. Marco filosófico institucional

En cuanto a la misión, visión y los valores de la institución se estipula lo siguiente:

a. Visión

El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

b. Misión

El ser la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil. (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

c. Valores

- Compromiso: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.
- Equidad: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas actuando con justicia y fomentando relaciones de no discriminación.
- Igualdad: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos.

- Respeto: Implica la toma de conciencia de las diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los derechos humanos.
- Sororidad: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basada en metas y objetivos comunes. (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

d. Organigrama

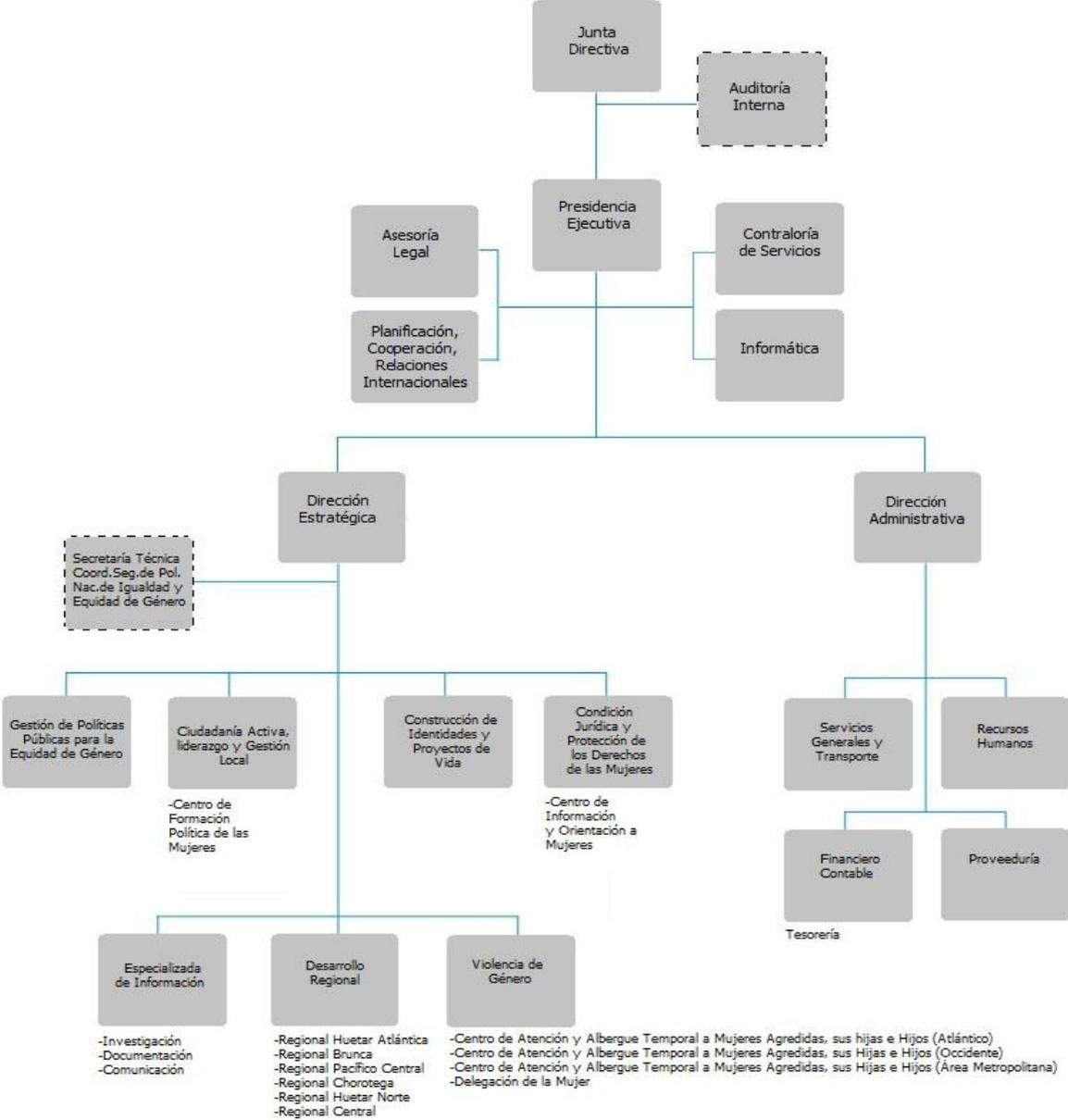


Figura 1. Organigrama del INAMU

Fuente: Tomada de Instituto Nacional de las Mujeres (2019)

III. Antecedentes

1. Antecedentes nacionales

En Costa Rica se han hecho varios estudios desde la disciplina de la psicología industrial y organizacional. Solo en la Universidad de Costa Rica en el periodo 2012-2017, la Escuela de Psicología (2018) ha recibido cinco proyectos de tesis para optar por el grado de licenciatura (Elaboración de un modelo de afrontamiento del acoso laboral por Gómez y Venegas en 2012, Reacciones ante el atractivo físico, el sexo y nivel educativo en la selección de personal por Solano en 2012, Adaptación y estandarización del Maslach Burnout Inventory por Sáenz en 2014, Elaboración de perfiles de puestos por competencias por Quesada en 2014, Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout por Delgado y Valverde en 2015) y cinco proyectos bajo la modalidad de práctica dirigida (Adaptación y aplicación de un modelo de competencias por Casafont en 2012, Diseño de perfiles de puestos por competencias por Calvo en 2012, Diseño del modelo de selección por competencias por Pérez en 2016, Una aproximación desde la psicología industrial y organizacional por Quintero en 2017, Inserción laboral en el área de RRHH en una empresa que ofrece servicios de mantenimiento, desinfección y limpieza por González en 2017).

En la presente práctica dirigida se toma como uno de los principales referentes a González (2017) debido a la cantidad de funciones realizadas dentro de la organización. En esta práctica se realizó una inserción laboral en el Área de Recursos Humanos de una empresa que ofrece servicios de mantenimiento, desinfección y limpieza. Su principal objetivo fue “Lograr una inserción laboral efectiva en el área de talento humano, desde el rol del psicólogo organizacional, en una empresa que ofrece servicios integrales de mantenimiento, desinfección y limpieza” (p.55). Se trabajó en varias temáticas como: reclutamiento y selección, clima organizacional, desempeño laboral, salud ocupacional y capacitación.

Otro referente importante fue la práctica de Quintero (2017), quien realizó una aproximación desde la Psicología industrial y organizacional al departamento de Recursos Humanos de una empresa multinacional, en donde su principal objetivo era “Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la formación académica en distintas áreas relacionadas con la Psicología industrial y organizacional en el departamento de Recursos Humanos de una empresa privada en Costa Rica” (p.49). En dicha práctica se trabajaron temáticas como: cultura y clima organizacional, reclutamiento y selección de personal y capacitación.

Ambos antecedentes son relevantes ya que se pretende que, en las prácticas dirigidas propias de la Psicología industrial y organizacional, la persona profesional en psicología realice varias funciones relacionadas con las temáticas desde la gestión del talento humano, buscando poner en práctica reiteradamente los conocimientos adquiridos, y en adición, responder a las necesidades organizacionales. En contraste con estas dos prácticas, los demás trabajos de graduación se han enfocado en abordar temáticas muy específicas, donde las funciones de las personas profesionales en psicología abordan un solo problema de investigación o un solo tópico para la práctica, mayoritariamente la selección por competencias.

La temática de planificación de la sucesión ha sido abordada por estudiantes de posgrado de la escuela de psicología. Tal es el caso de Viquez & Castiglioni (2011) quienes crearon un plan de sucesión para puestos claves, en las áreas asociadas al ámbito comercial de Bancrédito. Esto con el propósito de preparar colaboradores para dichos puestos; de tal manera que, con la salida de personas funcionarias, no se vea afectada la sensibilidad de la institución. Se centraron en fases, en la primera identificaron las prácticas desarrolladas en banca pública y privada en materia de planes de sucesión, en la segunda identificaron las competencias requeridas para la ejecución efectiva de cada puesto clave. En la tercera identificaron la brecha competencial de los sucesores a los puestos claves seleccionados.

También en este mismo posgrado, Jiménez (2015) realizó una propuesta para posibilitar la transmisión y permanencia del conocimiento existente en una empresa de productos para la construcción en Costa Rica. Este plan "constituye una herramienta vital para una adecuada transmisión del conocimiento más relevante para el funcionamiento de las compañías y con el fin de garantizar que la empresa cuente con personas preparadas para ocupar los puestos claves, ante una eventual salida de un colaborador, y poder mantenerse operando exitosamente" (p.133).

En ese estudio se contemplan 4 fases las cuales toman en cuenta: 1) la identificación de competencias laborales; 2) mapeo de potenciales sucesores para los puestos clave; 3) establecimiento de brechas de competencias laborales; 4) propuesta del plan de desarrollo individual.

Por otro lado, León (2015) realizó un trabajo de posgrado en psicología laboral donde creó un plan de sucesión laboral de gerentes que ocupan puestos críticos en una empresa, se encargó de "identificar los posibles sucesores a los puestos gerenciales y a diseñar un plan de sucesión laboral para lograr el óptimo desempeño de los aspirantes a gerentes de los puestos críticos de la empresa..." (p.26).

En cuanto a la temática de inducción en las organizaciones, sólo se encontraron antecedentes en las carreras de administración.

Díaz (2000), en su tesis de Maestría en administración de negocios propuso "un modelo de inducción para los colaboradores de primer ingreso de la planta de procesamiento de sábila con el fin de orientarlos acerca de sus funciones y darles a conocer los valores de la empresa y la reglamentación vigente..." (p.6).

Hernández (2001) realizó un proyecto de Maestría para magister en administración de negocios titulado: Propuesta de un plan de inducción general a los nuevos empleados del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera. En donde realizó "una propuesta de plan de inducción general para el personal de primer ingreso al hospital...en procura de mejorar la calidad de los procesos asistenciales y de servicio que en él se desarrollan" (p.10).

En el 2011 Hidalgo realizó una práctica dirigida como trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior cuyo título fue: Propuesta de creación de manual de inducción para el área de importaciones del Instituto Costarricense de Electricidad. En el cual se centró en hacer la descripción de los departamentos del área de importaciones y en "crear un manual de inducción que detalle cada una de las tareas con los respectivos responsables y las maneras de cómo deben desarrollarse dentro del procedimiento, conformando así una herramienta de fácil entendimiento para que el proceso se ejecute de manera eficaz" (p.4).

Por su parte, Araya y Umaña (2015) realizan un proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Educativa titulado "Análisis del proceso de inducción de personal que desarrolla la dirección del centro educativo Saint John Vianney" en donde se propusieron "Analizar el proceso de inducción del personal que desarrolla la dirección del centro educativo... y proponer acciones de gestión para el fortalecimiento del proceso de inducción que se lleva a cabo en el centro educativo..." (p.12).

Con respecto a la perspectiva de género, Gómez y Mora (2016) realizaron una práctica dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Sociología y su trabajo se basó en: "Diagnosticar posibles discriminaciones de género en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, a partir del análisis de la calidad del empleo y la división sexual del trabajo, como insumo para la reformulación de la Política de Igualdad y Equidad de Género" (p.22).

También se encuentra el proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de Gutiérrez (2019) cuyo título fue “La equidad de género en una empresa farmacéutica multinacional. Determinación de los factores críticos para generar una política precursora a nivel regional” Ella se propuso:

Definir los ejes temáticos principales que debe tener una política de género a nivel regional (Centro América y el Caribe) en la empresa farmacéutica multinacional, con el propósito de asegurar una gestión de talento que promueva la equidad de género y la no discriminación en todos los niveles de la empresa (p.13).

En cuanto al enfoque conductual, Ramírez y Rojas (2019) realizaron una investigación sistematizando más de mil TFG de la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica para determinar la presencia del Paradigma Cognitivo Conductual en los trabajos finales de graduación a nivel del grado de Licenciatura. Una de sus conclusiones fue que este paradigma “representa la principal posición en cuanto a la cantidad de producción de TFG, mayoritariamente en las últimas dos décadas. Los campos de acción se han reservado para los más tradicionales, clínica, salud y laboral” (p.152).

2. Antecedentes internacionales

Se consultaron investigaciones internacionales asociadas a las principales temáticas a trabajar en la práctica, útiles para ser consideradas al momento de llevar a cabo las funciones en cada una de ellas.

En cuanto a la selección de personal, Gorriti, Moscoso y Salgado (2004) realizaron un estudio meta-analítico de las entrevistas conductuales estructuradas en la selección de personal y luego lo sometieron a validez empírica aplicándolas en tres instituciones públicas para la cobertura de vacantes de puestos de jefatura, llegando a entrevistar a 50 personas. Se concluyó que “ha sido un éxito total desde el punto de vista de la fiabilidad de los entrevistadores y de la

fiabilidad de la decisión final” (p.135), llegando a obtener una fiabilidad $>.80$ según la fórmula de Spearman Brown. Además, concluyen que cuando se realiza con tres entrevistadores en cada panel de entrevista se incrementa la fiabilidad, $>.90$. Con este estudio se demuestra a nivel científico la fiabilidad de la utilización de las entrevistas conductuales para la selección de personal.

La inducción general o socialización organizacional fue investigada en España por Lisbona, Morales y Palací (2009) quienes correlacionaron el compromiso organizacional (engagement) con la socialización organizacional tomando en cuenta los cuatro dominios expuestos por Taormina (1997), entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas del futuro. La muestra fue de 522 participantes de 22 organizaciones diferentes. Uno de sus principales hallazgos fue que “Parece que para conseguir el estado de alta eficiencia en el trabajo es necesario haber conseguido alcanzar el aprendizaje de los aspectos básicos de la organización y tener claras las posibilidades de promoción dentro de la organización en el futuro” (p.97).

En esta misma temática, Calderón, Laca, Pando y Pedroza (2015) realizaron una investigación en México que también buscaba comprobar la correlación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional. La muestra fue de 169 participantes. Ellos encontraron una correlación significativa y positiva entre estas variables e indicaron que esto significa “...una mayor influencia en las perspectivas de futuro de los trabajadores (Beneficios obtenidos y futuros, incluyendo la permanencia en el empleo) ... en la comprensión del funcionamiento que tengan de la organización... y en el apoyo recibido de los compañeros de trabajo” (p.274).

Por otra parte, Carney, Chen, Feng, Inglese, Kell y Martín (2017) realizaron una investigación acerca de la Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento (BARS por sus

siglas en inglés), utilizada para la evaluación del desempeño de personas trabajadoras. Estos autores describieron el modo tradicional de utilización de la escala, sus principales componentes y limitaciones. Con la investigación se propone mejorar la eficiencia de la escala al aplicarla de manera virtual con un programa computacional. Uno de sus principales hallazgos fue que “los encuestados en línea están dispuestos a producir y son capaces de dar respuestas de suficiente calidad para crear BARS para evaluar el desempeño de las habilidades sociales aplicadas en una entrevista” (p.14).

En cuanto a la planificación de la sucesión, Ballaro y Polk (2017) realizaron un estudio de caso único en una empresa de fabricación norteamericana donde investigaron el desarrollo y la comunicación del plan de sucesión tomando en cuenta dos criterios, la evaluación del desempeño y la capacitación, buscando “un plan para seleccionar a las personas adecuadas y un proceso para retener, promover y capacitar a las personas... (p.41). Encontrando la necesidad de “que recursos humanos trabajen directamente con los líderes de la organización para desarrollar, implementar y comunicar un plan más formalizado que incluya un conjunto de criterios específicos para ayudar a los empleados a prepararse para futuras vacantes dentro de la organización” (p.53). Esto destaca la importancia de que una organización cuente con la planificación de la sucesión, dentro de la cual es fundamental la evaluación del desempeño y la capacitación.

También Silzer, Church, Rotolo y Scott (2016) sistematizaron años de experiencia como Psicólogos Industriales y Organizacionales (IO) en cuanto a la identificación de potencial del liderazgo donde se toma en cuenta la temática de la planificación de la sucesión mencionando que en parte del programa:

Las personas reciben una amplia retroalimentación, así como también hojas de ruta personalizadas de desarrollo de la carrera personalizadas para sus futuros roles de

destino...Además los resultados se incorporan en el proceso más amplio de gestión del talento y planificación de la sucesión como parte del ciclo continuo y los profesionales de I-O analizan internamente los matices del rendimiento individual en las competencias de liderazgo para determinar si se ajustan a los roles particulares (p.823).

Estos mismos autores reportaron como parte de sus hallazgos y aprendizajes, la importancia de validar el proceso mediante retroalimentación 360°, tipo de personalidad y nivel cognitivo, etc.

La evaluación del potencial normalmente se utilizará para la toma de decisiones en algún momento de la organización, ya sea para la planificación de la sucesión como para las decisiones del movimiento del talento...que podrían afectar la carrera de un empleado y como tal, requieren una demostración de validez y relación laboral (p.828).

El clima organizacional fue estudiado por Ceballos, Pallares y Puertos (2005), quienes realizaron una investigación en una empresa social del estado de Colombia, en donde buscaban medir la eficiencia y eficacia de una intervención psicológica en el clima organizacional. Se basaron en la modificación de las actitudes del personal. Para la medición se realizó la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional en las empresas colombianas (IMCOC) antes y después de la intervención, en una muestra de 70 personas pertenecientes a 4 departamentos de la empresa. La intervención se basó en la realización de talleres de sensibilización para explicar a la muestra el concepto de clima organizacional y sus componentes, así como actividades a nivel grupal. Las autoras concluyen que “se lograron los objetivos planteados a través de la intervención psicológica, alcanzando el mejoramiento del clima organizacional...se afirma la eficiencia y eficacia de la intervención...” (p.50).

En cuanto a la salud ocupacional, Dane, Sutcliffe, Vogus (2016) realizaron un meta-análisis en donde afirmaban que se podía obtener bienestar físico, psicológico y social en las

personas trabajadoras en su lugar de trabajo mediante el mindfulness. Concluyendo que es una técnica con validez científica que está siendo utilizada cada vez más en las organizaciones, ya sea a nivel individual como a nivel grupal.

Por último, Grueso (2009) realizó un estudio meta-analítico en Colombia enumerando cinco principales prácticas en la gestión de RRHH donde se realiza discriminación de género, concluyendo que “Tal como se ha evidenciado, adoptar un sistema de gestión humana que sea equitativo hacia el hombre y la mujer contribuye al desarrollo del compromiso con la organización. Así mismo, se ha señalado que gestionar adecuadamente la diversidad del personal favorece la eficacia organizacional” (p.25).

Estos antecedentes muestran modos de abordar la gestión del talento humano desde un punto de vista psicosocial, sirviendo así de herramientas teóricas actuales, utilizadas por profesionales en Psicología industrial y organizacional. Éstos guiaron parte del abordaje de los procesos y temas a trabajados en la práctica considerando la importancia de los enfoques seleccionados.

IV. Marco de referencia teórico

Este apartado contempla los principales ejes temáticos de la psicología industrial y organizacional que respaldaron los tópicos de la práctica. Se le da importancia a la definición de la psicología industrial y organizacional, gestión del talento humano, proceso de reclutamiento y selección de personal, proceso socialización organizacional, proceso de planificación de la sucesión, evaluación del desempeño, clima organizacional y salud ocupacional.

1. Psicología industrial y organizacional

El ámbito laboral representa un objeto de estudio por parte de diversas disciplinas, “ya que en él intervienen la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Economía, la Ciencia política, la Administración y Dirección de empresas y otras disciplinas...” (Gil Monte y Alcover, 2003, pp.39-40). Ante esta realidad, es importante tener en cuenta que la psicología se distingue por tener conocimiento profundo de la conducta humana dentro y fuera del contexto laboral. Esta interdisciplinariedad es corroborada por Alcover et al. (2004), quienes mencionan lo siguiente:

Es necesario recordar que la psicología no es la única ciencia que se ocupa del estudio del trabajo, sino que este es un fenómeno que posee distintas dimensiones que necesita ser abordado desde diferentes disciplinas, cada una de las cuales permite comprender una parte de la totalidad (p.18).

Desde comienzos del siglo XX la psicología ha incursionado en el terreno industrial y organizacional (Muchinsky, 2012), lo que ha permitido su evolución tanto en metodologías como en la ampliación de su intervención.

Actualmente no existe un consenso único para nombrar esta rama de la psicología, muchos de los escritores estadounidenses la nombran como Psicología Industrial y de las

Organizaciones, en Europa, principalmente en España, se le conoce como Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Schultz (1991) la define como “la aplicación de los métodos, acontecimientos, y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Y en este sentido es una de las múltiples ramas de la psicología” (p. 6).

Muchinsky (2012) la define en términos generales como “un campo legítimo de investigación científica, relacionado con el avance del conocimiento sobre las personas en el trabajo... formando resultados de estudios sobre patrones significativos que serán útiles para explicar su comportamiento...” (p. 3).

Britt y Jex (2014), afirman que esta rama de la psicología “Es un campo que utiliza metodología científica para comprender mejor el comportamiento de las personas que trabajan en entornos organizacionales. Este conocimiento también se usa, en una variedad de formas, para ayudar a que las organizaciones sean más efectivas” (p.1).

La Psicología del trabajo es nombrada por la Asociación Americana de Psicología (2018) como *Psicología industrial y organizacional* (subdivisión 14) y la define como “el estudio científico del trabajo y la aplicación de esa ciencia a los problemas en lugar del trabajo que enfrentan las personas, los equipos y las organizaciones...”

En esta práctica se ha optado por nombrarla de psicología industrial y organizacional debido a que, en el continente americano, especialmente en Estados Unidos, predomina este nombramiento, tal y como lo menciona la Asociación Americana de Psicología (APA por sus siglas en inglés) y según la explicación de Alcover et al. 2004 (p.17).

El principal referente teórico lo sustenta la definición mencionada por Alcover et al. (2004) ya que su concepto engloba los tres factores (personal, grupal y organizacional) que estudia esta rama de la psicología en la actualidad.

La psicología del trabajo se ocupa del estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional social en contextos relacionados con el trabajo... Se interesa por el estudio del comportamiento laboral en su sentido más amplio, es decir, conductas, o parte directamente observable de ese comportamiento y experiencias, esto es, procesos psicológicos y sociales que han de inferirse a partir de la conducta o de sus resultados, como el aprendizaje, la motivación, la atribución, la percepción, el valor y el significado del trabajo, las actitudes, las respuestas emocionales, etc., todo ello relacionado con el trabajo (p.22)

2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano comprende parte de la gestión de procesos de recursos humanos, especialmente aquellos asociados a la búsqueda de que la persona trabajadora y la organización alcancen los objetivos personales y organizacionales propuestos, generando un mutuo beneficio en su interacción.

Watkins (1998) la define como el “proceso de integración y desarrollo de nuevos trabajadores, retención y desarrollo de trabajadores actuales, y atraer trabajadores altamente calificados para trabajar en una empresa” (Joshi y Rani, 2012, p.20).

En la gestión del talento humano de una organización es “esencial considerar cuidadosamente las condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación, inducción, desarrollo, evaluación y promoción del personal” (Albajari y Mames, 2005, p.80).

Chiavenato (2002) menciona que “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (p.12).

Este mismo autor da la siguiente definición:

...es la función que permite la colaboración eficaz de las personas... para alcanzar los objetivos institucionales e individuales... Debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión... Proporcionar competitividad a la organización... Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados... Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo... Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2002, pp.9-10).

En esta práctica se le dio un enfoque psicosocial a la gestión del talento humano en tanto se contempla a las personas funcionarias como parte de un entorno social que también las influye. Alcover et al. (2004) menciona lo siguiente con respecto a este enfoque:

... el trabajo posee una dimensión psicosocial al entender que esa actividad laboral es una construcción social, es decir algo que es resultado de las relaciones, de las interacciones, de los intercambios simbólicos y de los acuerdos establecidos entre grupos humanos, quienes crean unas condiciones y unos contenidos, materiales y simbólicos, que representan los valores y las creencias compartidos... (p.15).

a. Gestión del talento humano con enfoque de género

El contexto patriarcal en el cual se ha creado la visión tradicionalista del trabajo ha generado que los hombres y las mujeres tengan una posición distinta en el ámbito laboral, donde

el antiguo imaginario social, que aún hoy prevalece parcialmente, genera distinción en tareas, remuneración, jerarquía y privilegios entre ambos géneros.

A pesar que la entrada de las mujeres al mercado laboral comenzó hace décadas, todavía existen profundas diferencias y desigualdades de género en el mercado de trabajo. Las mujeres se concentran en profesiones feminizadas como la sanidad, la enseñanza y la limpieza (segregación horizontal) y ocupan categorías más bajas que los hombres (segregación vertical) (Abellana y Delgado, 2009, p.513).

Las dificultades para la conciliación de la vida personal, familiar y profesional que encuentran las mujeres por su mayor dedicación a tareas domésticas y de cuidados, son factores de discriminación en sus condiciones de trabajo, dificultan su acceso al empleo, afectan a su desarrollo profesional, a su formación y promoción, y a sus condiciones retributivas (Arroyo et al. 2009, p.19).

En la misma línea, Umaña (2006) menciona que:

Sin duda, la división social del trabajo ha venido jugando un papel determinante en la prolongación de la jornada laboral. En este sentido, la obligación socialmente adquirida (por el hecho de ser mujer) con sus parejas, hijos(as), e incluso padres y madres, la hace levantarse más temprano que el resto de quienes conforman un núcleo familiar, dedicar menos tiempo a descansar para destinarlo a las tareas reproductivas, renunciar o posponer metas o proyectos personales, prolongar sus jornadas hasta altas horas de la noche, entre otras cosas... (p.37).

No obstante, según Grueso (2009) esto está cambiando en la gestión del talento humano dentro del ámbito organizacional. Actualmente la incorporación de una perspectiva de género es vista como una ventaja para el crecimiento organizacional.

Las prácticas de gestión humana que comúnmente se conocen y adoptan, han sido diseñadas con base en antiguos patrones de la composición laboral que han demostrado ser garantes de procesos de segregación horizontal y vertical en las organizaciones. Para algunas organizaciones, más que una dificultad, incorporar la perspectiva de gestión de género y diversidad se constituye en una oportunidad de cara a una globalización de la economía... (pp. 24-25). Otros estudios que van en esta línea son Larrañaga y Echevarría, 2004; Barberá 2004; Porras y León, 2007; Infante, Román y Traverso, 2011.

También es corroborado por Crespo (2010) quien indica que:

La sociedad occidental del siglo XXI se caracteriza porque en la mayoría de las parejas prevalece el modelo dual en la que ambos miembros trabajan fuera del hogar, de manera que, las relaciones familiares han cambiado sustancialmente respecto a épocas precedentes y, sobre todo, existe una demanda creciente de políticas públicas y privadas que faciliten la integración armónica de trabajo y familia. (p.171)

Es importante tomar en cuenta que esta brecha de género existente en el ámbito laboral y los cambios que se están generando en el nuevo escenario, han sido objeto de estudio de la teoría de género. García (2008) menciona que algunos de los desarrollos conceptuales que dieron origen al enfoque de género son los siguientes:

- El sistema de las relaciones de poder entre los géneros
- Continuidad y discontinuidad genérica de los espacios públicos y privados
- El triple rol de las mujeres
- La diferencia entre la situación y posición de las mujeres
- Lo referido a intereses y necesidades prácticas y estratégicas
- La división del trabajo por géneros
- El empleo diferenciado del tiempo en hombres y mujeres

- El acceso y los controles diferenciados sobre ingresos y recursos
- La escenciabilidad del empoderamiento para revertir la asimetría, entre otros. (p.14)

Gracias a este esfuerzo, han surgido conceptualizaciones respaldadas con teoría que buscan la transversalización del enfoque de género a partir de la igualdad y equidad no solo a nivel laboral, sino que en otros ámbitos sociales. Alicia (2000) expresa que “esta es la gran oportunidad histórica de la mujer respecto de su participación en el mercado laboral, en la conducción de empresas y todo tipo de posiciones ejecutivas o no” (p.47)

En cuanto a la conceptualización, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004) ha hecho un pronunciamiento con respecto a la *transversalización de la perspectiva de género* en contextos laborales definiéndola como:

El proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. El objetivo último: la igualdad de géneros... Implica visualizar y tomar en cuenta los obstáculos y limitantes que en todas las dimensiones del proceso formativo, frenan la inserción y el desarrollo profesional y personal de mujeres y varones (p.7).

Anclados en la OIT y otros organismos internacionales, La Cooperación Española (2007) define la transversalización como una:

Estrategia que trata de posicionar los temas de género entre los temas prioritarios de las agendas políticas para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que la de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan

beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la transversalidad es conseguir la igualdad de los géneros (Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación, 2007, p. 39).

Tanto la definición de la OIT como la de La Cooperativa Española, tienen como denominador en común la existencia de la igualdad y equidad entre hombres y mujeres. Facio (2014) hace alusión a estos conceptos, distinguiéndolos de la siguiente manera:

La igualdad, según la teoría de los derechos humanos, exige tratamiento no discriminatorio, es decir, exige un tratamiento que redunde en el goce pleno de los derechos humanos por ambos géneros, de todas las edades, origen étnico, nacionalidad, etc. Para poder cumplir con ello, el principio de igualdad requiere que a veces se les dé un tratamiento idéntico a hombres y mujeres, y a veces un tratamiento distinto... Pero la igualdad también incluye el tratamiento diferenciado entre hombres y mujeres cuando es necesario, ya sea por diferencias biológicas mutuas o por la histórica desigualdad de poder entre los géneros. Para ello, se basa en que uno de los principios fundamentales del derecho constitucional y de la teoría de los derechos humanos es que es discriminatorio tratar a diferentes como si fueran idénticos y por ende, el principio de igualdad exige que el derecho y las políticas públicas no traten a hombres y mujeres como si fueran idénticos (p. 3).

Es importante hacer una distinción entre los conceptos de igualdad y equidad ya que se tienden a confundir.

La equidad se hace presente en el trato que brinda las necesidades e intereses de las personas que son diversas o diferentes. La equidad se hace posible cuando el trato que se da a las personas está basado en la consideración justa de las necesidades e intereses impuestos por la diferencia, de manera que ese trato justo permita lograr que la igualdad

de derecho o de jure (la que está en la ley, en la norma) se haga real, se exprese en los hechos, aun cuando las personas presenten diferencias... Por eso la equidad supone un trato diferencial a favor de quienes están en desventaja... (García, 2008, p.32).

Ante tal conceptualización, queda clara la intención de fondo y los objetivos a cumplir. Sin embargo, ha sido complicado llevar esto a la práctica, debido a la interpretación de algunos conceptos y que lo estructural de su abordaje representa un reto, incluso para personas profesionales expertas en la materia. García (2015) recopiló experiencias exitosas de transversalidad de género en América Latina y el Caribe donde se contemplaron 48 experiencias de 14 países de la región. De muchos hallazgos positivos también se encontró que:

Una importante debilidad observada regionalmente es que, si bien el tema de enfoque de género se ha popularizado... la variedad de significados que se le asigna, algunos aceptables y correctos y la mayoría muy incompleta y parcial, es una debilidad importante en el conjunto de iniciativas. (p.9)

En el caso de Chile, crearon un plan gubernamental para transversalizar con enfoque de género las distintas entidades públicas. Este tipo de transversalización se conoce en Europa como *mainstreaming*. Dado que éstas prácticas son relativamente nuevas para muchos países y existe confusión en su puesta en práctica, Guerrero (2006) sistematizó un instrumento denominado “programa del mejoramiento de la gestión de género (PMG)” el cual fue confeccionado a partir de las prácticas del gobierno. En la tabla 1 se pueden observar las etapas y las acciones esperadas en cada una de ellas.

Tabla 1: *Etapas del Programa del Mejoramiento de la Gestión de género*

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Diagnóstico de los productos estratégicos de los servicios desde una perspectiva de género.	Plan y programa de trabajo para incorporar la perspectiva de género en la entrega de sus productos.	Implementación de la perspectiva de género en la entrega de productos (nuevos y antiguos que corresponda) y de los sistemas de información.	Difusión a los clientes/usuarios/beneficiarios y a sus funcionarios.
Sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios/beneficiarios diferenciados por sexo.	Diseño lógico del sistema de información y programa de trabajo para su implementación	Diseño de un programa de seguimiento.	Informe de los resultados y recomendaciones de la implementación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Guerrero, E. (2006). *Transversalizando la perspectiva de género mediante instrumentos de control de gestión*. Washintong D.C: Programa de Mejoramiento de Gestión-Sistema de Equidad de Género (2001-2004), p.268.

Por su parte, La Cooperación Española (2014) menciona que las organizaciones que aplican la transversalización de género cambian el interior de las instituciones en al menos 3 niveles:

- La estrategia: procesos, objetivos y procedimientos internos y externos.
 - La estructura: organización, clima laboral, funciones, mecanismos de comunicación, relaciones de poder, roles, etc.
 - La cultura: trabajo interdisciplinario, principios, participación, reconocimiento, etc.
- (p.2).

b. Gestión del talento humano con enfoque conductual

El enfoque conductual fue el pionero en Norteamérica en cuanto al surgimiento de la Psicología industrial y organizacional como campo de estudio científico. Cummings y Worley (2009) mencionan que “La contribución de la investigación comenzó en la década de 1940 con estudios conducidos por científicos sociales...” (p.8) como John Collier, Kurt Lewin y William Whyte, Lester Coch, Jhon French, Edith Hamilton, Rensis Likert, Floyd Mann, entre otros; quienes realizaron numerosas investigaciones en ámbitos industriales, desarrollando métodos de diagnóstico, medición y evaluación en la investigación práctica de este campo.

En consonancia con lo anterior, García de B (2000) menciona que:

Junto con la creación del campo de la Psicología Industrial se defiende el estudio científico de la conducta humana, para dar a conocer patrones generales de conductas y diferencias de conductas individuales, grupales y organizacionales. De allí las denominaciones de comportamiento individual, grupal y organizacional (p.50).

A partir de la década de los 90s se empezó a dar importancia a la conducta o comportamiento organizacional, basándose en el supuesto de que no solo es importante el estudio de la conducta humana (individual) dentro de las organizaciones, sino que también es importante estudiar cómo el comportamiento colectivo o social modifica el comportamiento personal y como todo esto construye la conducta organizacional. Peiró (1996) manifiesta que:

La profundización del análisis de ese comportamiento, la contribución de las teorías cognitivas y la necesidad de una visión más sistemática de las relaciones entre individuo y organización han impulsado diversas líneas de desarrollo que están ampliando y enriqueciendo la conceptualización de esa conducta organizacional (p.166).

Rodríguez y Zorco (2004) afirman que:

En esta evolución se constata cómo el objeto de estudio de nuestra disciplina se va orientando paulatinamente hacia la comprensión del denominado comportamiento organizacional, concepto que a su vez incluye dos dimensiones de estudio esenciales: la conducta de las personas en la organización y la conducta de la propia organización (p.40).

En la misma línea, Lazzati (2008) da a entender que la evolución de este campo de estudio ha traído consigo el encuentro de tres focos de estudio conductuales contemplados por “...cierto orden secuencial: primero se enfoca a las personas y sus procesos mentales, segundo al grupo y sus relaciones interpersonales, y tercero a la organización y su funcionamiento...” (p.42).

Donnelly, Gibson, Ivancevich, y Konopaske (2009) refieren que el estudio del comportamiento organizacional debe tomar en cuenta los siguientes supuestos:

- Los comportamientos de las personas operan a nivel individual, grupal y organizacional y pueden ser utilizados como niveles de análisis.
- Es multidisciplinario.
- Hay una orientación humanista en tanto las personas son importantes para la organización.
- Está orientado al rendimiento.
- El entorno externo tiene un efecto significativo en el comportamiento organizacional.
- El método científico es muy importante para estudiar variables y sus relaciones.

Finalmente, Bell y French (1996) realizan un listado con algunas de las contribuciones de las ciencias de la conducta al ámbito organizacional.

Tabla 2: *Contribuciones de las ciencias de la conducta al ámbito industrial y organizacional*

Teoría	Investigación	Teoría de la práctica	Investigación de la práctica
La importancia de las normas sociales en la determinación de las percepciones, las motivaciones y las Conductas. Sherif (1936).	Los estudios acerca de las causas, las condiciones y las consecuencias de una competencia inducida sobre la conducta, dentro y entre los grupos. Sherif, Harvey, White, Hood (1961). Y Blake (1961).	Las implicaciones de la teoría y la práctica del método de entrenamiento de laboratorio. Bradford, Benne, y Gibb (1964).	Los estudios que demuestran que la retroalimentación de los datos de las encuestas de investigación puede producir un cambio en la organización. Likert (1961) y Baumgartel (1959).
El papel de una teoría de intercambio de la conducta que postula que las personas tienden a intercambiar unidades aproximadamente equivalentes para mantener un equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe. Gouldner (1960).	Los resultados acerca de los efectos de las estructuras cooperativa y competitiva de las metas del grupo sobre la conducta dentro de los grupos. Deutsch (1949).	Las implicaciones de las teorías del desarrollo del grupo. Bion, (1961) y Shepard (1956).	Los resultados que indican la importancia del grupo de trabajo informal en el desempeño individual y del grupo. Roethlisberger y Dickson (1939).

Tabla 2 (cont): *Contribuciones de las ciencias de la conducta al ámbito industrial y organizacional*

Teoría	Investigación	Teoría de la práctica	Investigación de la práctica
La importancia del campo total de fuerzas existente para determinar y predecir la conducta. Lewin (1951).	Los resultados acerca de los efectos del ambiente organizacional y administrativo sobre el estilo de liderazgo. Fleishman (1953).	Las nuevas dimensiones en la relación de ayuda y específicamente en la relación cliente-consultor. Rogers (1951).	Los resultados que demuestran la eficacia del desarrollo organizacional en las organizaciones Grandes. Blake, Mouton, Barnes, y Greiner (1961).
La pertinencia de la teoría de roles para dar razón de la estabilidad y el cambio en la conducta. Mead (1934).	Los estudios acerca de las variables pertinentes para el bienestar de la organización. Likert (1961).	La codificación de las prácticas de la gerencia. Drucker, (1954)	Los resultados que documentan un desempeño superior de la organización y un clima laboral mejorado, que se derivan de un esfuerzo del Desarrollo Organizacional a largo plazo en una empresa de fabricación. Marrow, Bowers, y Seashore (1967).
Las posibilidades inherentes en los puntos de vista de la motivación diferentes de aquellos Proporcionados por teorías más antiguas. McGregor (1960).	Los estudios que demuestran la importancia del sistema social en relación con el sistema técnico. Trist, y Bamforth (1951).	Las nuevas ideas acerca del proceso de la educación. Dewey (1933).	Los resultados que demuestran la habilidad del entrenamiento en el modelamiento de la conducta para mejorar las habilidades de la supervisión en relaciones humanas y la efectividad de la organización. Latham Saari (1979). Roberts (1982).

Tabla 2 (cont): *Contribuciones de las ciencias de la conducta al ámbito industrial y organizacional*

Teoría	Investigación	Teoría de la práctica	Investigación de la práctica
La importancia del establecimiento de metas individuales para incrementar la productividad y mejorar el desempeño. Locke (1968).	Los estudios acerca de las diferentes redes de comunicación (Leavit, 1951), las causas y las consecuencias del conformismo (Asch, 1956) la resolución de problemas del grupo (Kelley y Thibaut, 1969), y la dinámica de grupos (Cartwright y Zander, 1960)	El concepto de "administrar por objetivos". McGregor (1960)	
El lugar de la teoría cognoscitiva social, las teorías generales del aprendizaje, los efectos de la recompensa y el castigo, las teorías del cambio de actitudes, etc., en la comprensión de la conducta de la organización. Bandura (1986). B. F. Skinner (1974). McGuire, W. (1969).		Las implicaciones de la teoría del aprendizaje social y del modelamiento de la conducta en la formación de supervisores. Golcistein, y Sorcher (1974). Los desarrollos en las tipologías y la teoría de la consultoría. Blake, y Mouton (1976).	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos encontrados en Bell, C., y French, W. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson Prentice Hall.

Un aspecto importante que favorece este enfoque se fundamenta en que “el punto de partida del enfoque organizacional conductista, es el movimiento de las relaciones humanas, que convierte en esencial, el aumento de la satisfacción de los empleados como clave en el aumento de la productividad organizacional” (García de B, 2000, p.51).

3. Selección de personal

Como parte de la gestión de talento humano, la selección de personal es definida como:

El proceso de identificación del grupo de solicitantes reclutados a los que se les ofrece un trabajo. Siempre que haya menos ofertas de trabajo que solicitantes, algunos candidatos serán contratados y otros no. La selección es el proceso de separar los solicitantes seleccionados de los rechazados. Idealmente, los empleados seleccionados tendrán éxito en el trabajo y contribuirán al bienestar de la organización (Muchinsky, 2012, p.158).

Para Alcover et al. (2004), el proceso de selección de personal se encuentra dentro de lo que ellos definen como *gestión de los procesos de incorporación, mantenimiento y salida*, en donde se contemplan “reclutamiento, selección, formación, desarrollo de carreras, etc. Con las variables psicosociales implicadas en cada una de ellos...” (p.390).

Las metodologías utilizadas para la selección de personal varían según cada organización. En muchas de ellas se contemplan ciertos requisitos mínimos para tomar decisiones de selección tales como la revisión de datos socio demográficos, cartas de recomendación, pruebas técnicas y/o psicométricas. Ployhart y Ryan (2014) mencionan como métodos importantes para la selección de personal las entrevistas, centros de evaluación o *assessment centers*, pruebas de juicio situacional, autoinformes, entre otros (Pp.700-702).

En la misma línea, Aamodt (2014) hace una revisión de la predicción del desempeño tomando en cuenta la relevancia y validez de cada técnica, exponiendo las siguientes: cartas de recomendación, entrenamiento y nivel educativo, test de conocimientos y capacidades, aplicaciones de habilidades, experiencias previas, medición de la personalidad, intereses y el carácter, exámenes médicos.

Lo anterior es confirmado por Schultz y Schultz (2010) quien menciona que “Seleccionar a los nuevos empleados y clasificarlos como adecuados o inadecuados para el trabajo se logra mediante una variedad de técnicas, incluidos blancos de aplicación, entrevistas, cartas de recomendación, centros de evaluación y pruebas psicológicas” (p.55).

En cuanto a la clasificación binaria de adecuados (pasan) o inadecuados (no pasan), Albajari y Mames (2005) quienes estudian la evaluación psicológica en la selección de personal, afirman que:

La evaluación de futuros empleados corresponde exclusivamente al ámbito de selección de personal. Bien utilizada, la evaluación psicolaboral no es solamente una instancia binaria de decisión (del estilo “pasa - no pasa”) sino que se puede erigir en una herramienta confiable para facilitar la inserción del nuevo empleado en la organización. Las evaluaciones para la selección de personal constituyen sin duda el porcentaje mayoritario de evaluaciones psicolaborales que se realizan en el mercado...” (p.20).

Las pruebas psicológicas utilizadas en la selección de personal, son útiles para medir aspectos de personalidad, competencias, importantes para el momento de tomar una decisión de contratación. Cohen y Swerdlik (2001) enlistan siete supuestos que se deben de considerar con respecto a la psicometría:

- Los rasgos y estados psicológicos existen en cuanto a cualquier forma distinguible, relativamente perdurable, en la que un individuo varía de otro.
- Los rasgos y estados psicológicos pueden cuantificarse y medirse.
- Pueden ser útiles diversos enfoques para medir aspectos del mismo objeto de estudio.
- La evaluación puede señalar fenómenos que requieren una mayor atención o estudio.
- Diversas fuentes de información enriquecen y son parte del proceso de evaluación.

Otro elemento importante en la selección de personal son las entrevistas. “En todos, o casi todos, los programas de selección que se realizan en las organizaciones privadas y en muchas públicas, aunque se incluyan otros instrumentos, la entrevista constituye la parte central y la decisión de contratación se toma la mayoría de las veces únicamente a partir de ella” (Gorriti, Moscoso y Salgado, 2004, p.109).

En cuanto a las etapas del proceso de selección, Schultz y Schultz (2010) indican las siguientes: 1) análisis de trabajo (se investiga la naturaleza del trabajo para determinar las habilidades necesarias para las vacantes); 2) decisiones de reclutamiento (utilización de métodos de difusión de la información de vacantes, para atraer a las personas interesadas); 3) técnicas de selección (buscar las mejores técnicas de selección según el puesto, para validar quienes son seleccionados y quienes no).

4. Socialización organizacional

El proceso de inducción es muy relevante para aquellas personas que se están insertando en una organización, ya que este viene a ser uno de los primeros contactos que van a tener con su nuevo entorno laboral. Además, es crucial en términos de la adquisición de una cultura organizacional, de la definición de su puesto y tareas dentro de la organización, así como de las relaciones con otros departamentos. Es por esta razón que los procesos de aprendizaje y

adaptación empiezan a moldearse con la inducción y, por ende, está relacionado con el éxito en su trabajo. Bermúdez (2011) menciona la importancia que tiene este proceso,

Tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas, han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe el nombre de inducción general o socialización organizacional (pp.121-122).

Puede ser definida como un proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. (Feldman, 1981). En donde se da un aprendizaje de contenidos y procesos para que un individuo se ajuste a un rol organizacional (Chao et al. 1994). Esto asegura que una persona adquiera competencias laborales y un nivel de comprensión funcional de la organización... y que acepte las formas establecidas de una organización en particular (Taormina, 1997).

Dessler (1991) lo define como el “procedimiento que permite proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (p.261).

Stoner (1990) define inducción como las “Actividades tendientes a facilitar el ingreso de un individuo en la organización y proporcionarle información acerca de ello” (p. 336).

La socialización como concepto tuvo su origen en la visión de adaptación pasiva al entorno organizacional, se consideraba el individuo como receptor, por lo cual el aprendizaje era unilateral. Posteriormente se fue transformando debido a la interacción ineludible entre organización – individuo o la realimentación innata comprobada por las

investigaciones, desencadenando con ello como horizonte ideal la perspectiva bidireccional... (Bracho, González y Hernández, 2018, p.52).

Hay autores que ven el proceso de inducción en términos gananciales tanto para la nueva persona empleada como para la organización, siendo este proceso de mucha importancia en la relación persona-trabajo. “Los principales fines de la orientación y la socialización de empleados son reducir costes de puesta en marcha, reducir el estrés, la ansiedad, reducir la rotación de personal, y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo” (Dolan, Schuler y Valle citados por Bermúdez, 2011, p.123).

Gan y Triginé (2006) le llaman *plan de acogida* indicando que

se pretende ayudar al nuevo colaborador a superar la sensación de inseguridad propio de incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socializante fácil y rápido...Las primeras impresiones son determinantes a la hora de establecer una opinión, un criterio, una imagen con respecto a personas u organizaciones...y como no dispone de una segunda oportunidad para proporcionar una primera impresión favorable, esta primera impresión deberá procurar que sea positiva” (p.98).

Barreto (1998) establece que “La inducción puede darse de dos tipos: general y específica. La primera es la etapa donde se imparte información con respecto a la empresa y la segunda lo relacionado a una determinada unidad” (pp. 23- 24).

Para Grados (2013) el proceso de inducción también está constituido por la inducción general y la inducción al puesto. La primera es definida como “...información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentra una breve historia de la empresa, su giro, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran,

organigrama, entre otros” (p.336). En cuanto a la segunda, el mismo autor menciona que debe ser un proceso más individualizado, “Una vez que la persona finalizó su curso deberá presentarse en su área específica de trabajo... presentación del jefe inmediato... presentación del organigrama del área... presentaciones con los compañeros... especificaciones de los objetivos del puesto... especificación de funciones...” (p.339).

Es importante hacer una delimitación en cuanto a la concepción entre inducción y capacitación, ya que son términos que otras disciplinas tienden a confundir. Aquella persona que ha sido seleccionada para el puesto está capacitada para desempeñarlo. La inducción es el acercamiento a la nueva organización, su puesto, delimitación de sus tareas, derechos y deberes, etc. Por su parte, la capacitación es definida como “un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas” (Chiavenato, 2008, p.371).

Por último, es importante tomar en cuenta que la socialización organizacional no acaba con los aportes organizacionales anteriormente mencionados hacia las nuevas personas funcionarias, ya que, por un tema de cultura organizacional, debe existir periódicamente una reinducción o resocialización que permita a las personas trabajadoras refrescar y actualizar conocimientos con respecto a la organización.

Debido a las características rápidas e intensamente cambiantes en el mercado laboral actual, es manifiesto que la socialización ha dejado de ser un proceso que se da una vez y para siempre (al incorporarse por primera vez a un puesto de trabajo) para pasar a ser un proceso constante y cíclico (Palací, 2005).

La reinducción o la resocialización forma parte del proceso de socialización organizacional que busca la actualización de las personas funcionarias en temáticas

relacionadas con la organización. Además, es un medio que se utiliza para recordar a las personas trabajadoras los objetivos de la organización promoviendo que las personas funcionarias trabajen en función de éstas y que no vean su trabajo como un proceso individual, sino que forma parte de un objetivo final. También es utilizada para socializar a las personas fusionarías con respecto a temáticas relacionadas con la cultura organizacional que se intenta promover. La reinducción “es el ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo” (Mushinsky, 2012, p.283).

Tabla 3. *Beneficios de la socialización organizacional*

Inducción general (Según Grados, 2013, p.335)	Inducción específica (Según Grados, 2013, p.336)	Reinducción
Crea una actitud favorable hacia la organización.	Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.	Se produce un ajuste en la relación de la persona y su equipo de trabajo (Muchinsky, 2012)
La persona se identifica con la organización y los procedimientos.	Labora con más seguridad en su tarea.	Se produce una influencia del equipo a la persona trabajadora (Muchinsky, 2012)
Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.	Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.	Se adaptan a los nuevos tipos de ocupaciones que surgirán y a las innovaciones tecnológicas o profesionales (Palací, 2005).
Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.	Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.	Se refrescan aspectos esenciales de la cultura organizacional

Tabla 3 (cont.): *Beneficios de la socialización organizacional*

Inducción general (Según Grados, 2013, p.335)	Inducción específica (Según Grados, 2013, p.336)	Reinducción
Acepta con mayor facilidad la autoridad	Evita interrupciones por preguntas sobre información.	Se promueven cambios en la cultura organizacional
Conjunta los objetivos de la organización y los personales.	Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción.	

Nota. Elaboración propia a partir de: Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno/ Muchinsky, P. (2012). *Psychology applied to work [Psicología aplicada al trabajo]*. Belmont, Estados Unidos, Editorial Hypergraphic Press /Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es definida por Gan y Triginé (2012) como

una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conecedoras tanto de las personas como del puesto de trabajo (p.8).

También es definida como “el proceso que permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto de trabajo determinado, versus el rendimiento previsto para ese puesto en un período determinado. Centra la mirada en el pasado, evalúa hechos acaecidos” (Benditto, González, Vera y Weigle, 2017, p.82).

El propósito de la evaluación del desempeño es delimitado por Scultz y Schultz (2010) quienes afirman que “proporciona una medida precisa y objetiva de qué tan bien una persona está realizando su trabajo. Sobre la base de esta información, se tomarán decisiones sobre el futuro del empleado en la organización” (p.107). Además, mencionan que la evaluación del

desempeño sirve como un criterio válido para la selección, requisitos de entrenamiento, mejora del empleado, pago, promoción y otras decisiones con el personal.

Según Chiavenato (2001) los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales (p.364).

Hay distintos factores que afectan positiva o negativamente el desempeño de las personas funcionarias, González, Moreno y Garrosa (2005) mencionan que las principales variables que afectan el desempeño son: demanda temporal, complejidad, ambigüedad y otros aspectos del contenido de la tarea, criterios de ejecución de la tarea, demanda física de la tarea.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización (Alles, 2006, pp.31-32).

Muchinsky (2012) destaca como principales técnicas conductuales para evaluar el desempeño, *los incidentes críticos* (conductas específicas indicativas de un buen o mal desempeño en el trabajo) y la BARS (combinación entre incidentes críticos y puntuación de una escala). Sin embargo, existen muchos métodos para evaluar el desempeño.

En cuanto a la confección de un procedimiento de evaluación del desempeño, Brazzolotto (2012) aporta las siguientes 4 fases

Tabla 4: *Fases del proceso para la implementación de un sistema de evaluación*

Diseño	Implantación	Aplicación	Desarrollo
Se definen los objetivos (progreso, apoyo y supervisión). Se definen los destinatarios e implicados en el sistema (a quién se va a evaluar y los responsables de realizar las evaluaciones). Definir un enfoque, criterios, métodos y cuestionarios.	Se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores	Aspectos logísticos del proceso (tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.)	Mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso

Nota. Elaboración propia a partir de los datos encontrados en Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones (Trabajo final de grado)*. Universidad Nacional de Cuyo, pp.18-19.

Con respecto a la modalidad y validez de este proceso:

La evaluación 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos... consiste en que un grupo de personas valoren

a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional (Alles, 2005, p.94).

Brazzolotto (2012) enlista los actores que forman parte de este tipo de evaluación:

- Clientes: “...les permite tanto a clientes internos y externos expresar su punto de vista en cuanto al desempeño del evaluado”
- Autoevaluación: “le permite al evaluado juzgar autocríticamente su desempeño, para luego compararlo con la percepción que los demás evaluadores tienen de su desenvolvimiento en el trabajo”
- Miembros del equipo: “...las investigaciones demuestran que los(as) compañeros (as) de equipo observan más comportamientos en el trabajo ante una variedad de situaciones y que sus calificaciones son las mejores predictoras de quien será promovido”
- Supervisores: en la mayoría de los casos, el supervisor directo es el que pasa más tiempo con el evaluado y es quien puede dar una evaluación más confiable... Sin embargo, sus evaluaciones pueden verse distorsionadas, tanto positiva como negativamente, por la naturaleza de la relación y/o la dinámica de la situación (pp.75-76).

Finalmente, Morales (2005) realiza un listado de competencias para ser utilizadas en distintos grupos ocupacionales según el cargo que desempeña cada persona funcionaria.

Desde una perspectiva sistémica, las organizaciones presentan diversidad de grupos ocupacionales: jefaturas, profesionales, técnicos, asistenciales y operativos; los cuales están constituidos por distintos puestos de trabajo, que demandan el desempeño de diversas funciones o tareas con diferentes grados de complejidad y responsabilidad. Esa realidad demanda de los trabajadores ciertas características personales, llámense

destrezas, habilidades o capacidades las cuales asociadas a motivación y a un contexto óptimo de trabajo derivan en un desempeño exitoso de las funciones asignadas (p.1).

6. Planificación de la sucesión

En las organizaciones hay puestos claves que dadas sus tareas y características son esenciales para el funcionamiento óptimo de la misma, por lo tanto, es imprescindible tener una ruta clara de la sucesión en caso de su ausencia. A ésta ruta se le conoce como planificación de la sucesión, Provenzano (2016) reconoce esta temática “como uno de los tópicos y área de especialización de los Psicólogos Industriales y Organizacionales” (p.4).

Alicia (2009) la describe de la siguiente manera:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará (p.120).

Por su parte, Castiglioni y Viquez (2011) mencionan que es un “proceso que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal ubicado en puestos claves dentro de la organización, para desarrollarlo y formar sucesores quienes a futuro ocuparan dichas posiciones estratégicas” (p.10).

Concepción similar a la que expone León (2015):

Proceso de identificar y desarrollar las competencias del personal que labora para una organización ante la posibilidad de sustituir personas en posiciones claves o críticas dentro de una organización y con el cual se puedan identificar a tiempo el talento necesario para cumplir con el plan estratégico de la compañía a corto, mediano y/o largo plazo) (p.8).

La planificación de la sucesión es el proceso de transferir el control del negocio a otros de forma planificada y sistemática... es fundamental para la estabilidad y el éxito de la organización. Los identificados como posibles sucesores y futuros líderes deben...recibir capacitación en habilidades y competencias necesarias para el futuro entorno empresarial... (Durai, 2010, p.110).

Los planes de carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro (Alles, 2006, p.92).

El proceso de planificación de la sucesión se enmarca dentro del subproceso de desarrollo humano vinculándose con la temática de capacitación y formación. Además, cuando se pone en práctica, se relaciona directamente con el subproceso de Captación del Talento, en tanto se analiza la idoneidad del ascenso y se ayuda a la retención de personal valioso que tiene como oportunidad de crecer dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente, este proceso está incluido dentro del desarrollo del recurso humano, entendiéndose este como el “fortalecimiento de las capacidades personales y profesionales de las personas funcionarias para potenciar su contribución al logro de los objetivos institucionales” (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012).

Deloitte y PwC (2015) recomiendan los siguientes pasos para desarrollar un plan de sucesión en las organizaciones (citado en Jiménez 2015):

- Definir roles y responsabilidades en el proceso.
- Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Identificar los potenciales sucesores.
- Hacer un análisis de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad y definir si estas pueden ser mejoradas ante tomar el rol.
- Definir el periodo de implementación del plan.
- Elaborar planes de salida y transmisión de conocimiento para las personas que dejan los roles.
- Preparar la salida del retirado y la integración del sucesor.
- Desarrollar un plan de contingencia para el suceso (p.24).

En adición a lo anterior, Castiglioni y Viquez (2011) tomaron en cuenta el desarrollo de las competencias. Ellas se centraron en 3 fases: en la primera se identificaron las prácticas desarrolladas en banca pública y privada en materia de planes de sucesión, en la segunda identificaron las competencias requeridas para la ejecución efectiva de cada puesto clave. En la

tercera identificaron la brecha competencial de los sucesores a los puestos claves seleccionados.

Finalmente, Alles (2009) brinda las pautas para llevar a cabo un proceso de planificación de la sucesión y mencionando como principales características las siguientes:

- Los planes de sucesión son uno de los programas organizacionales para el desarrollo de personas. Mediante ellos 1-Se reconocen puestos claves; 2-luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa; a continuación, se designan posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.
- Para asegurar la eficacia de este tipo de programas se debe realizar un seguimiento de los participantes y proveerles asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
- Los planes de sucesión son abiertos, es decir, los involucrados en ellos deben estar informados al respecto y deben estipularse claramente las reglas del juego; explicar en qué consisten, qué significa estar designado como posible sucesor de otro y que se espera que se realice en el caso de existir brechas entre las capacidades actuales y las requeridas para asumir el puesto que se espera ocupará.
- En los planes de sucesión es posible designar más de un potencial sucesor para cada puesto clave. En estos casos se determina, además, cuál de ellos es la primera opción.
- Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el Área de Recursos Humanos. Estos planes incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia.
- Los planes de sucesión pueden ser implementados en etapas, ya sea por áreas o niveles de organización.

- Los planes de sucesión son una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas y, en cascada, repercuten en toda la organización de manera positiva...(pp.136-137).

7. Clima organizacional

El clima organizacional no forma parte, propiamente, de la gestión del talento humano, sino que está relacionada con la gestión de los recursos humanos como una manifestación de la interacción individual, social y organizacional que está en constante cambio producto de esta triple relación. Es definido por Rousseau (1988) como “las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte (Citado en Alcover, Moriano, Oscoa y Topa, 2012, p.124).

García (2006), considera el clima organizacional en tres perspectivas. Perspectiva estructural (el clima organizacional distingue a una organización de otra, tiene una estabilidad relativa en el tiempo e influye en la conducta de los trabajadores), perspectiva individual (se define a partir de la percepción de los trabajadores acerca del entorno) y perspectiva interaccionista (el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y la de los trabajadores) (citado en Patlán, 2015, p.41).

En cuanto a las principales variables que influyen en el clima organizacional, Mañas, González y Peiró (1999) mencionan la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación (citados en Alcover et al. 2004, p.181). Las cuales se deberían trabajar para mejorar el clima en una organización.

Por otro lado, la motivación, el liderazgo, la satisfacción y la cultura, también son variables que influyen y son influidas por el clima laboral dentro de una organización. Una de las más estudiadas es la motivación. Por ejemplo, Abraham Maslow la estudió desde la teoría

de la jerarquía de necesidades. Herzberg desde la teoría de motivación e higiene. McClelland desde su teoría de necesidades y desde sus teorías X y Y.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.) (Ramos, 2012, p.26).

Benditto, González, Vera y Weigle (2017) proponen las siguientes características que engloba el concepto de clima organizacional:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
- Tiene como elemento constitutivo la motivación y se vincula con las expectativas de los colaboradores y los grados de satisfacción que alcanzan, la percepción que estos tienen de los hechos y del sistema de valores de la compañía.
- La satisfacción y percepción generan el ambiente entre los miembros de la organización.
- Este tiene repercusiones en el comportamiento y rendimiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico. (p.171)

8. Salud ocupacional

La salud ocupacional (SO) es definida por Campbell y Tetrick (2002) como aquella que busca “desarrollar, mantener y promover la salud de los empleados de forma directa...la prevención de enfermedades o lesiones mediante la creación de entornos de trabajo seguros y saludables” (p.4). Para Gil Monte (2010) la SO “aborda el estudio del estrés laboral, de los riesgos psicosociales en el trabajo, y de la calidad de vida laboral... el término...fue propuesto por Jonathan Raymond en 1990.” (p.73-74). Bajo la misma línea Ramírez (2012) menciona que es “... una concepción amplia y multidisciplinaria, encaminada a asegurar el bienestar físico, mental y social del trabajador” (p.63).

La SO representa actualmente uno de los avances más recientes en cuanto a la puesta en práctica de las leyes con respecto al derecho de la salud de las personas trabajadoras dentro de su entorno laboral.

Desde finales del siglo XIX...el principal mecanismo de que los individuos han dispuesto para mejorar su bienestar laboral es la asociación y organización en torno a ese fin... La reducción de las extenuantes e inhumanas jornadas de trabajo, desarrollo de medidas de higiene...prevención de riesgos...son logros alcanzados en buena medida a partir del surgimiento de movimientos obreros organizados” (Alcover, 2004, p.454).

Actualmente el término de salud ocupacional engloba todos aquellos aspectos que producto del trabajo tengan un impacto directo o indirecto en la salud física, psicológica y social de las personas trabajadoras. Para Peiró y Prieto (1996) la salud ocupacional “incluye cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno

físico... como aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo sin ser el trabajo mismo, el conjunto de factores que lo envuelven” (p.37).

Alcover (2004) habla de bienestar y salud laboral como un concepto multidimensional definido como “...evaluación de su salud física, de calidad de sus relaciones sociales y de las posibilidades de desarrollo intelectual y emocional, entre otras” (p.457).

Parfraseando a Peiró y Prieto. (1996) dentro de las condiciones laborales se destacan los siguientes factores: *Condiciones ambientales* haciendo referencia al lugar donde se desempeñan las personas trabajadoras, la instrumentación para poder realizar su trabajo y todo aquello que esté comprendido fuera del sujeto que esté o no presente en su sitio de trabajo. Por otro lado, tenemos las *Condiciones de seguridad*, que corresponden a aquellos aspectos preventivos de accidentes dentro del lugar de trabajo, se contempla la integridad física y psicológica de las y los trabajadores. Otra condición laboral serían las *Características de la tarea*, entendidas como aquel rol que le corresponde a cada trabajador, delimitación clara de las tareas y su periodo de cumplimiento. También están los *Procesos de trabajo*, correspondientes a aquellas distribuciones de funciones, duración de la jornada laboral, etc. Y por último están las *Condiciones organizacionales*, asociadas a las relaciones interpersonales y el desarrollo grupal (pp. 42-46).

Por otra parte, González, Moreno & Garrosa (2005) mencionan las principales características de las tareas que influyen en la carga mental de un individuo:

Tabla 5: *Características de la tarea que influyen en la carga mental*

Demanda temporal	Complejidad	Ambigüedad y otros aspectos del contenido de la tarea	Criterios de ejecución de la tarea
Cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo una tarea o una serie de tareas en función del tiempo real disponible, así como el número de tareas impuestas a una persona por unidad de tiempo” (p.66)	En la medida en que la tarea requiere del individuo procesos como calcular, tomar decisiones, atender a diversas fuentes de información, recuperar información relevante de la memoria a largo plazo, etc, la tarea resultará más compleja y requerirá un mayor esfuerzo” (p.71)	Se encuentra relacionado con la calidad y la claridad de la información ofrecida a la persona cuando ésta necesita emplear dicha información para tomar decisiones entre varias posibilidades” (p.73)	Nivel de calidad que debe ser alcanzado con la realización de una tarea” (p.73)

Nota. Elaboración propia a partir de González, J., Moreno, B., & Garrosa, E. (2005). *Carga mental y fatiga laboral*. Ediciones Pirámide. España.

En cuanto al entorno, Alcover (2004) afirma que es importante tener en cuenta lo siguiente:

Las condiciones ambientales no actúan unidireccionalmente, sino que interactúan con las personas, de modo que habría que tener en cuenta la participación tanto de factores individuales...como sociales y culturales...la mayor parte de teorías y modelos formulados al respecto comparten el supuesto de que el entorno provoca que las personas sientan y se comporten de determinadas maneras...las personas no interpretan pasivamente su entorno” (p.77).

Este mismo autor menciona que el ambiente puede afectar el nivel de activación, el estrés, distracción, sobrecarga, fatiga y la adaptación de los colaboradores de una empresa.

Arroyo et al. (2009) habla de la importancia de abordar la salud en el trabajo de manera diferenciada entre hombres y mujeres ya que “Es necesario actuar y avanzar tanto en el conocimiento de la relación salud-trabajo en las mujeres, como en el alcance que esta realidad está teniendo en la salud y el bienestar de las mujeres y su entorno familiar y social” (p.43).

Para nadie es un secreto que las mujeres a pesar de tener mayor éxito académico, son relegadas a funciones menos importantes en las organizaciones, ya que la mayoría de puestos directivos y administrativos están ocupados por hombres. “El gran problema de esta división laboral es que las mujeres son las que mayoritariamente forman parte de los grupos con trabajos menos prestigiosos, peor remunerados y más inestables” (Gauchat et al. citado en Cifre, Vera y Signani, 2015). Todo esto puede deberse a las demás cargas sociales que se le asignan a la mujer.

Cifre, Vera y Signani (2015), dan posibles explicaciones a este fenómeno, mencionando los siguientes factores que pueden influenciar esa brecha:

...Conflicto familia trabajo (estudios apuntan a que estereotipos y modos de vida han relegado al hombre el papel de proveedor, mientras que a la mujer se la ha asignado carga laboral dentro del hogar y la crianza de los niños), brecha salarial (mujeres ocupan puestos de menor ingreso), conflictos interpersonales (las mujeres tienen más habilidades sociales, lo cual es útil para algunos puestos), ergonomía (labores de fuerza y herramientas según género), bienestar, preferencias y valores (pp.98-102).

En respuesta a lo anterior se invita a que las organizaciones tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que se reorienten los estudios sobre efectos y riesgos para incorporar la especificidad de las mujeres.
- Las políticas de prevención deben contemplar el conjunto de los puestos de trabajo y el conjunto de los riesgos: seguridad, higiene, ergonomía y psicosociales.
- Las evaluaciones de riesgo, la actividad preventiva y la detección de daños deben contemplar y ser sensibles a las diferencias (sexo) y a las desigualdades (género).
- Es necesario impulsar y favorecer la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la prevención (Arroyo et al. 2009, p.43).

V. Objetivos

1. Objetivos generales

- Desarrollar habilidades y conocimientos propios de la Psicología industrial y organizacional mediante la inserción profesional en el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de las Mujeres.
- Implementar un conjunto de procesos en la gestión del talento humano, transversalizados mediante una perspectiva de género, para el desarrollo y la promoción del talento humano en las y los funcionarios del Instituto Nacional de las Mujeres.

2. Objetivos específicos

- Apoyar activamente al equipo de Recursos Humanos en el proceso de selección de personal implementando la metodología utilizada por la organización.
- Implementar acciones para la reestructuración del proceso de inducción general y reinducción.
- Poner en práctica habilidades en la gestión del talento humano mediante la evaluación del desempeño y entrevistas conductuales estructuradas para potenciales sucesores de los puestos claves.
- Diseñar una propuesta de planificación de la sucesión para puestos claves.
- Poner en práctica algunas de las recomendaciones sugeridas por la institución para el mejoramiento del clima organizacional.
- Contribuir en la promoción de la salud ocupacional de la organización fomentando la salud psicológica, social y física asociada al ámbito laboral.
- Aplicar el enfoque de género en los procesos del Área de Recursos Humanos adaptándose a las necesidades de las y los trabajadores en su contexto de trabajo.

VI. Metodología

La práctica dirigida implicó el desarrollo de conocimientos teórico-prácticos relativos a los procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción general, reinducción, planificación de la sucesión, evaluación del desempeño y temáticas de clima organizacional y salud ocupacional. El periodo solicitado para esta modalidad de TFG es de seis meses a tiempo completo. Sin embargo, se realizó en un periodo de ocho meses a tiempo completo por conveniencia del profesional y de la contraparte, para un total de 919 horas efectivas. La práctica se desarrolló en un horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Como estrategia de intervención se planteó trabajar por temáticas en intervalos de tiempo que permitieron la realización de las funciones según los objetivos propuestos. No obstante, debido a la dinámica institucional, el proceso no fue estrictamente lineal, sino que se trabajó en algunas temáticas de manera simultánea.

1. Estrategia de intervención

Abordar la diversidad de funciones tomando en cuenta las necesidades y dinámicas de la organización, hizo complejo establecer una metodología invariante en términos de planificación de tiempo. A pesar de eso, se trabajó en fases que permitieron realizar la intervención de manera organizada. Como estrategia de intervención se utilizó el modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Bell y French (1996). Dicho modelo está compuesto por 5 fases de intervención (entrada, inducción y contrato, diagnóstico organizacional, intervención y evaluación). Las fases deben ser ejecutadas de manera lineal ya que una es requisito para desarrollar la siguiente. A continuación, se detalla la metodología de intervención según las fases anteriormente mencionadas.

a. Fases de intervención

Fase 1 *Entrada*: Hace referencia al primer contacto con la organización. Esta fase se prolongó durante nueve meses. A continuación, se detalla la estrategia metodológica utilizada.

Tabla 6: *Estrategia metodológica (fase 1, Entrada)*

Fase	Tema desde la Psicología	Actividades	Rol del profesional en Psicología	Tiempo de ejecución	Productos obtenidos
1-Entrada.	Contacto inicial con la organización.	1- Establecer el contacto inicial con la organización. 2- Reuniones con el coordinador de RRHH para establecer un consenso de las temáticas a trabajar. 3-Envío y retroalimentación de anteproyectos.	Exploración teórica e indagación de aspectos institucionales.	9 meses (de febrero a octubre del 2018)	1- Anteproyecto de la práctica dirigida. 2- Carta de aceptación de la institución para realizar la práctica.

Fase 2 *Inducción y contrato*: Hace referencia a experimentar la inducción general de la institución y generar el acuerdo contractual que rigió la práctica dentro de la institución. A continuación, se detalla la estrategia metodológica utilizada en esta fase.

Tabla 7: *Estrategia metodológica (fase 2, Inducción y contrato)*

Fase	Tema desde la Psicología	Actividades	Rol del profesional en Psicología	Tiempo de ejecución	Productos obtenidos
2-Inducción y Contrato	Socialización organizacional.	1- Introducción a la institución, recorrido por la instalación presentación de compañeras(os), etc. 2-Firma de contrato. 3- Recibir la inducción.	Inserción en el área de RRHH	1 día	1- Carpeta electrónica con información sobre la institución. 2-Evaluación del proceso de socialización organizacional.

Fase 3 *Diagnóstico organizacional y retroalimentación*: Se pretendió investigar y generar un estado de la cuestión de las temáticas a trabajar, además se informó de ese estado al asesor técnico a manera de retroalimentación.

Esta fase se realizó con mucho éxito, ya que las personas encargadas de los subprocesos accedieron a brindar toda la información pertinente y a colaborar con las dinámicas de investigación. No obstante, en algunos procesos no hubo mayor información que pudieron brindar ya que no existía hasta ese momento. Se logró retroalimentar al equipo lo que fue de mucha ayuda porque a partir de los diagnósticos continuó emergiendo información importante. En la siguiente tabla se detalla la estrategia utilizada.

Tabla 8: *Estrategia metodológica (fase 3, Diagnóstico y retroalimentación)*

Fase	Tema desde la Psicología	Actividades	Rol del profesional en Psicología	Tiempo de ejecución	Productos obtenidos
3- Diagnóstico y retroalimentación	Diagnóstico organizacional.	1- Generar un estado de la cuestión de las temáticas a trabajar: 2- Informar al asesor técnico los resultados de la investigación a manera de retroalimentación (20/03/2019-20/04/2019)	Sistematización y análisis de información.	1 mes (marzo-abril 2019)	1- Informes diagnósticos de cada temática abordada: Selección de personal, socialización organizacional, planificación de la sucesión, evaluación del desempeño, clima organizacional y salud ocupacional

Fase 4 *Intervención*: Se ejecutaron las acciones pertinentes a cada temática. La fase cuatro abarcó un periodo de tiempo amplio durante la práctica en comparación con el resto de las fases y se completaron con éxito la mayor parte de los objetivos planteados, no obstante, debido a algunas limitaciones de tiempo, organizacionales y metodológicas, algunos fueron alcanzados parcialmente. En la siguiente tabla se puntualiza la estrategia utilizada durante esta fase.

Tabla 9: *Estrategia metodológica (fase 4, Intervención)*

Fase	Tema desde la Psicología	Actividades	Rol del profesional en Psicología	Tiempo de ejecución	Productos obtenidos
4- Intervención.	1-Selección de personal. 2- Socialización organizacional 3-Evaluación del desempeño. 4-Planificación de la sucesión. 5Clima laboral. 6-Salud ocupacional.	Según cada temática. (Ver tablas de la 11- 16 en este mismo apartado)	1-Gestión del proceso de selección de personal. 2- Gestión de los procesos laborales de integración y adaptación de nuevos ingresos. 3-Evaluación del desempeño. 4-Gestión de la planificación y desarrollo. 5- Contribución para el mejoramiento del clima laboral 6- Promoción de la salud psicológica, social y física en las personas trabajadoras.	7 meses (abril-noviembre 2019)	1-Según cada temática. (Ver tabla 17 en el apartado de resultados)

Fase 5 *Evaluación*: Se evaluaron los efectos de la intervención. La metodología utilizada fue evaluación por objetivos. De esta manera se tomó cada objetivo propuesto inicialmente y se calificó según el coordinador del área como: “objetivo alcanzado en su totalidad” (se realizaron todas las funciones propuestas en el anteproyecto), “objetivo alcanzado parcialmente” (se realizaron algunas funciones propuestas en el anteproyecto) y “objetivo no alcanzado” (no se realizó ninguna función propuesta en el anteproyecto). Todos los objetivos fueron alcanzados en su totalidad a excepción de los asociados al tema de socialización organizacional y clima laboral, los cuales fueron alcanzados parcialmente. Es importante mencionar que en cada temática se recibió retroalimentación verbal que permitía evaluar el impacto de la práctica dentro de la institución, dicha retroalimentación fue positiva en general, indicando que el aporte realizado por el practicante era muy valioso e importante para la institución. Además, se utilizaron palabras por parte del equipo asesor y de integrantes del área que indicaban la buena calidad del trabajo realizado.

En esta fase también se contempló la devolución a la institución, por lo tanto, se solicitó una reunión para entregar los productos, así como mencionar las limitaciones y recomendaciones. En la siguiente tabla se puede observar la estrategia metodológica.

Tabla 10: *Estrategia metodológica (fase 5, Evaluación y devolución)*

Fase	Tema desde la Psicología	Actividades	Rol del profesional en Psicología	Tiempo de ejecución	Productos obtenidos
5-Evaluación y devolución.	Devolución a la institución.	1-Realizar una exposición del trabajo realizado en la institución. 2-Evaluar los efectos de la intervención (13/12/2019)	Brindar un espacio para la exposición de los principales resultados de la práctica.	1 día.	1-Carta de servicios y de evaluación por parte de la institución.

A continuación, se presenta el calendario según las fases y los procesos abordados.

Fases	Temas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1-Entrada (2018)	Contacto inicial con la organización										
2-Inducción y contrato (2019)	Socialización organizacional										
3-Diagnóstico organizacional y retroalimentación (2019)	Diagnóstico organizacional										
4-Intervención (2019)	Selección de personal										
4-Intervención	Socialización organizacional										
4-Intervención	Planificación de la sucesión										
4-Intervención	Evaluación del desempeño										
4-Intervención	Clima organizacional										
4-Intervención	Salud ocupacional										
5-Evaluación (2019)	Devolución a la institución										

Figura 2. Calendario de las fases de trabajo por temáticas

Fuente: Elaboración propia

Según el organigrama del Área de RRHH del instituto, las temáticas abordadas en la práctica están divididas en subprocesos. En la intervención no solo se realizaron tareas relacionadas a la captación del talento y el desarrollo humano, sino que también se realizaron algunas actividades de la gestión administrativa (en menor medida) debido al apoyo brindado en el área. Esto quiere decir que, además de las labores propias de la disciplina psicológica, también hubo apoyo en tareas que entran dentro de subprocesos de corte administrativo. Lo cual no es sorpresa dentro de equipos de trabajo interdisciplinarios. Más adelante se puede observar el organigrama del área de RRHH en el escenario ideal. En color verde claro están identificados los procesos y subprocesos abarcados durante la práctica.

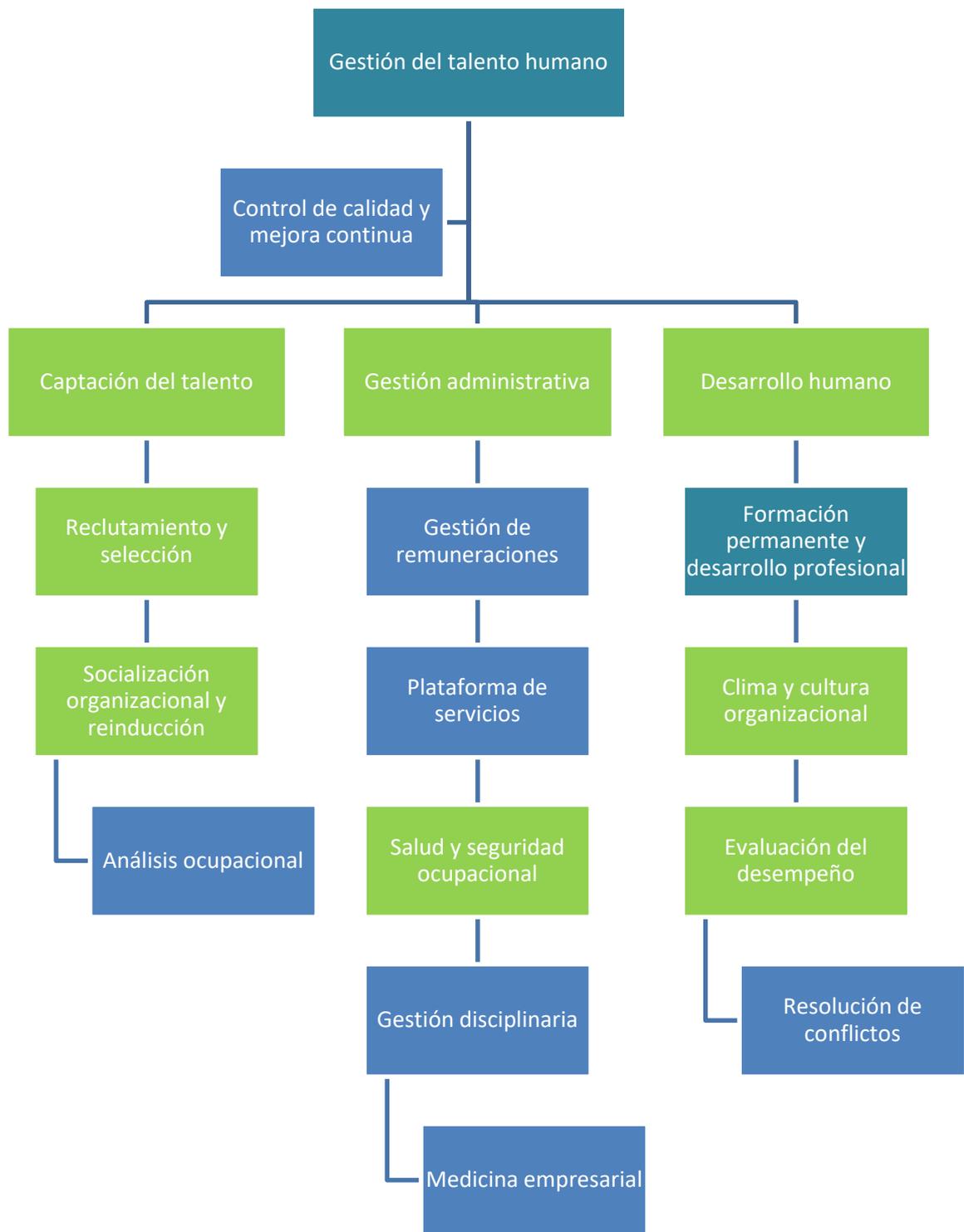


Figura 3. Organigrama del área de RRHH del INAMU

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados a lo interno del área.

Las tareas realizadas en cada temática estuvieron destinadas a conseguir el cumplimiento de los objetivos específicos estipulados y al apoyo en el área de RRHH. A continuación, se detallan de manera segmentadas las actividades realizadas.

b. Descripción de funciones ejercidas en cada proceso

(1). Selección de Personal

El proceso de selección de personal es un proceso que está cambiando actualmente en la institución. De este modo, la organización realizó la inversión de contratar a una empresa consultora para la confección de un nuevo procedimiento de selección por competencias, el cual se encuentra actualmente en la fase de puesta en práctica.

Es pertinente tomar en cuenta que este tipo de reestructuración es novedosa para la institución y que no se había realizado con anterioridad, por lo que representa un reto institucional bastante grande. Ya que, para realizar cambios en el modelo de selección de personal, también se deben hacer cambios en cuanto a las políticas institucionales.

En la actualidad se utiliza una metodología de selección de personal en donde la persona profesional especialista de RRHH tiene un papel muy administrativo, en lugar de ser participativo. Con la práctica se apoyó al área de RRHH en las distintas funciones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal. Además de colaborar con el avance en las etapas del nuevo proceso. A continuación, se pueden observar las funciones ejercidas en este proceso.

Tabla 11: *Funciones ejercidas en el proceso de selección de personal*

Proceso	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Selección de personal	1- Diagnóstico del proceso de selección de personal utilizado por el INAMU (con base en el “procedimiento de reclutamiento y selección para ocupar plazas vacantes en el INAMU” y entrevistas con la encargada del subproceso y al coordinador de RRHH).	10
	2- Apoyo en concurso interno (03-19, plaza n°169): Revisión de expedientes de personas funcionarias (7 candidatas admisibles), digitación de datos en matriz de la institución según “procedimiento de reclutamiento y selección para ocupar plazas vacantes en el INAMU”. Acompañamiento y cuidado de pruebas de conocimiento técnico, realización de oficios de notificaciones y resoluciones para las personas candidatas, así como el ordenamiento y foliación de documentos referentes al concurso.	103
	3- Apoyo en concursos externos (01-19, plazas n° 322,323, 325): Recepción de currículums en físico (35 candidatas admisibles). Revisión de requisitos legales y atestados, ingreso de información y documentación proveniente de las ofertantes, acompañamiento y cuidado de pruebas de conocimiento técnico, realización de oficios de notificaciones y resoluciones para las personas candidatas, así como el ordenamiento y foliación de documentos referentes a concursos.	
	4- Asistencia a reuniones con empresa consultora quienes se encargaron de la creación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal. Revisión (Criterio personal, apuntes tomados en las reuniones, forma, redacción y ortografía) de productos realizados por la empresa consultora (Modelo y reglamento de captación del talento y Diccionario de competencias revisados en las versiones del 17 de mayo y el 1 de julio).	16
	5- Filtrado de banco de personas de una entidad pública para puestos de interés del INAMU.	4
	6- Realización de afiche para concurso externo.	
	7- Revisión de oficios relacionados con el proceso.	3
	8- Revisión de pruebas psicométricas pilotos.	3
	9- Creación de instrumento para calificar pruebas psicométricas	8
		15
Total de horas		162

(2). Socialización organizacional

El proceso de socialización organizacional del INAMU ha variado en los últimos años. Se han hecho esfuerzos por parte del área de RRHH para implementarlo de diversas maneras en distintos años. No obstante, a pesar de esos esfuerzos, actualmente no existe un proceso estructurado que permita a las personas funcionarias del área manejar de una manera protocolizada el ingreso de nuevas personas a la institución.

Debido a la heterogeneidad y/o ausencia del proceso de socialización organizacional, algunas personas que trabajan para la institución no han abarcado temáticas esenciales que transversalizan el marco filosófico institucional.

La presencia de dicho proceso es fundamental para la adquisición de conocimientos esenciales acerca de la organización y para que las nuevas personas funcionarias puedan insertarse con más éxito en su nuevo contexto de trabajo.

Debido a lo anterior, se estableció un proceso estructurado de inducción general y reinducción para que las personas profesionales en RRHH lo pongan en práctica a manera de protocolo. Además, se determinó la importancia de actualizar el contenido de la inducción general y reinducción, así como la respectiva estructuración de impartirse a las nuevas personas funcionarias. Todo esto se realizó de manera integral contemplando los objetivos institucionales y los enfoques contenidos en esta práctica.

Tabla 12: *Funciones ejercidas en el proceso de socialización organizacional*

Proceso	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Socialización organizacional (Inducción general y reinducción)	1- Diagnóstico del proceso de inducción utilizado por el INAMU (con base en entrevistas no estructuradas al coordinador de RRHH y a las personas a cargo del subproceso. Y una observación participante de la inducción general utilizada por el instituto actualmente).	8
	2- Creación completa del procedimiento para la inducción general y la reinducción, mediante el documento llamado “Propuesta del manual de procedimiento de la inducción general y resocialización de personas funcionarias del INAMU”	111
	3- Organización de información para generar el contenido para la inducción general y la reinducción, mediante el documento llamado “Contenido de la inducción general y resocialización de personas funcionarias del INAMU”	219
	4- Creación de una base de datos que contiene a todas las personas funcionarias del INAMU para registrar si han recibido la inducción general y la resocialización, así como agendar la fecha de su próxima resocialización.	18
Total de horas		356

(3). Planificación de la sucesión

En cuanto a la planificación de la sucesión, a partir del diagnóstico se concluyó que no existe en la institución precedente alguno, lo cual deja en riesgo el funcionamiento óptimo de la institución en escenarios en los que se visibilice falta de personal clave. Aunado a esto, se detectó que el desarrollo planificado en la institución está generando cambios en el INAMU, promoviendo que se dé un espacio que permita que este tipo de procesos se puedan llevar a cabo.

Se trabajó en la planificación de la sucesión de la siguiente manera: primero se confeccionó una metodología para abordar la planificación. Después se elaboró de un manual de procedimiento para su abordaje y por último se construyeron los instrumentos para su desarrollo. Para la escogencia de posibles sucesores se tomó en cuenta los siguientes requisitos:

1- La evaluación del desempeño (360°), 2-Nivel educativo, 3-Experiencia laboral, 4-Entrevista conductual estructurada.

Es importante tomar en cuenta que la evaluación del desempeño 360° no existía en el INAMU, por lo que se confeccionó dicha herramienta. En cuanto al nivel educativo, el INAMU no contaba con una base de datos con dicha información, por lo que otra tarea fue buscar en el expediente de cada persona el nivel académico. La entrevista conductual también fue confeccionada desde cero.

Además, se pretendió entrelazar la planificación de la sucesión con el Plan de capacitación y formación del INAMU, en el sentido de que se capacite o forme a los potenciales sucesores de puestos clave según correspondan los requisitos para desempeñarse en el puesto clave.

Tabla 13: *Funciones ejercidas en el proceso de planificación de la sucesión*

Proceso	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Planificación de la sucesión	1- Diagnóstico del proceso de planificación de la sucesión utilizado por el INAMU (con base en una entrevista al personal a cargo del subproceso).	7
	2- Creación completa del procedimiento para la planificación de la sucesión, mediante el documento llamado “propuesta del manual del procedimiento de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU”	103
	3- Elaboración de una base de datos denominada “Planificación de la sucesión de puestos claves en el INAMU 2019” utilizable para la ubicación de los puestos claves y los posibles sucesores mediante organigramas de las distintas áreas.	16
	4- Revisión de aproximadamente 600 expedientes personales y de carrera profesional de las personas funcionarias para abstraer el nivel académico e información adicional.	53
	5- Confección del instrumento de entrevista conductual denominado “Escala de evaluación basada en el comportamiento para personas funcionarias del INAMU”	50
Total de horas		229

(4). Evaluación del desempeño

Por otro parte, al iniciar la práctica se planteaba tomar en cuenta 2 tipos de evaluación del desempeño, (BARS y el instrumento utilizado en el INAMU). Al recibir una breve capacitación de la metodología utilizada en el INAMU para evaluar el desempeño, así como el uso de su instrumento, se decidió no aplicarlo por los siguientes motivos:

- Es una evaluación del desempeño Administración Por Objetivos (APO) y los objetivos son planificados para ser llevados a cabo de manera anual.
- Es un modelo 90°, lo que según la literatura no es la más idónea para medir el desempeño.
- Entre los objetivos de la práctica dirigida no se pretende modificar el procedimiento ni el instrumento utilizado por la institución. La evaluación del desempeño fue considerada en la práctica con el fin de cumplir con uno de los cuatro rubros tomados en cuenta para la planificación de la sucesión (grado académico, evaluación del desempeño, experiencia laboral en el área, y entrevista BARS).

En su lugar, se confeccionó un nuevo instrumento bajo la metodología de evaluación del desempeño por competencias. Este fue construido con base en las “competencias o criterios de éxito” expuestos por Morales (2005) para evaluar el desempeño de empleados públicos en distintas categorías, las cuales son compatibles con el manual de cargos del INAMU (operativos, asistenciales, técnicos, profesionales y jefaturas).

También se utilizaron algunas competencias de “características personales” para personas funcionarias del INAMU creadas por los Consultores del Talento (2019, pp.35-40).

Finalmente se validaron los instrumentos mediante consulta a expertos y mediante la aplicación de cuatro pruebas piloto (para el instrumento de evaluación del desempeño) y 2 para el BARS.

Tabla 14: *Funciones ejercidas en el proceso de evaluación del desempeño*

Proceso	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Evaluación del desempeño	1- Diagnóstico de la metodología de evaluación del desempeño del personal utilizado por el INAMU (Se realizó una entrevista al profesional encargado del subproceso de evaluación del desempeño y una observación de la metodología y uso del instrumento.	9
	2- Confección de un instructivo para aplicar la evaluación del desempeño en las personas sucesoras de puestos claves.	6
	3- Creación de un instrumento para evaluar el desempeño bajo la modalidad por competencias 360°. La cual varía las competencias según puestos profesionales, operativos y técnicos. Además, se contemplan competencias abstraídas del nuevo proceso de “selección por competencias” elaboradas por la empresa consultora a partir de múltiples reuniones con jefaturas del INAMU. El instrumento consta de 24 ítems para medir 12 competencias, fue validado mediante el criterio de expertos (docentes) y mediante una prueba piloto en el área de RRHH.	30
Total de horas		45

(5). Clima organizacional

Con respecto al clima organizacional, es una temática en la que se ha estado trabajando desde finales del 2017, en donde a partir de una contratación de una empresa consultora, inicialmente se desarrolló un instrumento para medir las distintas variables asociadas al clima. Posteriormente, para el 2018 se socializaron los resultados y se buscó establecer planes de mejora con base en las recomendaciones de la empresa consultora. Más adelante, se conformó un equipo líder llamado “gestores del cambio” con el fin de capacitarles y responsabilizarlos acerca del mejoramiento de las variables del clima.

Actualmente se le ha dado seguimiento al proyecto. A finales de abril del año 2019 se concluyó con un programa para el mejoramiento del clima organizacional del INAMU en el cual participaron los gestores del cambio en las distintas sesiones.

Después del diagnóstico de la temática, se pretendió darle seguimiento al “programa para el mejoramiento del clima organizacional INAMU” y apoyar mediante un taller a las personas funcionarias que conforman el equipo de gestores del cambio, las temáticas a abordar estaban basadas en función de las áreas de mejora propuestas por la empresa consultora y que no se han abordado por el programa anterior. Sin embargo, debido a que la organización tenía varios proyectos en curso relacionados con esta temática, no se pudo realizar el taller. Por lo tanto, el planteamiento del taller se entrega como un producto a la institución con el fin de que puedan utilizarlo en un futuro.

Además, se desarrolló una iniciativa que surgió en el equipo para mejorar el clima organizacional a nivel institucional que consistió en enviar felicitación a las personas funcionarias en sus fechas de cumpleaños. Sin embargo, la iniciativa al momento del cierre de la práctica, la institución no la había puesto en acción. A continuación, se detallan las funciones realizadas en esta temática.

Tabla 15: *Funciones ejercidas en la temática de clima organizacional*

Temática	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Clima organizacional	1- Diagnóstico de la temática de abordaje del clima organizacional en el INAMU (con base en una entrevista al profesional encargado del subproceso.	7
	2- Creación de un calendario (con las fechas de cumpleaños de las personas funcionarias), y machotes de tarjetas de felicitaciones para que el área de RRHH envíe un correo institucional felicitando a las personas funcionarias el día de su cumpleaños.	18
	3- Propuesta de taller denominado “Gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo”	13
Total de horas		38

(6). Salud ocupacional

Finalmente, la temática de Salud Ocupacional (SO) al momento de inicio de la práctica, era abordada de manera parcializada ya que no existía ningún profesional que la llevara a cabo. El departamento de SO que exige la ley estaba conformado por una comisión de pocas personas que se reunían periódicamente, sin embargo, no estaban en capacidad de desarrollar todo lo que la temática implica. Con esto no se quiere decir que el INAMU haya descuidado esta temática del todo, por ejemplo, contaban con: doctora empresarial encargada de velar por la salud física de las y los funcionarios (control de peso, toma de presiones, envío de medicamentos, entre otros). Vacaciones psicoprofilácticas (10 días por año) a aquellas personas funcionarias que ocupen puestos que las ameriten. Instalaciones ergonómicas y con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones. Brigada de emergencias, entre otros.

A medio curso de la práctica, el área de RRHH incorporó una nueva integrante al equipo especialista, quien asumió funciones relacionadas a esta temática. En conjunto con ella se logró trabajar en la SO según el objetivo propuesto. No obstante, al igual que la temática de clima organizacional, se realizó la planificación de un taller de autocuidado, el cual se pudo realizar como plan piloto, no obstante, después de hacer las mejoras a la propuesta inicial, tampoco se aplicó a la población meta debido a limitaciones organizacionales. También se realizaron otras tareas de apoyo en la temática.

Tabla 16: *Funciones ejercidas en la temática de salud ocupacional*

Temática	Funciones ejercidas	Horas realizadas
Salud Ocupacional	1- Diagnóstico de la temática de abordaje de Salud Ocupacional en el INAMU (con base en una entrevista a la profesional encargada del subproceso).	6
	2- Planificación de un taller denominado “autocuidado” donde se abordaron temáticas de: definición de estresor, tipos de estrés y estresores, consecuencias fisiológicas y psicológicas del estrés, reducción y manejo del estrés, técnicas. Comunicación empática, asertiva y críticas constructivas, apoyo social, interaccionismo simbólico.	13
	3- Confección de trípticos como material de apoyo para el taller y otro para la reunión de la brigada de emergencias, tocando temáticas de señalización, tipos de extintores, diferencia entre incidente y accidente, trabajo en equipo y recomendaciones generales.	5
	4- Realización de un taller (piloto) de una única sesión, duración de dos horas y media llevado a cabo con 15 personas funcionarias del INAMU.	8
	5- Recorrido y acompañamiento a enfermera por el edificio SIGMA repartiendo información comercial de exámenes clínicos para las personas funcionarias.	3
	6- Recorrido por el edificio SIGMA con la encargada de salud ocupacional para revisión de lugares e instrumentos de trabajo.	2
	7- Ayuda en la confección de panfleto de la temática “pausas activas” para la disminución de estrés.	4
Total de horas		41

Es importante mencionar que los procesos y las temáticas abordadas en la práctica se llevaron a cabo desde un enfoque de género contemplando un lenguaje inclusivo, utilizando datos desagregados según sexo, valorando las necesidades tanto de hombres como mujeres, buscando la equidad e igualdad en los procedimientos y en las planificaciones de los talleres para reducir brechas existentes entre géneros. Los productos fueron revisados por el equipo de RRHH, el comité asesor y algunas funcionarias expertas en el tema, retroalimentando y enriqueciendo el trabajo realizado.

2. Consideraciones ético-legales vinculadas con la intervención

La práctica se realizó bajo el conocimiento del Código de Ética y Deontológico del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica (2017) y bajo las normativas legales estipuladas por el Ministerio de Trabajo (2016), así como lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicios del INAMU (2000).

3. Protección de las personas participantes

La práctica no representó una intervención intrusiva o peligrosa para ninguna persona en particular ni para la organización. Sin embargo, se tomaron las medidas preventivas correspondientes. Por un lado, el practicante estuvo protegido por la póliza estudiantil de responsabilidad civil debidamente vigente en el período de práctica. Por otro, cuatro profesionales en psicología conformaron el comité asesor, quienes se encargaron de supervisar constantemente las labores a realizar, disminuyendo así las probabilidades de poner en riesgo a cualquier persona o a la organización.

4. Proceso de supervisión y evaluación

Las supervisiones que se realizaron con el asesor técnico de la contraparte institucional fueron constantes, anteriores a la realización de cada actividad propuesta con el fin de tener los insumos suficientes para ejecutarlas dentro de la organización.

En cuanto a las supervisiones con la directora y con los lectores se realizaron con una frecuencia indefinida, pero constante; a solicitud del practicante o de la persona docente, en aras de garantizar un trabajo profesional y útil para la organización, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos del sustentante. Dichas supervisiones surgían al inicio del trabajo de cada temática con el fin de ser guiado en su ejecución. Los aportes brindados durante las mismas supervisiones fueron importantes para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En cuanto a los informes, se enviaron mensualmente en archivos, en donde se especificaba la distribución del tiempo según temáticas y las tareas realizadas en cada una de ellas. Además, se envió un resumen mensual cuantitativo de las horas efectivas según procesos abordados. Los productos realizados de cada temática también fueron enviados de manera digital a todo el equipo para su debida revisión y retroalimentación.

Finalmente, la práctica dirigida se evaluó en función de la concreción de las actividades programadas para cada temática y los productos obtenidos dentro de cada una de ellas. Además, se tomó en cuenta el contenido y la calidad de los informes, así como el cumplimiento de las recomendaciones por parte del comité asesor.

5. Aporte de la práctica en la formación profesional

La práctica profesional permitió abordar diversas temáticas y procesos de la gestión del talento humano. Las cuales son precursores del desarrollo de conocimientos y habilidades adquiridos en el proceso de formación académica, útiles para desempeñarse competitivamente en el mercado laboral dentro del ámbito organizacional.

6. Sistema de relaciones jerárquicas e interdisciplinarias

En el área RRHH del INAMU, el trato hacia el practicante fue totalmente horizontal con respecto a otras disciplinas (administración, derecho, ingeniería en SO y medicina). Ya que es un equipo interdisciplinario que trabaja con horizontalidad, sin embargo, si existe verticalidad en cuanto a funciones inherentes al cargo, (por ejemplo, coordinador- demás integrantes del equipo). El psicólogo coordinador (Msc. Nelson Sánchez Valverde, Asesor técnico) es quien delega las funciones del resto del equipo y en el caso de la práctica dirigida, fue quién direccionó la intervención y del mismo modo que con las demás personas funcionarias, se encargó de delegar funciones que se enmarcaran dentro de los objetivos consensuados.

Además de la supervisión del asesor técnico, el practicante fue supervisado por otros tres profesionales en psicología de gran experiencia. La Dra. Ana Ligia Monge Quesada (Directora), M. Psc. Marlon Morales Chaves (Lector), Ronald Ramírez Henderson, Ph.D (Lector). Estos también se encargaron de guiar el proceso para alcanzar los objetivos propuestos.

VII. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la práctica dirigida. Éstos están directamente asociados con la descripción de la estrategia de intervención descrita en la metodología y a los alcances obtenidos (a nivel organizacional y profesional) desarrollados posteriormente. Se realizaron un total de 919 horas efectivas en las cuales se trabajaron procesos circunscritos a la gestión del talento humano como, selección de personal (162 h), socialización organizacional (356 h), planificación de la sucesión (229 h), evaluación del desempeño (45 h), clima organizacional (37 h) y salud ocupacional (41 h). También se realizaron labores propias de la gestión administrativa, capacitaciones y reuniones (49 h).

En la figura 4 se puede observar cuantitativamente el tiempo desglosado según las temáticas abordadas y el nivel porcentual dedicado a cada temática. Las temáticas que más tiempo abarcaron fueron aquellas que tenían un carácter urgente de abordaje por parte de la institución y que básicamente hubo que trabajar desde cero (inducción general y planificación de la sucesión). Y en la figura 5 se puede ver el resumen de horas según cada fase a nivel general de la práctica.

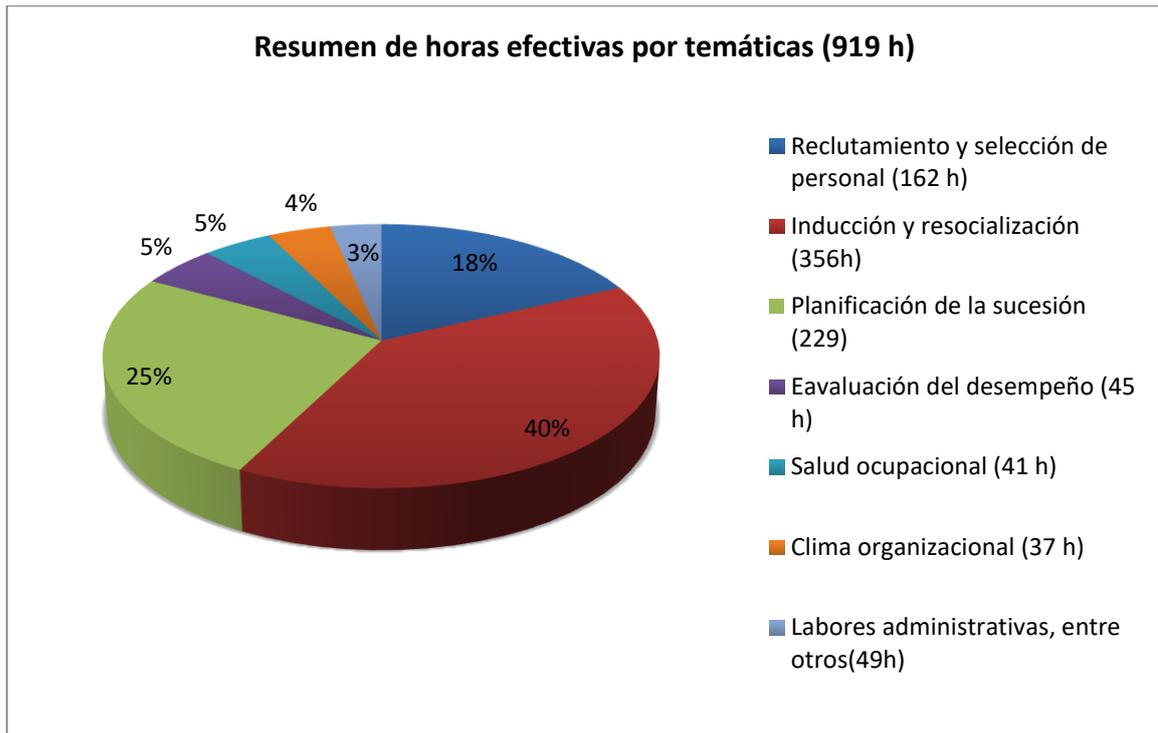


Figura 4. Resumen de horas efectivas por temáticas

Fuente: Elaboración propia

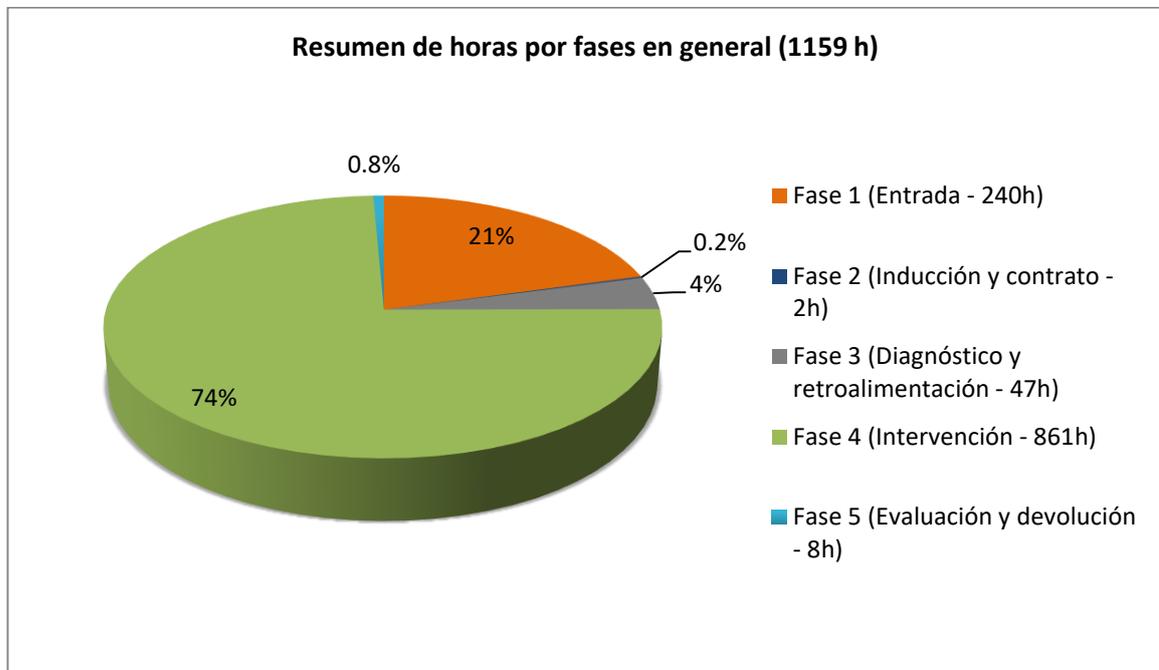


Figura 5. Resumen de horas por fases en general

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se enlistan los productos realizados en cada temática. Las versiones finales de los mismos fueron entregadas al instituto en la fase cinco. La devolución se realizó en formato digital en una carpeta denominada “Devolución de productos INAMU” transferida vía USB y se contemplaron los siguientes productos:

Tabla 17: *Productos entregados a la organización*

Temática	Productos entregados
Reclutamiento y selección de personal	1-Diagnóstico
	2-Expedientes de concursos internos y externos
	3-Revisiones e integraciones al nuevo proceso de selección de personal.
	4-Solicitudes varias
	5-Instrumento para calificar pruebas psicométricas
Inducción y resocialización	1-Diagnóstico
	2- Propuesta del manual de procedimiento de la inducción general y resocialización de personas funcionarias del INAMU
	3-Contenido de la inducción general y la resocialización: Manual de la persona facilitadora
	4- Base de datos para registrar la inducción y resocialización

Tabla 17 (cont.): *Productos entregados a la organización*

Temáticas	Productos entregados
Planificación de la sucesión	1- Diagnóstico 2- Propuesta del manual del procedimiento de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU 3- Base de datos para la planificación de la Sucesión 4-Base de datos de personas funcionarias para determinar el rubro de nivel académico y oficio para iniciar
Evaluación del desempeño	1-Diagnóstico 2-Tres instrumentos (profesional, operativo y técnico) 3-Instructivo para la evaluación del desempeño 4-Entrevista Conductual Estructurada
Salud ocupacional	1-Diagnóstico 2-Propuesta del taller “Autocuidado de las personas funcionarias del INAMU” 3-Trípticos
Clima organizacional	1-Diagnóstico 2-Propuesta de taller “Gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo” 3-Instrumento de calendario: fechas de cumpleaños de las personas funcionarias 4-Machotes de tarjetas de cumpleaños

A continuación, se podrá observar la tabla 18 que describe sintéticamente los resultados obtenidos según cada objetivo específico.

Tabla 18: *Resultados obtenidos según los objetivos específicos de la práctica*

Objetivos propuestos	Resultados obtenidos
Apoyar activamente al equipo de Recursos Humanos en el proceso de selección de personal implementando la metodología utilizada por la organización.	1-Conocimiento y entrenamiento en abordaje de personas postulantes. 2-Apoyo a la organización en el avance del nuevo proceso de selección. 3-Entrenamiento en la aplicación y revisión de pruebas psicométricas. 4-Conocimiento en el abordaje y secuencia de fases de intervención aplicada por una empresa consultora.
Implementar acciones para la reestructuración del proceso de inducción general y reinducción.	1-Creación de un manual del procedimiento para la inducción general y reinducción. 2-Elaboración del contenido a abordar durante inducción general y reinducción. 3-Confección de instrumento para registro del proceso de socialización organizacional. 4-Cooperación en el avance de la aplicación de las recomendaciones mencionadas por auditoría interna.
Poner en práctica habilidades en la gestión del talento humano mediante la evaluación del desempeño y entrevistas conductuales estructuradas para potenciales sucesores de los puestos claves.	1-Producción de dos instrumentos y su validación para posibles sucesores (evaluación del desempeño y BARS). 2-Creación de un instructivo de aplicación del instrumento de evaluación del desempeño. 3-Generación de alternativas de cambio en cuanto al modelo de evaluación del desempeño utilizado en la organización. 4-Enseñanza a la organización en la aplicación y revisión de entrevista conductual.
Diseñar una propuesta de planificación de la sucesión para puestos claves.	1-Creación de un manual del procedimiento para la inducción general y reinducción. 2-Confección de instrumento para registrar la planificación de la sucesión. 3-Cooperación en el avance de la aplicación de las recomendaciones mencionadas por auditoría interna. 4-Realizar un acercamiento a la temática de desarrollo profesional, la ley asociada y el debido proceso a seguir.

Tabla 18 (cont.): *Resultados obtenidos según los objetivos específicos de la práctica*

Objetivos propuestos	Resultados obtenidos
Poner en práctica algunas de las recomendaciones sugeridas por la institución para el mejoramiento del clima organizacional.	1-Elaboración de una propuesta de taller para abordar algunas temáticas asociadas. 2-Visibilización de las temáticas abordadas y aquellas con necesidad de abordaje. 3-Propuesta de calendario de cumpleaños para felicitar a las personas funcionarias. 4-Aprendizaje a reconocer discursos latentes permeados y que permean el clima organizacional.
Contribuir en la promoción de la salud ocupacional de la organización fomentando la salud psicológica, social y física asociada al ámbito laboral.	1- Elaboración de una propuesta de taller de autocuidado. 2-Desarrollo de un taller de autocuidado dirigido a personas funcionarias pertenecientes a la brigada de emergencias. 3-Creación de material informativo para distribuir en la organización promoviendo la salud psicológica, social y física. 4-Realizar un acercamiento con las personas funcionarias de otras áreas y escuchar sus peticiones para mejorar la SO.
Aplicar el enfoque de género en los procesos del Área de Recursos Humanos adaptándose a las necesidades de las y los trabajadores en su contexto de trabajo.	1- Aprendizaje del abordaje de los procesos desde una perspectiva de género. 2- Concientizar al área de RRHH para la adecuación de los procesos existentes desde éste enfoque. 3- Conocimiento que va más allá del enfoque de género (por ejemplo, el de interseccionalidad) 4- Acercamiento y adquisición de conocimiento producto de la interacción con personas funcionarias expertas en el tema.

1. Resultados según cada proceso

a. Selección de personal

En la temática de Selección de personal se amplió conocimiento y se recibió entrenamiento en la metodología utilizada por la institución. El proceso de aprendizaje fue muy enriquecedor ya que simultáneamente al desarrollo de esta práctica la institución y una empresa consultora estaban trabajando en el rediseño del mismo, proceso en el cual también se involucró

el sustentante. Lo que permitió comparar 2 métodos de abordaje del mismo proceso. El actual procedimiento utilizado en RRHH llamado “Procedimiento de reclutamiento y selección de personal para ocupar plazas vacantes en el INAMU (2017)” fue remplazado por “Rediseño del proceso de reclutamiento y selección para el INAMU (2019)”. En el primer caso se trataba de un abordaje menos técnico en el sentido de que la persona encargada realizaba actividades de gestión administrativa. En el segundo, por la introducción de pruebas psicométricas, instrumentos y entrevistas es indispensable la presencia de una persona profesional en psicología en algunas fases y, además, al introducir la temática de las competencias permite una gestión del talento humano más completa. Lastimosamente, al finalizar la práctica aún no se había terminado de implementar el mismo, por lo que la colaboración se vio limitada a la revisión del procedimiento, aplicación y revisión de pruebas psicométricas piloto, entre otras. Lo cual significó un apoyo para la organización en el avance del nuevo proceso de selección.

Al trabajar en esta temática se realizaron actividades como:

Entrevistas al personal del área, revisión de expedientes para concursos internos, reuniones con los encargados del nuevo proceso de selección, recepción de currículos en concursos externos, revisión de requisitos legales y atinencias, llenar tablas de evaluación y asignar puntajes, registro de información proveniente de postulantes, acompañamiento y vigilancia de aplicación de pruebas de conocimiento, escaneo de oficios, recepción de postulantes, escaneo de pruebas escritas, foliar expedientes de concursos, etiquetar ampos asociados al proceso de selección, comunicación de los resultados de los concursos a postulantes, redactar oficios de resoluciones, realización de afiches para concursos, revisión e integración de los borradores del nuevo proceso, investigación con colegios de profesionales para conseguir posibles postulantes, filtrar banco de personas de otra institución, realización de pilotos de pruebas psicométricas, revisión de pruebas piloto psicométricas, sistematización de resultados de pruebas psicométricas, entre otras.

b. Socialización organizacional

Los resultados obtenidos en la temática de socialización organizacional se lograron a partir de una labor de organización de información. Para la elaboración de los manuales de procedimientos de la inducción general y de la reinducción se tuvo que realizar una indagación tanto de normativas internas, leyes y otros procedimientos, así como de la forma de confeccionar un manual, ya que en los conocimientos obtenidos en la carrera no profundizan en ello. Para lograr su producción fue también importante el continuo asesoramiento y la revisión de material bibliográfico.

Situación similar ocurrió con el contenido de estos dos subprocesos. La información recopilada estaba dentro de muchas fuentes de información e incluso se tuvo que solicitar asesoramiento de personas funcionarias expertas en la materia.

Además de esos productos, también fue importante aportar al área un sistema de registro de la aplicación del proceso de socialización organizacional en general (inducción general y específica, y reinducción). Para esto, se desarrolló un instrumento que busca aumentar la eficiencia a la hora de llevar a cabo los procedimientos cada persona funcionaria.

c. Planificación de la sucesión

Al igual que con el proceso de socialización organizacional, en la planificación de la sucesión la labor investigativa fue ardua, con el agravante de que en el área no existía ningún precedente en este proceso. La creación del manual del procedimiento y los respectivos instrumentos, son de los resultados más relevantes obtenidos en esta práctica. Para trabajar en esta temática se tuvieron que realizar instrumentos para evaluar el desempeño, por ejemplo, la entrevista conductual estructurada, la cual tampoco había sido utilizada anteriormente en la organización y según la teoría, es de gran utilidad en la gestión del talento humano.

Fue muy valioso para el aprendizaje ir asociando procesos y temáticas. En este caso en particular, la asociación con la temática de “desarrollo profesional” y la “evaluación del desempeño” traslapándola a la capacitación de posibles personas sucesoras, fue un claro ejemplo de que la gestión del talento humano es un conjunto de procesos que se vinculan de alguna manera. Sin embargo, tampoco se pudo poner a prueba su eficacia y eficiencia con tal de retroalimentar el manual y los instrumentos, pero también es de mucha utilidad para el área, en tanto es un precedente y responde a la petición de auditoría interna para mejorar la calificación del área solicitado en 2017 y 2018.

d. Evaluación del desempeño

Como se mencionó anteriormente, la metodología de evaluación del desempeño utilizada por la organización, no da un criterio muy certero del desempeño de las personas funcionarias, tal y como menciona la teoría. Debido a eso, se realizó la confección de un instrumento de evaluación por competencias 360°. La dificultad de llevar a cabo este instrumento radicó en que el manual de puestos define requisitos y características según el puesto, pero no está confeccionado según competencias. Por lo que mediante el asesoramiento continuo, se recomendó utilizar las competencias utilizadas por Morales (2005) y en adición a esas, algunas competencias generales contempladas en el nuevo proceso de selección de personal, confeccionadas por los consultores del talento (2019).

Para aplicación idónea de este instrumento fue necesaria la creación de un instructivo que explicara las bases teóricas de esta metodología e información pertinente para su creación. El cual a su vez sirve como un precedente para tomar en consideración por parte de la organización para cambiar el actual modelo de evaluación del desempeño que utiliza.

El instrumento utilizado para este fin tiene tres variantes, una para puesto profesionales, otra para técnicos y una para operativos. Ello permite segregar algunas competencias generales

mínimas a ser evaluadas según cada cargo. Es importante mencionar que los productos fueron validados mediante su aplicación a personas funcionarias, así como mediante el criterio de expertos por parte del comité asesor.

e. Clima organizacional

El clima organizacional fue abordado de manera muy limitada ya que el área de RRHH ya había planificado la implementación de varios talleres. Razón por la cual el resultado obtenido sólo quedó la propuesta de un taller denominado “Gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo” en el cual, se toman en cuenta temáticas que no habían sido abordadas por el área de RRHH hasta ese momento. Para ello se requirió una pesquisa de los factores que puntuaron menos en la evaluación de clima organizacional en el año 2017 y las temáticas abordadas para el año 2018, y de ese modo se obtuvieron las temáticas para abordar mediante ese taller. Con el diagnóstico y este planteamiento de taller se pudo brindarle al área un panorama más claro para direccionar los próximos esfuerzos y mejorar el clima.

Además, gracias a la solicitud e iniciativa de personas funcionarias, se confeccionó un calendario con las fechas de cumpleaños de todas las personas funcionarias y machotes de tarjetas de cumpleaños las cuales serían enviadas vía correo electrónico. Esto con el fin de hacer sentir a las personas funcionarias reconocidas e importantes para la organización, ya que según la teoría consultada, pequeñas prácticas terminan sumando en la percepción de un clima laboral.

Finalmente, un resultado importante en esta temática está asociada a los discursos que tienen las personas con respecto al resto del equipo y la organización. Al entrevistar a personal, no sólo del área de RRHH se observaba que detrás del discurso explícito (permeado por la deseabilidad social), se escondía información poco favorecedora para la organización, y que sin duda alguna incide en el clima organizacional.

f. Salud ocupacional

En la temática de salud ocupacional se logró la elaboración de una propuesta de taller, la cual fue desarrollada con el equipo de brigadas del INAMU con el fin de darle un enfoque de género y mejorar la estructura del mismo. El taller tenía como temática central la promoción del autocuidado en las esferas psicológica, social y física. Dentro de las cuales se desarrollaron temáticas particulares.

Con la realización de dicho taller, se encontraron las siguientes recomendaciones para su próxima implicación.

- Reducir el tiempo de exposición teórica a la mitad.
- Dar un espacio para preguntas al finalizar las exposiciones teóricas o actividades, ya que en el medio de ambas las personas participantes tienden a disiparse y tiene dificultad para concretar en el contenido que está siendo abordado.
- Segregar las vivencias según comentan los hombres de las de las mujeres para hacer un análisis de las diferencias por sexo y género de la salud física y psicológica.
- Una vez realizado el paso anterior en unos 2 o 3 talleres, tomar en cuenta las variantes de género con el fin de enriquecer los demás talleres (en técnicas, ejemplos, teoría y actividades)
- Realizar actividades más dinámicas para la temática de salud física.

Además, se asumió la función de crear material informativo para divulgar información relacionada con la temática. Dicha información fue distribuida vía correo electrónico o entregada en físico a las personas funcionarias.

Por otra parte, se realizó un acercamiento con las personas funcionarias de la misma área ayudando a mejorar visualmente el espacio físico. Y en otras áreas para escuchar sus peticiones para mejorar la SO. Esta experiencia fue muy enriquecedora, ya que las personas funcionarias tenían la necesidad de escucha por parte de personas externas a su área, quienes

además tuvieran la capacidad de hacerlas escuchar en un futuro. Entre las principales actividades realizadas en estos acercamientos se dieron recorrido por las instalaciones centrales con el fin de conversar con las personas, fotografiar espacio físico, ergonomía, instrumentos, entre otros y tomar nota de lo comentado para que la compañera de SO generara el reporte.

También se dio el mismo recorrido con una enfermera quien estaba realizando una campaña de vacunación, en este caso también se dio un acercamiento a las personas en sus espacios de trabajo y se les indicó la importancia de estar al día con las vacunas.

g. Gestiones administrativas

Es importante recordar que también se dio apoyo en la gestión administrativa, esto debido a que el trabajo con un equipo interdisciplinario conlleva apoyar en necesidades que no se encuentran circunscritas dentro del campo de la Psicología en este caso.

Este apoyo genera un ambiente de reciprocidad y flexibilidad en cuanto a las tareas correspondientes a cada quién. En el apoyo de estas gestiones se realizaron actividades como buscar información en expedientes, fotocopiar, escanear, leer oficios y dar sugerencias, buscar y acomodar expedientes, analizar información, enviar correos, entre otras.

También hubo asistencia a reuniones o capacitaciones en las cuales participaban los miembros del equipo, lo cual generó una atmósfera de inclusión por parte del grupo y permitió conocer de temáticas atinentes al mundo laboral, así como pertinentes para continuar expandiendo los conocimientos asociados al enfoque de género.

Tabla 19: *Desglose de horas en la gestión administrativa y otras funciones*

Funciones ejercidas	Horas realizadas
Capacitación prejubilación CCSS	3
Reunión para conocer el sistema operativo	4
WIZDOM	
Sesión red de hombres de instituciones públicas por la igualdad de género	8
Apoyo administrativo, búsqueda y análisis de datos para liquidaciones	21
Almacenamiento de información (Escaneo y organización de documentos para planillas y expedientes)	8
Lectura de oficios y correos para sugerir modificaciones	5
Total de horas	49

Finalmente es importante recordar que darle un enfoque de género a los procesos y temáticas permitió el aprendizaje del abordaje desde esa perspectiva, quedando evidenciado así en los productos, en donde se buscó contemplar un lenguaje inclusivo, datos desagregados por sexo, tomar en cuenta por igual a las personas funcionarias y ajustarse a las necesidades según cada género. Todo esto permitió concientizar al área de RRHH para la adecuación de los procesos existentes desde éste enfoque, esto porque algunos de los documentos con que cuenta el área no tienen un enfoque de género.

VIII. Alcances y limitaciones

En general la práctica fue muy provechosa tanto para la organización como para el sustentante. La organización recibió apoyo en procesos asociadas al campo de la psicología industrial y organizacional, que, a pesar de la urgencia de su estructuración, su abordaje había sido postergado por la falta de tiempo y personal calificado para abordarlas a cabalidad. Además, dicho apoyo al equipo de RRHH generó disminución de la carga laboral con que contaban las personas funcionarias del área, permitiendo un aumento en la eficiencia de la respuesta en algunos subprocesos del área. Simultáneamente el sustentante logró desarrollar conocimientos y habilidades importantes para su crecimiento profesional. Como en toda intervención, también existieron limitaciones que impidieron que algunos objetivos se llevaran a cabo en su totalidad.

1. Alcances institucionales

En cuanto a los principales alcances para la organización se destacan:

- Realización de la práctica en un ambiente de cooperación entre personas profesionales de varias disciplinas. Se logró un trabajo interdisciplinario con profesionales tanto de Psicología como de Administración, Derecho, Ingeniería en SO y Medicina. La relación fue armoniosa en tanto las posturas de visualizar la forma de abordar algunas temáticas fue basada en la comunicación asertiva y el mutuo respeto. Otro elemento importante fue la capacidad de flexibilizar los esquemas de conocimiento obtenidos en la carrera, ya que en algunas ocasiones las opiniones o posturas diferían, por lo que la adaptación en ese sentido fue fundamental; la oportunidad de aprender otras maneras de abordar procesos, temáticas y situaciones, enriquece y complementa lo aprendido desde la formación y además brinda una atmósfera de humildad en lugar de una atmósfera competitiva, que a la postre se traduce en humildad también por parte de las demás personas funcionarias.

- Tomando en cuenta lo supra mencionado, y la teoría expuesta en el marco teórico referencial, la psicología no es la única disciplina que se encarga de abordar la gestión del talento humano, por lo que la práctica fue un espacio importante para que la psicología siga ganando terreno en este ámbito. Es deber de las y los psicólogos realizar intervenciones de calidad independientemente del campo de aplicación, ya que no solo refleja la calidad del profesional, sino que también habla mucho de la profesión. Es por esto que intervenciones de calidad y basadas en la evidencia, generan una oportunidad de crear demanda, en este caso, en el ámbito organizacional. A partir de la retroalimentación recibida por el asesor técnico, se evidencia la creación de esta demanda a nivel institucional, ya que en la práctica se desarrollaron algunos procesos que no habían sido abordados a cabalidad anteriormente, y es imprescindible darles seguimiento y actualización, por lo cual se ha abierto una puerta para que en un futuro se realice la contratación de alguna persona profesional en psicología para que contribuya en dichos procesos.

- Por otro lado, el hecho de que los valores personales del sustentante (hombre) fueran congruentes con el marco filosófico institucional de un instituto de mujeres permitió visibilizar que realmente los esfuerzos estructurales que realizan instituciones como el INAMU están dando frutos en la sociedad costarricense, permitiendo que personas independientemente de su sexo, se unan a la tarea de desarrollar una sociedad con igualdad y equidad de género. Fue interesante para personas dentro de la organización escuchar a un hombre a favor de la defensa de los derechos de las mujeres, y contar con argumentos teóricos que fundamentan la importancia de dicha lucha, no solo para las mujeres, sino que también para los hombres. Esto también se debió a la influencia de la cultura organizacional sobre el sustentante, ya que se reforzaron y ampliaron conocimientos en esta materia. Todo lo anterior, también fue una oportunidad para dar a conocer el desarrollo de nuevas masculinidades positivas promovidas a nivel nacional por instituciones como WEM y la Red de Hombres por Igualdad de Género

Sector Público Costa Rica. Haciendo ver que existen otras maneras de ser hombre, y que este hecho a su vez, es una manera de cambiar el sistema patriarcal del cual formamos parte.

2. Alcances profesionales y personales

Por otra parte, los alcances a nivel del sustentante van desde aprendizajes en el área psicológica de su preferencia hasta personales. Entre esos principales alcances están:

- La diversidad de temáticas y procesos abarcados en la práctica, permitieron generar un conocimiento más profundo y amplio sobre temas que incluso en la formación profesional se ven de manera general. La cantidad de tópicos que aborda la psicología industrial y organizacional en la gestión del talento humano hace imposible que en 8 créditos se puedan abarcar con la profundidad requerida al momento de intervenir una institución. Para lograr esto, se tuvo que hacer una ardua labor de investigación teórica y un asesoramiento frecuente con el comité asesor. Gracias a esto, se lograron desarrollar conocimientos y habilidades esenciales en el desarrollo profesional en este campo.
- Como es de conocimiento popular, en Costa Rica la dinámica del actual contexto laboral busca profesionales que tengan experiencia laboral. Si bien, dicho requisito es criticado por gran parte de la población, tiene sus fundamentos teóricos sustentados en que es un factor de predicción de éxito en la inserción laboral y puede ser un indicador que lejos de poner en riesgo la organización, le ayude a garantizar su funcionamiento óptimo y su desarrollo. Según lo anterior, esta práctica ha permitido generar parte de dicha experiencia (8 meses al menos), ayudando a construir ese factor de éxito en futuras organizaciones donde se realicen las labores profesionales.
- Se pudo contrastar modelos teóricos con respecto al abordaje de los tópicos tratados. Al investigar acerca de las temáticas abarcadas, se encontró mucha información, lo cual además de ser una gran ventaja, también se convirtió en un reto, esto debido a que –como es propio en

la psicología– un mismo tópico era abordado de diversas maneras que variaban según cada persona autora. Esto permitió observar ventajas y desventajas de algunos de ellos. También fue muy enriquecedor escuchar las inclinaciones particulares de cada miembro del comité asesor y llegar a un consenso. Es una realidad que en el mundo laboral y en otras esferas de la vida, las opiniones y formas de abordar las situaciones van a ser distintas, por lo que este contraste de modelos teóricos incluso ayudo a generar la habilidad de negociación, dado que al fin y al cabo se tenía que escoger una y no siempre es posible quedar bien a todo el equipo, por lo que la argumentación basada en teoría fue fundamental para defender posturas y elegir el abordaje.

- Se puso en práctica y vio en acción el conocimiento teórico obtenido durante la formación académica. Dejando en claro la veracidad del dicho popular “del dicho al hecho hay mucho trecho” ya que algo que en la teoría aparece muy sencillo y claro, una vez puesto en práctica representa todo un reto y viceversa. Por poner un ejemplo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal se estipula muy sencillo el binarismo pasa-no pasa basado inicialmente en los requisitos propuestos por la organización; no obstante, se dificulta bastante el tener a la persona en frente, quién ha llegado desde lejos con una gran disposición de trabajar y tener que decirle que no pasa por falta de un requisito, es algo complicado, por sencillo que parezca. Este solo es un ejemplo de múltiples situaciones en donde la teoría y la práctica si bien van de la mano, distan en cuanto a nivel de impacto.

- La posibilidad de generar propuestas fue otro gran alcance. En muchos trabajos las personas hacen lo que les solicitan y para ello son instruidas y capacitadas en lo que deben hacer. En el caso de esta inserción laboral, en la primera fase de intervención se llegó a un consenso con la organización en cuanto a las temáticas a intervenir y apoyar, sin embargo, el peso del “cómo” recayó sobre el sustentante, por lo cual crear, modificar y replantear propuestas fue muy enriquecedor ya que la misma organización y el comité asesor empieza a hacer que el psicólogo sustentante, como profesional que es, utilice sus conocimientos en el área, en

investigación y sus habilidades con el fin de generar propuestas y el modo de ponerlas en práctica.

- Se desarrollaron habilidades comunicativas fundamentales para trabajar en equipo. En la mayoría de ámbitos de acción de la psicología, el contacto con las personas es primordial. La psicología industrial y organizacional no es la excepción, el rol de la persona profesional en psicología implica contacto permanente, ya sea directo e indirecto con las personas trabajadoras. En el transcurso de la práctica se tuvo comunicación con personas funcionarias tanto del área de RRHH como de otras áreas, por lo que la comunicación fue una habilidad que se desarrolló. Además de comunicación verbal y directa, también se desarrollaron habilidades comunicativas por medio de correos electrónicos, oficios, entre otros. También, se desarrolló la capacidad de entender discursos ocultos, implícitos o latentes presentes en la comunicación de las personas funcionarias.

- El ajuste persona-organización se llevó a cabo de manera exitosa, en tanto la interacción con las personas dentro del instituto promovió una buena socialización permitiendo así, que la adaptación hacia la cultura y clima organizacional diera paso a un desempeño exitoso basado en motivación.

3. Limitaciones

- El tiempo de respuesta por parte de algunas personas funcionarias fue muy extenso. Incluso, en ocasiones nunca se recibió respuesta alguna. Esto conllevó a que procesos como el de socialización organizacional y el de planificación de la sucesión no se pusieran a prueba, ya que se terminó el tiempo de la práctica y muchas propuestas no se pudieron realizar.

- Se encontró que en algunas áreas de la organización había un desconocimiento de las personas funcionarias encargadas de llevar a cabo temáticas y procesos, lo que dificultó las labores investigativas. También sucedió que la persona responsable de algún subproceso, en ocasiones contaba con información muy limitada, esencial para delimitar aspectos básicos de

la tarea. El resultado de ese manejo de la información posiblemente incidió en que los diagnósticos según cada temática fueran menos precisos y por ende, en la posterior intervención fue necesario estar revisando y modificando cada vez que aparecía nueva información en su desarrollo.

- La organización no brindó apoyo económico al practicante a pesar de su situación socioeconómica. Está claro que se trató de una práctica dirigida y no un trabajo formal, por eso no se esperaba retribución económica equivalente con los servicios brindados (situación que quedó clara desde la primera fase). Sin embargo, dada la situación económica del practicante, tuvo que trabajar durante las noches para solventar sus necesidades básicas y obtener los recursos mínimos de alimentación y traslado al lugar de la práctica. Esta doble jornada generó un impacto a nivel de fatiga física y psicológica que pudo influir en que su desempeño durante su periodo de práctica.

- Otra limitación está relacionada con el tiempo efectivo de la práctica dirigida, si bien la práctica se extendió dos meses más del mínimo requerido por la Escuela de Psicología, las horas efectivas se redujeron por las siguientes razones: cantidad de días feriados, capacitaciones, reuniones, actividades y la flexibilidad brindada para asistir a lecciones de los cursos pendientes del plan de estudios. Todo esto generó que las horas efectivas no fueran proporcionales al tiempo de duración de la práctica, lo que claramente limitó los alcances e impacto que pudo tener la práctica.

- Dado que al momento de finalizar la práctica el nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias no se había implementado, se perdió la oportunidad de que el practicante desarrollara habilidades asociadas a las entrevistas, y evaluación de pruebas psicométricas. Esto porque el documento final del proceso y la capacitación al personal se dio un mes antes de finalizar la práctica y para entonces apenas se estaban aplicando las pruebas piloto, en las cuales si se pudo participar.

- Debido a una comunicación deficiente, el taller asociado al clima organizacional no se pudo llevar a cabo, por lo que quedó en propuesta. Esto por la razón de que la organización ya había sometido a licitación un concurso dirigido a distintas consultoras quienes se encargarían de desarrollar talleres en la misma temática y en adición a eso, se permitió el ingreso de tres pasantes más, quienes también trabajarían precisamente en talleres de la misma temática.
- En la temática de salud ocupacional sólo se pudo realizar un taller piloto cuyo objetivo era que a partir de esa experiencia se le diera un enfoque de género con la demás población, sin embargo, después de ese taller no se pudieron realizar otros porque en ese momento no estaban girando viáticos a estudiantes, lo que impedía el traslado hacia los demás recintos en las giras. Por otro lado, la encargada de salud ocupacional recién ingresaba a la organización, lo que impidió que se promovieran dichos talleres.

IX. Discusión

El INAMU es una institución que se ha fortalecido en los últimos años, a pesar de que varios grupos políticos ultraconservadores como, por ejemplo, Restauración Nacional, Partido Integración Nacional y Partido Accesibilidad Sin Exclusión han querido desarticularla tal y como lo menciona Salazar (2018) quién afirma que “El ala ultraconservadora de la próxima asamblea legislativa podría buscar fusionar entidades que velan por los derechos de las mujeres y los niños”. También hay grupos mediáticos que constantemente atacan la institución cuestionando su accionar manipulando la información con el fin de debilitarla. Estos son claros ejemplos de las presiones externas de las que nos habla Gil y Alcover (2003) que promueven el cambio en las organizaciones y que contribuyen al desarrollo organizacional en aras de hacer frente a esas presiones, optimizando su funcionalidad y competencia.

No está de más recordar que esta institución es de gran importancia para la sociedad costarricense ya que es la materialización de años de esfuerzos y luchas sociales que han buscado la “protección de derechos humanos de las mujeres...contribuyendo con ello en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

La práctica aspiró a tener un aporte significativo en la formación profesional ya que se desarrollaron conocimientos y habilidades propios del área de la Psicología industrial y organizacional, trabajando en las temáticas de selección de personal, socialización organizacional, clima laboral, planificación de la sucesión, evaluación del desempeño y salud ocupacional, así como aquellas de la gestión administrativa en las cuales se permitió el apoyo a la institución.

Trabajar en el proceso de socialización organizacional era una de las principales necesidades con que cuenta la institución. Según Dessler, 1991, Bermúdez, 2011 y Grados, 2013, es muy importante para asegurar la correcta adaptación de los nuevos ingresos y se debe

dar inmediatamente al ingresar en la organización. Como se ha mencionado anteriormente, la planilla del INAMU ha aumentado de manera considerable en la última década. Según datos proporcionados por Delgado y Mora (2017) en ese año cerca de un 27.8% de la población del INAMU laboraba para la institución hacía menos de un año. Esto quiere decir que el proceso de inducción se debería estar implementando con más frecuencia debido al aumento de la planilla. A pesar de esto, el proceso no había sido modificado, en los últimos años y en ocasiones no se da de manera inmediata. Con la estructuración del nuevo proceso se aseguran un paso fundamental para su puesta en práctica y por ende los beneficios expuestos por Grados (2013), visibles en la tabla 3.

Por otra parte, antes de la práctica no existía ningún precedente acerca del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves en el INAMU, Checknita (2011) lo define como “una serie de pasos establecidos a seguir en una organización con el único propósito de promover empleados y dar continuidad al negocio” (citada Ballaro y Polk, 2017, p.45). Sin embargo, se logró tener un procedimiento y herramientas para su puesta en acción gracias a esta práctica, al apoyo del equipo de RRHH y a herramientas como el Manual de Cargos (2017) el cual es bastante detallado y útil para desarrollar dicha planificación. Ahí se estipula como una de sus funcionalidades “Coordinar con el Área de Recursos Humanos las diferentes necesidades de capacitaciones de personal a fin de promover una política de Recursos Humanos eficiente y polifuncional” (p.6). Realizar una planificación de la sucesión en el INAMU ha sido una de las mejoras que auditoría interna le ha explicitado al área de RRHH. Alles (2009) menciona que es importante y preventivo que las organizaciones cuenten con uno.

A través de los planes de sucesión solo se desea prever eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa... (p.120)

En cuanto al tema del clima laboral, González (2011) agrega que “el clima se mide a partir de percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel... es necesario algún grado de acuerdo o consenso entre las percepciones individuales” (citado en Alcover et al. 2012, p.124).

Basado en el tipo de medición anteriormente mencionado, el área de RRHH ha abordado la temática de manera reciente. En el año 2017 se contrató a una empresa consultora para que midiera el clima organizacional, el cual se “puede operativizar a través de las percepciones, observaciones y medidas objetivas, y puede ser un indicador del diagnóstico organizacional” (Rodríguez, 2001, p.262). Según el director de RRHH esta contratación se pudo haber evitado si hubiera más personal encargado en la gestión de procesos laborales o si algún practicante de psicología estuviera realizando una práctica de campo. (N. Sánchez, comunicación personal, 16 de marzo de 2018).

A partir del diagnóstico de la práctica, se determinó que hay temáticas que puntuaron bajo en la medición y que debían ser abordadas. Entre esas: comunicación entre áreas, reconocimientos para cuando se entregan trabajos que cumplen con los estándares, la forma en que la institución está estructurada para el cumplimiento de los objetivos y metas, la recompensa en general, oportunidades de crecimiento, desarrollo de capacidades y la inducción y el entrenamiento inicial. Dichas temáticas estarían siendo abordadas por otra empresa consultora que fue contratada. Continuar trabajando en la temática es esencial para que el clima laboral mejore en el instituto, ya que no es cuestión de abordar una vez en el tiempo, sino que se debe abordar continuamente. Esto porque como menciona Ceballos, Pallares y Puertos (2005) “se puede concluir entonces que la motivación de los empleados se ve afectada por el clima existente en las organizaciones” (p.43) En síntesis, si el clima laboral en el instituto no mejora, el desempeño de las personas funcionarias podría verse afectado, ya que la motivación es un factor que afecta el desempeño.

Con respecto a la Salud Ocupacional, en el 2017 fue abordada en un plano diagnóstico por Delgado y Mora quienes, a partir de una investigación, realizaron una serie de recomendaciones, las cuales a la fecha del inicio de la práctica no se habían implementado debido a la limitación de personal para llevarlos a cabo. Gracias a la gestión de RRHH se logró la contratación de una persona profesional en el área quien se encarga de trabajar esta temática. Sin embargo, su labor se enfoca principalmente al bienestar de la salud física y la prevención de accidente e incidentes que puedan poner en riesgo a las personas funcionarias. Tomando esto en cuenta, se deja de lado la promoción de la salud psicológica y social las cuales son importantes para hacer una labor integral vista como “...una concepción amplia y multidisciplinaria, encaminada a asegurar el bienestar físico, mental y social del trabajador” (Ramírez, 2012, p.63). Por lo cual, con esta práctica se promovió desde una campaña de autocuidado las esferas psicológica y social, basadas en postulados teóricos de Campbell y Tetrick (2002); Gil Monte (2010); y Ramírez (2012), entre otros.

Al trabajar en estas temáticas se pretendió generar un aporte desde la psicología que le permitiera a la organización desarrollar la dirección de la gestión del talento humano en la misma línea en que lo ha venido haciendo desde su creación, con un enfoque de género que contempla la igualdad, ya sea con las y los trabajadores de la institución, como con el país en general. Rodríguez (2001) afirma que “desde las teorías de la contingencia se asume que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan desarrollar la dirección para satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno” (p.65)

También, el desarrollar las temáticas desde un enfoque de género permitió conocer algunas maneras de adaptar las necesidades de las y los trabajadores en su contexto de trabajo tomando en cuenta la equidad y la igualdad. En el contexto actual aplicar este enfoque cada vez es mejor visto por las organizaciones, ya que lejos de ser una inversión o un beneficio, es una necesidad.

“Frente a esto, los poderes públicos y las empresas privadas no pueden permanecer impasibles, no por un empeño intervencionista sino porque los problemas de conciliación redundan en dificultades para las empresas y derivan en conflictos sociales.... (Crespo, 2010, p.192)

Todo esto fue útil para profundizar en los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, por lo tanto, es una gran oportunidad de inicio de una especialización en un campo de agrado de la psicología.

X. Conclusiones y recomendaciones

La práctica dirigida resultó ser una excelente opción como trabajo final de graduación ya que permitió desarrollar habilidades y conocimientos propios de la psicología industrial y organizacional circunscrita a un enfoque psicosocial y conductual. Esto mediante la inserción profesional en el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de las Mujeres. Lo anterior se logró a partir de la implementación de un conjunto de procesos en la gestión del talento humano, transversalizados mediante una perspectiva de género, para el desarrollo y la promoción del talento humano.

La elección de realizar la práctica transversalizada desde un enfoque de género permitió agudizar la noción de la importancia que trae para la sociedad en general, buscar la igualdad y equidad. También, ayudó a concientizar acerca de lo estructural del patriarcado, inclusive en el ámbito académico de la educación terciaria.

Abordar los procesos y temáticas contemplando el enfoque de género no es sencillo, ya que se requiere el uso de un lenguaje inclusivo, datos desagregados por sexo, un desprendimiento de los estereotipos de género regidos por la cultura patriarcal y además poner en práctica conocimientos que no necesariamente se obtienen de libros, sino que surgen de las mismas necesidades de hombres y mujeres dentro del contexto de esa organización en particular, bajo la premisa de la búsqueda de la igualdad y equidad.

Por otro lado, realizar la práctica desde un enfoque conductual fue de gran importancia ya que, en la actualidad, bajo el contexto capitalista que forma parte de nuestra realidad como país globalizado, en las organizaciones hay que demostrar la eficacia, efectividad y eficiencia de las intervenciones. El enfoque conductual no admite estudios subjetivos y las investigaciones encontradas o instrumentos confeccionados tienen un nivel de validez confiable. En adición a

eso, hay que recordar que la psicología es una disciplina científica y es idóneo que eso quede demostrado con las intervenciones realizadas independientemente del campo de aplicabilidad.

En cuanto al enfoque psicosocial fue imprescindible ver el impacto que tiene para la organización la interacción persona-equipo, reflejada en la cultura y clima organizacional, los cuales a su vez también afectan a nivel individual la percepción de la organización, la motivación y el desempeño de las personas funcionarias. Sin duda alguna, fue un gran aprendizaje abordar los procesos y las temáticas con este enfoque, ya que se debe dar importancia a las personas funcionarias a nivel individual y grupal sin dejar de lado los objetivos institucionales.

La elaboración y uso del marco de referencia teórico con visión sistémica e integral permitió amalgamar un enfoque psicosocial con una gestión del talento humano con enfoque de género y con enfoque conductual. A la vez esto permitió:

- Legitimar y promover el trabajo interdisciplinario como condición clave para el abordaje y trabajo conjunto con diversos saberes dirigidos a la consecución de los objetivos propuestos.
- Entender que un análisis sistémico organizacional facilita asumir las actividades programáticas trabajadas como un esquema de conjunto dinámico e interconectado para comprender, describir y explicar el comportamiento humano en sus dimensiones individual, grupal y organizacional, sin embargo, la perspectiva de género y la alusión al tema de derechos humanos en los productos mostró que la gestión de RRHH puede ampliarse.
- La intervención fundada y guiada por el desarrollo organizacional no sólo facilitó el abordaje y el trabajo dentro de la institución, sino que, además, permitió demostrar un rol del profesional en psicología como consultor y facilitador del cambio organizacional. El rol como “persona pasante” refuerza el papel de consultor interno dentro del modelo de investigación-

acción que comprende: diagnóstico, retroalimentación, acción y evaluación. Afín al proceso de *calidad total* como enfoque gerencial. Como se detalla exhaustivamente en el trabajo final, se diagnosticaron las inconsistencias, disfuncionalidades e insuficiencias que presentan algunos procesos de RRHH en los cuales hubo intervención y también, se propusieron soluciones a los problemas encontrados mediante la elaboración de productos.

- Igualmente la amalgama de enfoques dentro del marco de referencia teórico y la introducción de la gestión humana con enfoque de género y derechos humanos, despierta la inquietud de evaluar la pertinencia de introducir y trabajar algunos enfoques gerenciales con los contenidos de los temas que conciernen a la psicología del trabajo y de las organizaciones así como también de discutir y debatir la aplicabilidad de teorías psicosociales para ir más allá del enfoque sistémico, para ampliar y profundizar acerca del nivel de explicación y de utilidad práctica de estos enfoques gerenciales y teorías en contextos tan distintos como lo son el sector público y el sector privado en una sociedad desigual.
- Un logro relevante que se desprende de los contenidos de los productos elaborados y propuestos es la aplicación del concepto de la transversalización de género porque permitió articular de modo coherente y concretar en una relación de sentido, el marco filosófico institucional con el quehacer profesional-administrativo de la gestión institucional. Permitiendo vislumbrar la dimensión política de la institución y de entender también, que el trabajo administrativo y profesional de las personas funcionarias del INAMU no es sólo un simple servicio público sino también una actividad humana reivindicativa y de defensa de los derechos humanos, con lo cual, se demuestra que la neutralidad política en el trabajo cotidiano no es posible.

Indudablemente, la impresión dejada dentro de la institución abre el espacio para que la comunidad estudiantil de la carrera de Psicología pueda acercarse a brindar su apoyo a la organización desde los conocimientos propios de la disciplina, aportando así a la sociedad

costarricense mediante el desarrollo de instituciones tan valiosas para la sociedad como lo es el INAMU.

La formación obtenida en la carrera de Psicología de la Universidad de Costa Rica permitió una sensibilidad distinguible en la comprensión del marco filosófico institucional. Esto gracias al conocimiento cultural adicional al contenido teórico propio de la carrera. La calidad profesional se evidencia no solo con los productos obtenidos y la buena evaluación de la práctica, sino que, también quedan reflejados en el trato horizontal y humanista hacia las demás personas sin importar su cargo en la organización.

A partir de la realización de la práctica se detectaron algunas oportunidades de mejora tanto para la Universidad de Costa Rica como para el Instituto Nacional de las Mujeres. En cuanto a las recomendaciones de la Universidad de Costa Rica le corresponde a la Escuela de Psicología ser receptora de éstas para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación proporcionada a las y los estudiantes. En cuanto al INAMU, se busca que el área de RRHH principalmente, valore las siguientes recomendaciones con el fin de que las tomen en consideración para que continúe la buena gestión que realizan y como insumo para el desarrollo organizacional planificado.

1. Recomendaciones a la Universidad de Costa Rica

- Seguir brindando el apoyo integral que brindan a sus estudiantes, me atrevo a decir que el apoyo recibido a lo largo de la carrera fue muy integral (educación, salud, económico, arte, ocio, entre otros.) lo que permite que las personas que ingresan sean privilegiadas y tengan más recursos para concluir con los requisitos propuestos en las carreras, formando profesionales con motivación para retribuir a la sociedad costarricense por el beneficio brindado.
- Generar vinculaciones más fuertes entre la Universidad de Costa Rica y otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, dado que es de vital importancia para

la formación profesional de calidad. Esto permite al estudiantado generar habilidades útiles para desempeñarse de manera exitosa en el mercado laboral e impactar positivamente las organizaciones, lo cual es esperable de la calidad de la educación recibida.

- Realizar estudios de mercado para corroborar que la formación brindada a sus estudiantes sea realmente útil en los espacios laborales que ofrece el país. No es secreto para nadie que el mercado laboral está en constante cambio y éste no se ajusta a la formación que reciben las personas en la educación terciaria, sino que finalmente, dada la gran demanda de empleo, son las y los nuevos profesionales quienes se ajustan a este mercado. Aunado a esto, es importante recordar que otras instituciones de educación superior si se dan la tarea de modificar el plan de estudios y la malla curricular constantemente, con el fin de atraer personas que tendrán garantizado un lugar en ese espacio laboral; no necesariamente por la calidad de la educación, sino por las competencias puntuales que desarrollan, las cuales responden al mercado. Es importante aclarar que con esta recomendación no se está queriendo decir que la educación sea mercantilizada y responda meramente al sistema capitalista, sino que, con las buenas bases que caracterizan la educación en esta institución se adhiera un alto estándar también en cuanto nivel de competitividad versátil según nuestra realidad nacional.

- Delimitar de manera más exhaustiva las distintas modalidades de trabajos finales de graduación, ya que en el documento denominado “Guía para la presentación de anteproyectos de trabajos finales de graduación” se detalla bastante la modalidad de tesis, y práctica dirigida, sin embargo, las modalidades de proyecto y seminario no son tan detalladas. En cuanto a la práctica dirigida que es la que concierne a este trabajo, también es importante que se especifiquen campos de acción y las maneras más enriquecedoras de desarrollarse. En el campo de la psicología industrial y organizacional es importante que se contemple la posibilidad de que las personas practicantes abarquen varios temas y procesos de la gestión del talento humano, ya que revisando TFG de la EPS 2012-2017 se observó que algunas prácticas realizadas basaron

su intervención en una sola temática, lo que limita el aprendizaje de la persona estudiante y se inclina más a lo que es un proyecto de graduación.

2. Recomendaciones al Instituto Nacional de las Mujeres

- Continuar recibiendo a las y los estudiantes en la organización para la realización de sus prácticas profesionalizantes y profesionales, ya que es una relación ganar-ganar. En donde la institución gana trabajo *ad honorem* (bajo el concepto de incentivo económico) y las personas estudiantes obtienen experiencia y desarrollan destrezas y habilidades importantes para su futuro profesional.
- Seguir dando la calidez, comprensión, paciencia e interés hacia las personas pasantes, ya que es un muy buen indicador de la calidad de personas que trabajan dentro de la organización, y además, evidencia la puesta en práctica del marco filosófico institucional al cual están circunscritos. Es importante tomar en cuenta que el trato dado a las personas pasantes ha sido de agrado, no solo en el área de RRHH, sino también en otras áreas de la institución. Para evitar ambigüedades en cuanto a lo expuesto en este punto indico cuales fueron algunas de estas características en aras de que se sigan practicando y socializando con todas las personas funcionarias. *Trato horizontal:* El trato hacia las personas pasantes siempre fue muy respetuoso, comunicativo, brindando espacios de confianza, apoyo y valoración como personas y como profesionales. *Ambiente inclusivo:* Las personas funcionarias buscaban incluir a los pasantes en sus grupos ya conformados, en espacios de comida, actividades dentro y fuera de la organización. *Comunicación asertiva:* Las personas funcionarias siempre se dirigieron asertivamente en cuanto a temas concernientes a la práctica, buscando que la comprensión y la retroalimentación positiva antes que la aprensión, lo que genera más eficacia en la realización de las tareas y da una atmósfera de confianza.

- Crear un contrato escrito que formalice los objetivos a alcanzar por parte de las y los pasantes y los aportes o insumos que la organización puede dar. Es importante que quede una evidencia escrita y formal de lo que la institución puede ofrecer a las personas pasantes; por ejemplo: si la institución brinda viáticos (en cuales casos sí, en cuales no), el tiempo que están dispuestos a recibir a las y los estudiantes, el área asignada y las personas tutoras o asesoras, el compromiso a brindar información y su debido manejo, la modalidad de evaluación, entre otros. Al no poseer este tipo de documentación, la organización queda desprotegida para hacer algún reclamo o retroalimentación hacia la institución de la que provenga la persona pasante. Y al no poder hacer este tipo de retroalimentaciones se dificulta mejorar el impacto de las prácticas en el instituto, además de los temas legales que puedan poner en riesgo a la institución en caso de alguna situación entre ambas partes.

- Solicitar a las personas pasantes un documento en el cual se especifique área de intervención, justificación, objetivos y metodología. Es importante para la institución que las personas que realicen prácticas vayan preparadas e instrumentadas para guiar sus funciones dentro de la organización. Dicho documento debe ser revisado por parte de las jefaturas del área al cual se van a insertar, con el fin de retroalimentar en caso de que sea necesario. Además, al final debe quedar constancia de la devolución que hagan las y los estudiantes con el fin de evidenciar el aporte dado a la institución con el fin de fortalecer los vínculos que existan entre las instituciones a partir de la comunicación recíproca.

- En el área de RRHH es importante integrar a más profesionales de ciencias sociales que tengan conocimiento y experiencia en la gestión del talento humano desde un enfoque psicosocial. Esto debido a que en el equipo de trabajo solo hay dos psicólogos y uno de ellos es el coordinador, quien tiene a cargo funciones administrativas también, lo que le impide trabajar a cabalidad en la gestión del talento. Por si fuera poco, la psicóloga disponible también apoya en procesos administrativos, lo que genera que ante tal carencia, se le deleguen funciones dentro

de los subprocesos de captación del talento y desarrollo humano a administradores de empresas, quienes no necesariamente tienen la disponibilidad de tiempo o capacitación para desempeñar algunas tareas que los profesionales en ciencias sociales manejan con más pericia.

- Que el instituto cuente con un banco de personas para que el proceso de reclutamiento y selección de personal sean más sencillo de llevar a cabo. Es imprescindible para el funcionamiento óptimo de una organización contar con un banco de personas digitalizado en donde exista gran variedad de currículos en cada puesto. Éstos deben contemplar al menos el perfil sociodemográfico de las personas, con el fin de que a partir del contacto con las mismas se logren obtener los requisitos según cada cargo. En el instituto cuentan con ampos y cajas que contienen currículos de personas que han concursado para puestos en la institución, éstos deberían ser escaneados y digitalizados y trasladados a una matriz de datos (banco de personas) con el fin de que a partir de palabras claves se logre desplegar una gran cantidad de contactos de personas indicadas para solicitarles su participación en el proceso de selección. Además, es indispensable actualizar esa base de datos. También es importante asociarse a distintas bolsas de empleo que existen en el país.

- En cuanto al nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal en el documento llamado *Modelo y reglamento de captación del talento (2019)* se describen los rubros para la fundamentación del juicio técnico del nivel de dominio de una competencia en el cual sólo se contempla: No competente, Dominio básico (bajo el estándar esperado), Dominio intermedio (en desarrollo), Dominio avanzado (en el estándar). Se recomienda que pasado el tiempo de aplicación piloto y las personas encargadas se familiaricen con el proceso, se tomen en consideración un nivel más; para aquellas personas que superen el nivel Dominio avanzado. Es importante dar mérito cuantitativo a aquellas personas que destaquen incluso por encima de los estándares contemplados en el manual de cargo y el diccionario de competencias.

- Es pertinente realizar en algunos procesos una digitalización de la información. En la gestión de procesos administrativos se imprime y utiliza una gran cantidad de papel que en muchas ocasiones resulta innecesario de almacenar en físico (en el área de RRHH por ejemplo en los cortes de planilla, y los estados de vacaciones). Debido a esto, es necesario que el área de RRHH en conjunto con el área de información y documentación apliquen las medidas necesarias no solo en esa área, sino que a nivel institucional. Las personas funcionarias se deberán adaptar a estos cambios ya que no es una cuestión de estilos de trabajo, sino de reducción de gastos institucionales y optimización del tiempo de trabajo. Para esto, los procesos existentes deben ser modificados hacia esta línea y el acato de los mismo formará parte de las debidas prácticas en las tareas asignadas. En el área de RRHH además del subproceso de la gestión administrativa, también se ve ejemplificado en el subproceso de captación del talento y desarrollo humano. En donde hay una clara necesidad de digitalizar los expedientes (personales y de carrera profesional) de las personas funcionarias.
- Se recomienda poner en práctica el proceso de inducción general aportado en la presente práctica de manera prioritaria, ya que la ausencia de dicho proceso genera falta de conocimientos esenciales por parte de las personas funcionarias, produciendo así una posible distorsión de la cultura organizacional, temas administrativos, deberes y derechos fundamentales, los cuales son algunos de los promotores del mantenimiento de la persona trabajadora en la institución y la búsqueda de la concreción de los objetivos institucionales. Es importante recordar que el contenido de este proceso tiene que estar en constante actualización a partir de *feedback* de quienes la reciben como de información pertinente que surja dentro de la organización a nivel nacional e internacional.
- En cuanto a la resocialización, es de suma importancia para el clima y la cultura organizacional dar a conocer, actualizar y refrescar temas que transversalizan los objetivos del instituto, así como posibles cambios en las normativas, políticas y procedimientos. Por lo que

al igual que en el proceso de inducción general, se recomienda implementar el procedimiento aportado en esta práctica.

- Se sugiere a la organización trabajar, dentro de su cambio planificado, la puesta en marcha de un nuevo modelo de evaluación por competencias, más integral y actualizado, de acuerdo a los avances científicos en este tipo de temáticas. Se propone que, con la puesta en marcha del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias, el actual procedimiento de la evaluación del desempeño (por objetivos) pueda tomar un nuevo rumbo tomando en consideración, como elementos de medición, las competencias o criterios de éxito propios de su puesto para evaluarlos con base en estos. Y a la misma vez, que la metodología 90° cambie mínimo a 270° (considerando la opinión de la jefatura, sus compañeros y de la misma persona) y quizá 360° para aquellas personas que atienden directamente a las personas usuarias. Hay que recordar que es fundamental que los procesos del área vayan en la misma línea. Se puede utilizar como base el instrumento creado en la presente práctica, no obstante, una vez desarrolladas las competencias de cada puesto, se deberían modificar algunas competencias según las clasificaciones vigentes.

- Poner en marcha el proceso de planificación de la sucesión aportado en esta práctica con el fin de realizar mejoras continuas al mismo. Inicialmente se recomienda hacer una campaña publicitaria en toda la organización informando la incorporación del nuevo proceso, brindando así información para que al momento de su implementación las personas funcionarias estén enteradas y el proceso sea más ágil, y se generen expectativas con el fin de que cree anuencia y motivación para ser tomadas en cuenta en dicho proceso. Después realizar varias pruebas pilotos en distintas áreas, empezando por la de RRHH, con el fin de ajustar lo que sea necesario y finalmente abarcar todas las áreas de la institución. En cuanto a los puestos clave, si bien la teoría menciona que no solo se trata de jefaturas, es una buena idea comenzar solo con puestos

de jefaturas y posteriormente cuando el proceso ya sea más maduro dentro de la organización, avanzar a otros puestos clave que serán identificados según indica el procedimiento.

- Aplicar la igualdad de género en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres que laboran para la institución de manera paulatina y planificada. Como se pudo ver en los datos desagregados por sexo en la introducción de este documento, en el instituto trabajan cerca de un 85% de mujeres y tan solo un 15% de hombres. Es entendible que estos porcentajes respondan a una búsqueda de la equidad a nivel macro (buscando la equidad de oportunidades de empleo entre mujeres y hombres a nivel nacional), no obstante, los índices de empleo femenino han aumentado en las últimas dos décadas (por lo que es pertinente revisar el impacto de esa estrategia de equidad actualmente) y en el mercado actual hay mucho potencial humano independientemente del sexo al que pertenezca, por lo que haber tenido un criterio de selección basado en el sexo, implícito o latente (porque no está escrito en ningún reglamento institucional) puede ser visto como discriminatorio actualmente según la nueva reforma procesal laboral (2015). Adicionalmente hay que recordar que se puede estar dejando por fuera personas cuya formación académica, competencias y valores personales sean congruentes con los de la institución y llegue a impactar positivamente el trabajo que realice el INAMU.

- En cuanto a la temática de salud ocupacional se recomienda desarrollar programas que vinculen la salud psicológica, física y social. Esto mediante talleres, campañas promocionales y beneficios que contemplen el enfoque de género. En cuanto a la salud psicológica se puede tomar en cuenta el planeamiento del taller de salud ocupacional proporcionado en esta práctica y en adición se recomienda crear material con información relacionada con la promoción de la salud psicológica el cual sea socializado en físico o vía correo electrónico. Visitar a las personas en sus puestos de trabajo y escucharles un momento también es recomendado. En cuanto a la salud física, es primordial trabajar de manera conjunta con la médica de empresa para analizar estadísticas de incapacidades (accidentes y enfermedades) y tomar medidas pertinentes para la

prevención. Además, se puede contemplar también lo estipulado en la planeación del taller de autocuidado. Finalmente, en el ámbito social, una idea es trabajar en conjunto con la persona encargada del subproceso de clima organizacional y crear campañas para mejorar las relaciones sociales y la comunicación en la organización.

- Es importante que los productos de los procesos y temáticas abarcadas en esta práctica se utilicen y se actualicen constantemente según la retroalimentación resultante de su puesta en práctica. Esto debido a que, si no se hace de esta manera, los productos e instrumentos aportados pueden desactualizarse y se tenga que trabajar a futuro en muchos de ellos, generando un costo adicional para la institución que se puede evitar con el trabajo de mejoramiento continuo por parte del área de RRHH.

XI. Referencias bibliográficas

1. Textos de referencia

- Aamodt, M. (2014). *Industrial organizational psychology: an applied approach [Psicología industrial organizacional: un enfoque aplicado]*. Estados Unidos: Editorial CENGAGE Learning.
- Abellana, M., y Delgado, A. (2009). *Mujer y Salud: Una mirada desde lo laboral. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, 1 (5)*, pp.503-530.
- Albajari, V., y Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Alcover, C., Domínguez, R. Martínez, D., y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Alcover, C., Moriano, J., Oscoa, A., y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Alles, M. (2006). *Evaluación por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones GRANICA.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones GRANICA.
- Araya, M. (2015). *Análisis del proceso de inducción de personal que desarrolla la dirección del centro educativo Saint John Vianney* (Proyecto de graduación de grado). Universidad de Costa Rica.
- Alicia, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones GRANICA.
- Alicia, M. (2000). *Mujeres, trabajo y autoempleo: Otro camino frente al desempleo y el desarrollo de carrera*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones GRANICA.
- Arroyo, L., Jaime, M., Mancheño, C., López, P., Pérez, T., y Romero, M. (2009). *Mujer, trabajo y sociedad*. Observatorio Medios de Comunicación y Sociedad. España: Fundación 1° de mayo.
- Asch, S. (1956). *Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority [Estudios de independencia y conformidad: una minoría contra una mayoría unánime]* *Psychological Monographs*, 70(9), pp.1-70.
- Ballaro, J., y Polk, L. (2017). *Desarrollando una organización para el crecimiento futuro con planificación de la sucesión. Revista del Desarrollo Organizacional, (35)*, pp. 41-59.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and Action: A Social Cognitive Theory [Fundamentos sociales de la nada y la acción: una teoría cognitiva social]*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Barahona, M. (1994). *Las sufragistas de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), pp.37-53.
- Bareiro, L., López, O., Soto, Clyde., y Soto, L. (2004). *Sistemas electorales y representación femenina en América Latina*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Barreto, A. (1998). *Diseño de un programa de inducción general dirigido a los empleados de nuevo Ingreso de la Empresa Benton Vincler C.A Maturín*. (Proyecto de graduación de grado). Universidad Central de Venezuela.
- Baumgartel, H. (1959). Using employee questionnaire results for improving organizations: The survey feedback Experiment [Uso de los resultados del cuestionario de empleados para mejorar las organizaciones: el experimento de retroalimentación de encuesta]. *Kansas Business Review*, 12, pp.2-6.
- Bell, C., y French, W. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson Prentice Hall.
- Benditto, B., González, N., Vera, G., y Weigle, C. (2017). *Psicología laboral: Explorando prácticas actuales*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Bennis, W., y Shepard, H. (1956). *Theory of group development: human relations [Teoría del desarrollo grupal: relaciones humanas]*, 9 (4), pp. 415-438.
- Bennis, W., Benne, K., y Chin, R. (1961). *The Plannign of change [El cambio planificado]*. Nueva York: Holt, Rinehart & Wiston.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13 (21), pp. 117-142.
- Bion, W. (1961). *Experiences in group [Experiencias con grupos]*. Nueva York: Basic Books.
- Blake, R. (1961). *Conformity, resistance, and conversion [Conformidad, Resistencia y conversión]* en Berg, A., y Bass, B., Editores, *Conformity and Deviation [Conformidad y desviación]*. Nueva York: Harper & Row.
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L., y Greiner, L. (1968). Breackthrough in organization development [Avance en el desarrollo organizacional]. *Harvard Business Review*, 11 (42), pp.133-155.

- Bracho, D., González, N., y Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15 (2), pp. 43-61.
- Bradford, L., Benne, K., y Gibb, J. (1964). *Group Theory and laboratory method [Teoría de grupo y método de laboratorio]*. Nueva York: Jhon Wiley.
- Britt, S., y Jex, S. (2014). *Organizational psychology [Psicología organizacional]*. New Jersey, Estados Unidos: Editorial John Wiley y Sons, Inc.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., y Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18 (34), 267-277.
- Campbell, J, y Tetrick, L. (2002). Prevention at work: public health in occupational settings. Washington DC [Prevención en el trabajo: salud pública en entornos ocupacionales]. En Quick, J., y Tetrick, L. (2003). *Handbook of Health Psychology [Libro de psicología de la salud ocupacional]*. *American Psychological Association*, pp.3-17.
- Carney, L., Chen, L., Feng, G., Inglese, P., Kell, H., y Martín, M. (2017). Explorations methods for the development of behavioral rating scales to evaluate the structured performance interview [Métodos de exploración para el desarrollo de escalas de calificación basadas en el comportamiento para evaluar la entrevista estructurada de desempeño]. *ETS Research Report Series*, 28 (17), pp.1-26.
- Carosio, A., Arroyo, A., Chávez, M., Correa, E., Drovetta, R., Girón, A., González, M., Ketterer, L., Martínez, M., Sagot, M., Vasallo, N., Valdivieso, M., y Valdivieso, E. (2014). *Feminismos para un cambio civilizatorio*. Caracas, Venezuela: CELARG.
- Cartwright, D., y Zander, A. (1960). *Group Dynamics [Dinámicas de grupos]*. Nueva York: Harper & Row.
- Castiglioni, G., y Viquez, H. (2011). *Plan de sucesión para puestos claves, en las áreas asociadas al ámbito comercial de Bancrédito*. (Tesis de posgrado en Psicología). Universidad de Costa Rica.
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein H., y Gardner P. (1994). Organisational Socialisation: Its Content and Consequences [Socialización organizacional: su contenido y consecuencias]. *Journal Appl Psychol*, 79 (5), pp. 730-743.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Cifre, E., Vera, M., & Signani, F. (2015). *Género, Salud y trabajo: aproximaciones desde una perspectiva multidisciplinar*. España: Ediciones Pirámide.
- Ceballos, G., Pallares, A., y Puerto S. (2005). Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una empresa social del estado de la ciudad de santa marta. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud*, 1 (2), pp.41-51.
- Cohen, R., y Swerdik, M. (2001). *Pruebas y evaluaciones psicológicas: introducción a las pruebas de medición*. México: McGraw Hill.
- Consultores del Talento. (2019). *Rediseño del proceso de reclutamiento y selección para el INAMU*. San José, Costa Rica.
- Conte, F., y Landy, F. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw Hill.
- Cooperación Española en Colombia. (2014). Decálogo transversalidad del enfoque de género y derechos de las mujeres. España: Cooperación Española.
- Crespo, M. (2010). Mujer, mercado de trabajo y fecundidad: la conciliación de trabajo y familia el mayor hándicap para el liderazgo femenino. *Clm. Economía* (17), pp.169-196.
- Cummings, T., y Worley, C. (2009). *Development and organizational change [Desarrollo y cambio organizacional]*. California, Estados Unidos: Sout Western Cengage Learning
- Dane, E., Sutcliffe, K., y Vogus., T. (2016). Mindfulness en organizaciones: una revisión de niveles cruzados. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (3), pp.55-81.
- Delgado, M., y Mora, E. (2017). *Práctica profesionalizante de Salud Ocupacional en el INAMU*. Universidad de Costa Rica.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Deutsch, M. (1949). *A Theory of Cooperation and Competition [Teoría de la cooperación y competición]*. *Human Relations*, (2), pp.129-152.
- Dewey, J. (1933). *How we Think [cómo pensamos]*. Nueva York: Heath.
- Díaz, G. (2000). *Modelo de inducción para el personal de primer ingreso a la planta de procesamiento Sábila Industrial en Liberia, Guanacaste* (trabajo final de posgrado). Universidad de Costa Rica.

- Durai, P. (2010). *Human Resource Management* [Gestión de recursos humanos]. Dorling Kindersley, India: Pearson.
- Dolan, S., López, A., y Valle, R. (2014). *La gestión de personas y del talento*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., y Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, processes* [Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos]. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *Practice of Management* [Práctica de gestión]. Nueva York: Harper & Row.
- Echevarría M. y Larrañaga, M. (2004). Actividad laboral femenina en España e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (55), pp. 65-82.
- Feldman DC. The multiple socialization of organization members [La socialización múltiple de los miembros de la organización]. *Acad Manag Rev*, 6 (2), pp. 309-318.
- Fleishman, E. (1953). Leadership climate, human relations training and supervisory behavior [Clima de liderazgo, capacitación en relaciones humanas y comportamiento de supervisión], *Personnel Psychology*, (6), pp. 205-222.
- Foster, L., Gloss, A., Mallory, D., Rupp, D., Saari, L., Scott, J., y Osicki, M. (2014). Setting Global Human Development Goals: The role for industrial Organizational Psychology [Establecimiento de objetivos globales de desarrollo humano: el papel de la psicología industrial y organizacional]. *SIOP Representatives to the United Nations*, 2 (52), pp.167-171.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- García de B, O. (2000). Enfoque organizacional conductista: dicotomía o complementariedad. *Educere*, 10 (4), pp.47-56.
- García, E. (2008). *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?: Marco conceptual*. El Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- García, E. (2015). *Procesos de transversalidad de la igualdad de género en las políticas públicas en América Latina*. España: Área de Género del Centro Regional del PNUD.

- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Gil, F., y Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. España: Editorial Alianza.
- Gil Monte, P. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la psicología de la salud ocupacional. *Universidad de Valencia, (100)*, pp.68-83.
- Golcistein, A., y Sorcher, M. (1974). *Changing Supervisor Behavior [Cambio de la conducta de supervisión]*. Nueva York: Pergamon Press.
- Gómez, D., y Mora, G. (2016). *Situación laboral con enfoque de género en la CNFL. Un análisis desde la calidad de empleo y la división sexual del trabajo para el diagnóstico de discriminaciones laborales*. (Tesis de licenciatura en sociología). Universidad de Costa Rica.
- González, M. (2017). *Inserción laboral en el Área de Recursos Humanos de una empresa que ofrece servicios de mantenimiento, desinfección y limpieza* (Trabajo final de grado). Universidad de Costa Rica.
- González, J., Moreno, B., & Garrosa, E. (2005). *Carga mental y fatiga laboral*. España: Ediciones Pirámide.
- Gorriti, M., Moscoso, S., y Salgado, J. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada en la selección de personal en la administración general del País vasco: Meta-análisis de la fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 2 (20)*, pp.107-139.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement [La norma de reciprocidad: una declaración preliminar], *American Sociological Review 25 (48)*, pp.161-178.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Revista Cuadernos de Administración de Bogotá, 22 (39)*, 13-30.
- Guerrero, E. (2006). *Transversalizando la perspectiva de género mediante instrumentos de control de gestión*. Washintong D.C: Programa de Mejoramiento de Gestión-Sistema de Equidad de Género (2001-2004).

- Gutiérrez, A. (2019). *La equidad de género en una empresa farmacéutica multinacional. Determinación de los factores críticos para generar una política precursora a nivel regional* (Trabajo final de grado). Universidad de Costa Rica.
- Hernández, A. (2001). *Propuesta de un plan de inducción general a los nuevos empleados del Hospital Nacional de Niños DR Carlos Sáenz Herrera* (trabajo de posgrado). Universidad de Costa Rica.
- Hidalgo, L. (2011). *Propuesta de creación de manual de inducción para el área de importaciones del Instituto Costarricense de Electricidad* (práctica dirigida de grado). Universidad de Costa Rica.
- Infante, M., Román, M., Y. y Traverso, J. (2011). La educación Universitaria un factor de Empleabilidad y estabilidad laboral de la mujer en el sector de la construcción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56 (4), pp.1-11.
- Jiménez, M. (2015). *Propuesta de un plan de sucesión para los puestos clave, que posibilite la transmisión y permanencia del conocimiento existente en una empresa de productos para la construcción en Costa Rica*. (Tesis de posgrado en Psicología). Universidad de Costa Rica.
- Joshi, U., y Rani, A. (2012). A study of talent management as a strategic tool for the organization in selected Indian it companies [un estudio de la gestión de talento como herramienta estratégica para la organización en empresas seleccionadas de la India]. *European Journal of Buisiness and Management*, 4 (4), pp.20-28.
- Kelley, H. y Thibaut, J. (1969). *Group Problem Solving [Solucionando problemas de grupos]* en Lindzey, G., y Aronson, E. Editores, *Handbook of Social Psychology [Libro de psicología social]*, Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Latham, G., y Saari, L. (1979). The application of social learning theory to training supervisors through behavior modeling [La aplicación de la teoría del aprendizaje social para capacitar supervisors a través de modelos de comportamiento] *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), pp.239-246.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires Argentina: Ediciones GRANICA.
- Leavitt, H. (1951). Some Consequences of Certain Communication Patterns on Group Performance [Algunas consecuencias de patrones de comunicación en el rendimiento del grupo]. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (1), pp. 38-50.
- León, I. (2015). *Planes de sucesión laboral de gerentes que ocupan puestos críticos de la empresa el Pelón de la Bajura S.A* (trabajo final de posgrado). Universidad de Costa Rica.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science [Teoría de campo en Ciencias Sociales]*. Nueva York: Harper & Bros.
- Lippitt, R., Watson, J., y Wesley, B. (1958). *The dynamics of planned change [Las dinámicas del cambio planificado]*. Nueva York: Harcourt Brace & World.
- Lisbona, A., Morales, F., y Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *Revista Internacional de Psicología y Psicología Terapéutica*, 9 (1), 89-100.
- Likert, R. (1961). *New patterns of Management [Nuevos patrones de gestión]*. Nueva York: McGraw- Hill.
- Livi, S., Theodrou, A., Rullo, M., Cinque, L., y Alessandri, G. (2018). El camino difícil hacia el comportamiento prosocial en el trabajo: el papel de la positividad y la socialización organizacional en la prevención de la tensión interpersonal. *PLoS ONE*, 13(3), pp.1-14.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives [Hacia una teoría de la motivación de la tarea e incentivos]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp.157-189.
- Marrow, A., Bowers, D., y Seashore, S. (1967). *Management by participation [Gestión por participación]*. Nueva York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise [El lado humano de la empresa]*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGuire, W. (1969). The Nature of Attitudes and Attitude Change [La naturaleza y el cambio de actitudes], en G. Lindzey y E. Aronson, editores, *Handbook of Social Psychology [Libro de psicología social]*. Addison-Wesley Publishing Company, pp. 136-314.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self, and Society [Mente, si mismo y sociedad]*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ministerio de Asuntos exteriores y de Cooperación. (2007). *Estrategia de Género en Desarrollo de la cooperación española*. Madrid: AECID.
- Molyneux, M. (2003). *Movimientos de las mujeres en América Latina: estudio teórico comparado*. Madrid, España: Editorial Cátedra.
- Morales, M. (2005). *Competencias o criterios de éxito en el desempeño referidos a distintos grupos ocupacionales*. San José, Costa Rica.
- Muchinsky, P. (2012). *Psychology applied to work [Psicología aplicada al trabajo]*. Estados Unidos: Editorial Hypergraphic Press.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

- Patlán, J. (2015). Definición medición y consecuentes del clima organizacional: Resultados de tres estudios en población mexicana. En: *clima y ambiente organizacional*. Coyoacán, Mexico: Editorial el Manual Moderno.
- Peiró, J., y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid, España: Editorial Síntesis Psicología.
- Peiró, J. (1996). *Psicología Social de las organizaciones*. En J. Alvaro., A. Garrido., y J. Torregrosa (eds.), *Psicología Social Aplicada*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ployhart, R., y Ryan, A. (2014). A Century of selection [Un siglo de selección]. *The Annual Review of Psychology*, (65), pp.693-717.
- Porras, J., Hargis, K., Patterson, K., Maxfield, D., y Roberts, N. (1982). Modeling Based organization development: a longitudinal assessment [Desarrollo organizacional basado en modelos: una evaluación longitudinal]. *The Journal of applied behavioral Science*, 18 (4), pp.433-446.
- Provenzano, N. (2016). The field of industrial and organizational psychology: an early example of translational research [El campo de la psicología industrial y organizacional: un primerejemplode investigación traslacional]. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, (22), pp.1-15.
- Quintero, D. (2017). *Una aproximación desde la psicología industrial y organizacional al departamento de recursos humanos de una empresa multinacional en San José Costa Rica* (Trabajo final de grado). Universidad de Costa Rica.
- Ramírez. A. (2012). Servicio de salud ocupacional. *Colegio Americano de Medicina Ocupacional y Ambiental*, 73 (1), pp. 63-69.
- Ramírez, J., y Rojas, J. (2019). *Sistematización de la presencia del Paradigma Cognitivo Conductual en los trabajos finales de graduación a nivel de grado de licenciatura de la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica desde su origen hasta el 2018* (Trabajo final de grado). Universidad de Costa Rica.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. (Trabajo final de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia.
- Rodríguez, A. (Ed.). (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, A., y Zorco, V. (2004). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. En Rodríguez, A. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Roethlisberger, F., y Dickson, W. (1939). *Management and worker [Gerencia y trabajadores]*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard University Press.
- Rogers, C. (1951). *Client centered [Centrado en el cliente]*. Boston, Estados Unidos: Houghton Miffling.
- Schultz, D. (1991). *Psychology Industrial [Psicología Industrial]*. Florida, Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.
- Schultz, D. y Schultz, S. (2010). *Psychology and work today [Psicología y trabajo hoy]*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Editorial Pearson.
- Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms [Psicología de normas sociales]*. Nueva York: Harper & Bros.
- Sherif, M., Harvey, O., White, J., Hood, W., y Sherif, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment [Conflicto y cooperación entre grupos: el experimento de la Cueva de ladrones]*. Estados Unidos: University Book Exchange.
- Silzer, R., Church, A., Rotolo C., y Scott J. (2016). Práctica de I-O en acción: resolución de desafío de identificación de potencial de liderazgo en las organizaciones. *Psicología Industrial y Organizacional*, 9 (4), pp.814-830.
- Skinner, B. (1974). *About Behaviorism [Sobre el conductismo]*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model [Socilización organizacional: un modelo de proceso continuo y multidominio]. *International Journal of Selection and Assessment*, (5), 29-47.
- Trist, E., y Bamforth, K. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwell Method of Coal-Getting [Algunas consecuencias sociales y psicológicas del método Long Well de obtención de carbón]. *Human Relations*, 4 (3), pp. 1-38.
- Umaña, M. (2006). *Determinantes socioeconómicos y de género de los ingresos de mujeres que trabajan en el sector informal*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. San José, Costa Rica.
- Yin-Zun Chen. (2004). De los encuentros feministas a las campañas transnacionales: Surgimiento y desarrollo de los movimientos transnacionales de mujeres en América Latina. *Revista de Estudios de Género*, (20), 267-292.
- Zúñiga, M. (2016). *Gestión de desarrollo humano organizacional en la prestación de servicios al cliente en una empresa costarricense de informática que trabaja mediante proyectos de consultoría y outsourcing* (Trabajo final de grado). Universidad de Costa Rica.

2. Referencias electrónicas

- Alvarenga, P. (2005). Las mujeres del partido vanguardia popular en la constitución de la ciudadanía femenina en Costa Rica. *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, 5(1-2), pp.1-47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/439/43926968013.pdf>
- Anderson, N. (2012). Psychologists role in work-life fit is more important than ever [El rol del psicólogo en el ajuste de la vida laboral es más importante que nunca]. *Asociación Psicológica Americana*, 10 (43), P.9. Recuperado de <http://www.apa.org/monitor/2012/11/ceo.aspx>
- Araya, S. (2003). Caminos recorridos por las políticas educativas de género. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 3(2), pp.1-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44730202.pdf>
- Asociación Americana de Psicología. (2018). *Society for industrial and organizational psychology* [Sociedad de la psicología industrial y organizacional]. Recuperado de <http://www.apa.org/about/division/div14.aspx>
- Escuela de Psicología. (2018). Trabajos finales de graduación de la escuela de psicología. *Universidad de Costa Rica*. Recuperado de https://www.dropbox.com/sh/rv6td0mlv5llrph/AAA7ar2j8314BMuASV2gmV_ya?dl=0
- Facio, A. (2014). Igualdad y/o equidad? Políticas que transforman: una agenda de género para América Latina y el Caribe. Nota para la igualdad n°1. Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mobile/Evangar/alda-facio-igualdad-y-equidadpnudlacgenera-fact-sheet1>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Así somos: Nuestra Historia*. Recuperado de: <http://www.inamu.go.cr/web/10179/9>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Reforma procesal laboral. Recuperado de: http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de formación y empleo. Recuperado de: <https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/glosarioconceptualestrategico.pdf>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo del 2018). Principales logros Instituto Nacional de las Mujeres. *Presidencia.go.cr*. Recuperado de: <https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/03/principales-logros-instituto-nacional-de-las-mujeres-inamu/>

Rodríguez, E. (2005). Visibilizando las facetas ocultas del movimiento de mujeres, el feminismo y las luchas por la ciudadanía femenina en Costa Rica (1890-1953). *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, 5(2), pp.1-26. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/439/43926968003.pdf>

Salazar, D. (24 de enero 2018). Candidatos impulsan fusión del INAMU y PANI para crear ministerio de familia. *Semanario Universidad*. Recuperado de: <https://seminariouniversidad.com/pais/candidatos-impulsan-fusion-inamu-pani-crear-ministerio-la-familia/>

3. Reglamentos/Leyes

Comisión Código de Ética del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica. (2017). *Código de Ética y Deontológico del Colegio profesional de psicólogos de Costa Rica*.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). *Reglamento autónomo de servicios del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica

Comisión de Trabajos Finales de Graduación. (2017). *Guía para la presentación de anteproyectos de trabajos finales de graduación*. Universidad de Costa Rica.

Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). *Manual Institucional de Cargos*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). Oficio INAMU-JD-088-07-2019 acerca del marco filosófico institucional. San José, Costa Rica.

Ley N° 7801. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 29 de abril de 1998.

Ley N° 7801. Diario Oficial La Gaceta n°121, San José, Costa Rica, 22 de junio del 2012.

Reforma procesal laboral (Ley N°9343, 2015). San José, Costa Rica.

XII. Anexos

1. Manual de inducción general y reintucción

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA INDUCCIÓN
GENERAL Y RESOCIALIZACIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU**

Autor

Erick Rafael Mora Torres

San José, Costa Rica

2019

	Fecha de edición:	2019
	Página:	1 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

MANUAL SOBRE EL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y RESOCIALIZACIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

I. Introducción

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) es una institución gubernamental que se encuentra vigente desde 1998. A más de veinte años de su creación, ha sido parte del progreso de Costa Rica como país de derecho. Este instituto ha luchado a favor de la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos de las mujeres.

En los últimos años, debido a una mayor demanda, un excelente trabajo con la sociedad costarricense y una buena organización interna, se ha dado un crecimiento significativo en la cantidad de personal que labora en dicha institución (Presidencia de la República de Costa Rica, 2018). A pesar de que hoy en día la institución tiene un bajo índice de rotación del personal, se estima que en la última década la planilla ha incrementado cerca de un 300% lo que quiere decir que ha aumentado la cantidad de nuevos ingresos.

Abordar la inducción general ha sido calificado por el área de RRHH como un proceso relevante que se debe reestructurar lo más pronto posible ya que ha variado en los últimos años y aún no se crea un protocolo para que las personas encargadas de llevarlo a cabo puedan utilizar como guía en aras de una correcta inserción de las nuevas personas funcionarias que ingresan a la organización.

El presente manual es una propuesta que busca servir de guía para que las y los profesionales del área de RRHH utilicen como protocolo inmediatamente posterior a la contratación de una nueva persona funcionaria del INAMU. Además, pretende generar la

	Fecha de edición:	2019
	Página:	2 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

normativa que permita crear y dar un seguimiento de resocialización a las personas que ya se encuentran laborando para la organización.

Es importante mencionar que el procedimiento de este manual está estructurado de manera que se evite cualquier tipo de discriminación por motivo de discapacidad, ajustándose a las leyes n° 7600 y 8862 vigentes en el país. Por lo que las diferentes actividades deberán llevarse a cabo de manera tal que se ajusten a cualquier tipo de discapacidad que presenten las personas funcionarias.

II. Justificación

Según Dessler, 1991, Bermúdez, 2011 y Grados, 2013, la inducción general es muy importante para asegurar la correcta adaptación de las nuevas personas funcionarias y se debe dar inmediatamente al ingresar en la organización. Como se ha mencionado anteriormente, la planilla del INAMU ha aumentado de manera considerable en la última década. Según datos proporcionados por Delgado y Mora (2017) en ese año, cerca de un 27. 8% de la población del INAMU laboraba para la institución hacía menos de un año.

Debido a la heterogeneidad y/o ausencia del proceso de inducción general, algunas personas que trabajan para la institución no han recibido información de temáticas esenciales que transversalizan los objetivos institucionales dentro del marco filosófico.

La ausencia de dicho proceso genera falta de conocimientos esenciales por parte de las personas funcionarias produciendo así una posible distorsión de la cultura organizacional, temas administrativos, deberes y derechos fundamentales.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	3 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Estas cifras indican la necesidad inmediata de garantizar un proceso de inducción general para esta población, así como procurar realizar una resocialización que permita dar a conocer, actualizar y refrescar temas que transversalizan los objetivos del instituto, así como posibles cambios en las normativas, políticas y procedimientos. Todo esto contemplando integralmente los objetivos institucionales y su filosofía desde los enfoques: psicosocial, de género y conductista.

Finalmente, el presente manual busca apegarse a las recomendaciones del informe de auditoría interna del INAMU (2019), donde se recomendó para el año 2018 trabajar en el proceso de inducción y resocialización en búsqueda del cumplimiento de la Ley General de Control Interno donde se estableció lo siguiente

1-“El proceso de inducción del INAMU debe darse y concluirse antes de los tres meses de ingreso de la persona funcionaria. Es decir, debe realizarse ese proceso dentro del plazo del período de prueba, tanto para nombramientos interinos, en propiedad como por traslado” (p.29).

2- “Deben diseñarse y darse cursos de reinducción a las personas funcionarias, de tal forma que se asegure que al menos cada 5 años todas las personas funcionarias pasen por dicho proceso. Estos procesos de reinducción deben contemplar los temas base institucionales” (p.29)

III. Objetivos

III.1. Objetivo general

III.1.1. Crear una propuesta procedimental que guíe a las y los profesionales del área de RRHH del INAMU en la aplicación del proceso de inducción general y resocialización.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	4 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

III.2. Objetivos específicos

III.2.1. Establecer una normativa y un protocolo a seguir para la aplicación de la inducción general y la resocialización a personas funcionarias de la institución.

III.2.2. Generar las pautas específicas a seguir por parte de las personas profesionales del área de RRHH relacionadas con la aplicabilidad de la inducción general y la resocialización.

resocialización.

IV. Procedimiento

IV.1. Personal encargado de la inducción general y la resocialización

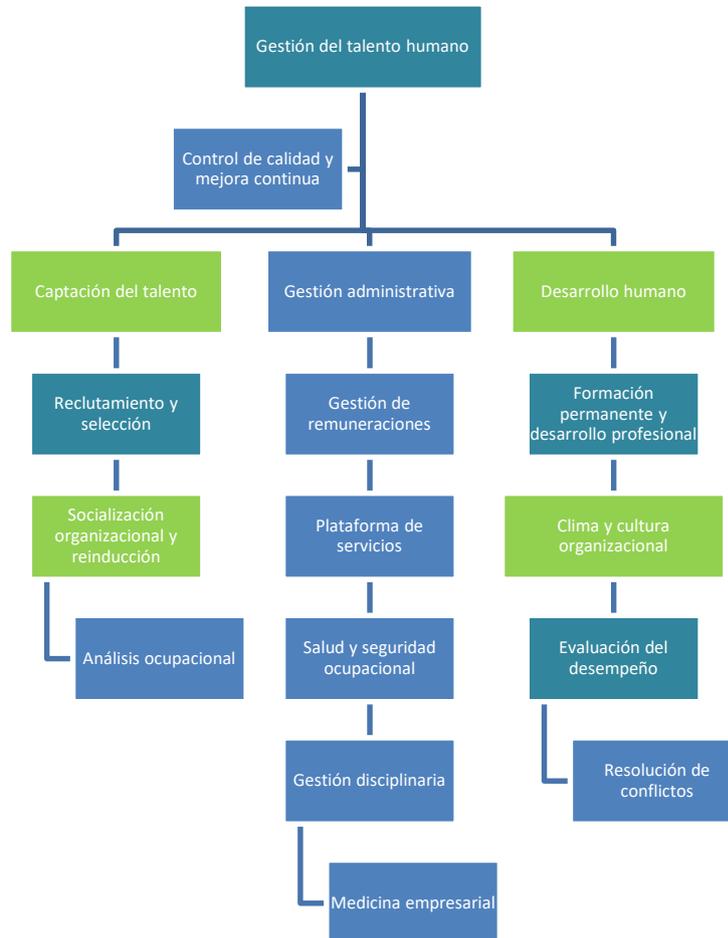
Según el Manual de cargos del INAMU (2017) la responsabilidad del proceso de inducción recae sobre a los siguientes puestos:

1. Profesional especialista en RRHH quien tiene como una de sus funciones principales “Ejecutar labores profesionales relacionadas con los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos del instituto (p.491).
2. Profesional ejecutivo en RRHH quien tiene como una de sus funciones principales “Realizar procesos de capacitación para la adecuada administración de los procedimientos de Control Interno y SEVRI, ejemplo, procesos de Inducción del Personal (p.494).

Es responsabilidad de las y los profesionales especialistas en RRHH encargados de los subprocesos de *Captación del Talento* y *Desarrollo Humano* cumplir con el protocolo aquí establecido acerca del proceso de socialización organizacional.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	5 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

IV.2. Organigrama del área de RRHH



SUBPROCESOS Y TAREAS RELACIONADOS A LA INDUCCIÓN GENERAL Y RESOCIALIZACIÓN

IV.3. Tareas y actividades específicas de la socialización organizacional en el INAMU

Según el Proceso de gestión del talento humano (2019) a la persona funcionaria encargada del subproceso de *captación de talento* le corresponden las siguientes tareas:

1. Identificar los temas de interés que deben formar parte del plan de inducción para personas funcionarias de primer ingreso, tanto a nivel general de la institución como a nivel específico del área y puesto en que se va a desempeñar.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	6 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

2. Identificar a las personas responsables de impartir la inducción tanto a nivel general como específico.
3. Solicitar a las dependencias de la institución los insumos requeridos para ser incluidos en el plan de inducción (información actualizada, materiales audiovisuales, manuales).
4. Identificar y detallar la metodología que se utilizará para el desarrollo de los planes de inducción.
5. Elaborar el plan de inducción para personas funcionarias de primer ingreso, contemplando las generalidades de la institución, así como los aspectos específicos del área y puesto en que se va a desempeñar.
6. Determinar la logística (espacio físico, materiales, instructores, alimentación) requerida para desarrollar el plan de inducción para personas funcionarias de primer ingreso.
7. Realizar la convocatoria vía correo electrónico a las personas funcionarias con copia a las correspondientes jefaturas.
8. Preparar los documentos correspondientes (bitácora, evaluación) que serán utilizados en la inducción.
9. Documentar y analizar los resultados de la inducción y preparar el informe correspondiente.
10. Trasladar el informe para archivar.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	7 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

IV.4. Modalidades

IV.4.1. Inducción general

Modalidad individual: Comprende la realización de la inducción general a una sola persona.

Se realiza cuando se planifica la contratación de una persona en el transcurso de una semana.

Modalidad grupal: Comprende la realización de la inducción general a más de una persona.

Se realiza cuando se planifica la contratación de dos o más personas en el transcurso de una semana.

IV.4.2. Resocialización

1. Modalidad individual: Es la realización de la resocialización de manera individual enviada mediante un enlace electrónico. Es realizable en el puesto de trabajo si la naturaleza del puesto permite el acceso a internet y manipulación de equipo informático.

2. Modalidad grupal: Es la realización de la resocialización a más de una persona, de manera conjunta en una sala de sesiones debidamente equipada. Se realiza cuando la naturaleza del puesto no toma en cuenta la manipulación de equipo informático o cuando la persona profesional especialista en RRHH lo considere adecuado.

IV.5. Normativas de aplicación para las personas profesionales especialistas en RRHH

IV.5.1. Inducción general

1. En casos de ingresos individuales, la inducción general deberá ser inmediata al momento de ingreso a la institución. Cuando se trate de 2 o más personas (en una misma semana) el plazo máximo de aplicación será de 5 días hábiles con el fin de realizar la inducción bajo la modalidad grupal.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	8 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

2. El proceso de inducción debe realizarse, tanto para nombramientos interinos, en propiedad como para toda persona que ingrese a la institución.

3. La inducción general deberá preceder a la inducción del puesto, salvo casos en los que la nueva persona funcionaria esté a la espera de recibir la inducción bajo la modalidad grupal.

4. Las notificaciones entre profesionales especialistas en RRHH deberán ser por escrito (fechadas y firmadas) o mediante correo electrónico con el fin de constatar la correcta comunicación entre las partes.

5. En caso de ausencia de la persona encargada del subproceso de *Desarrollo Humano*, asume las tareas la persona encargada de *Captación del Talento*. Bajo ninguna circunstancia se debe prorrogar u omitir la inducción general al nuevo personal.

6. La agenda de actividades de la persona encargada del subproceso de *desarrollo humano* deberá ajustarse priorizando la inducción general, de acuerdo a la previa notificación de la persona encargada del subproceso *captación de talento* acerca de las plazas y fechas de contratación.

7. En caso de realizarse la inducción general mediante la modalidad grupal, la persona encargada de *Captación del Talento* es la responsable de coordinar previamente con el área de informática para la utilización de la sala, así como del equipo pertinente

	Fecha de edición:	2019
	Página:	9 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

personas funcionarias del INAMU”, así como implementar los instrumentos de evaluación vigentes. (Ver anexos 1 y 2).

9. La información obtenida de los instrumentos de evaluación vigentes deberá ser debidamente archivada para su posterior análisis por parte de la persona a cargo de *Captación del Talento*.

10. Cuando ingresen personas en condición de discapacidad, el procedimiento será el mismo, tomando en cuenta su manera de impartirlo según el tipo de discapacidad mencionadas en el documento “contenido de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU”

IV.5.2. Resocialización

1. La resocialización será realizada con una frecuencia bienal a partir de la fecha de realización de la inducción general o de su última resocialización.

2. Las notificaciones profesionales especialistas en RRHH deberán ser por escrito (fechadas y firmadas) o mediante correo electrónico con el fin de constatar la correcta comunicación entre las partes.

3. La persona encargada del subproceso de *Captación del Talento* deberá mantener actualizada la base de datos “Socialización organizacional INAMU” los primeros de cada mes para agendar las fechas de las próximas resocializaciones de cada persona funcionaria.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	10 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

4. La resocialización se realizará según este manual de procedimiento y abarcando todo lo estipulado en el documento “contenido de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU”, así como implementar los instrumentos de evaluación.

5. En caso de ausencia de la persona encargada del subproceso de *Desarrollo Humano*, asume las tareas la persona encargada de *Captación del Talento*. Bajo ninguna circunstancia se debe prorrogar u omitir la inducción general al nuevo personal.

6. En caso de realizarse la resocialización mediante la modalidad grupal la persona encargada de *Captación del Talento* es la responsable de coordinar previamente con el área de informática para la utilización de la sala, así como del equipo pertinente.

7. Cuando se aplique a personas en condición de discapacidad, el procedimiento será el mismo, tomando en cuenta su manera de impartirlo según el tipo de discapacidad mencionadas en el documento “contenido de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU”

IV.6. Pasos de los procedimientos

IV.6.1. Inducción general

Paso	Responsable	Descripción
1	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Después del proceso de selección de personal, una vez que se haya(n) nombrado la(s) plaza(s) se deben coordinar aspectos de logística para impartir la inducción general: modalidad (individual o grupal), lugar, fecha y hora en que se va a realizar. También debe coordinar el refrigerio y cualquier material que se necesite para su desarrollo.



Fecha de edición: 2019

Página: 11 de 20

Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU

Autorizado por:

2	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Notificar a la persona encargada de <i>Desarrollo Humano</i> (al menos con una semana de anticipación), donde se indiquen los nombramientos, modalidad (individual o grupal), lugar, fecha y hora en que se va a realizar la inducción (ver anexo 3).
3	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Proporcionar a la persona encargada de <i>desarrollo humano</i> todos los insumos necesarios para la realización de la inducción (tarjeta de bienvenida, manual informativo, evaluaciones, refrigerio, entre otros). Esto en un plazo máximo de 1 día antes de la inducción.
4	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Confirmar la notificación de citación mencionada en el paso 2. Dicha confirmación deberá darse de manera prioritaria.
5	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Impartir la inducción general llevando a cabo todas las actividades preestablecidas. (Ver anexo 1)
6	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Envío de evaluaciones al personal <i>Captación del Talento</i> (Control de actividades y reacción al evento) debidamente llenadas. (Ver anexo 1 y 2) Las evaluaciones deberán ser enviadas de manera física para que sean integradas en los expedientes físicos. En caso de que haya digitalización de expedientes se debe enviar el documento escaneado para su correcto archivo.
7	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Analizar los instrumentos de evaluación: control de actividades y reacción al evento (ver anexo 1 y 2).
8	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Realizar los ajustes, actualizaciones y/o modificaciones necesarias para la mejora del proceso. Esto mediante la comunicación con dependencias de la institución para solicitar los insumos requeridos que deben ser incluidos. Notificar (por escrito o mediante un correo electrónico) a la persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i> de cualquier cambio realizado al contenido de la inducción.
9	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del</i>	Archivar la información en el expediente.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	12 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

IV.6.2. Resocialización

Paso	Responsable	Descripción
1	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Identificar en la base de datos “Socialización organizacional INAMU” quién debe realizar la resocialización (bienal después de la inducción general o de su última resocialización).
2	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	<p>Modalidad individual: Enviar el enlace electrónico de los módulos virtuales a aquellas personas que deban realizar la resocialización (cuando la naturaleza del puesto permita acceso a equipo informático). En el correo que se envíe el enlace, se debe especificar el tiempo máximo para ingresarlo y concluirlo (1 semana).</p> <p>Modalidad grupal: Coordinar aspectos de logística para impartir la resocialización, tales como (lugar, fecha y hora en que se va a realizar). También debe coordinar el refrigerio y cualquier material que se necesite para su desarrollo.</p>
3	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	<p>Modalidad individual: Ingresar al enlace electrónico una semana después de su envío para corroborar que la persona haya cursado todos los módulos virtuales con éxito. En caso de que se hayan completado, se procede a enviar el manual informativo de repaso vía digital o hacer llegar el físico por medio de correo interno. En caso de que no lo hayan realizado, se debe notificar a la persona que su resocialización quedará en estado “no completada” lo cual será notificado a su jefatura para que se cumpla lo estipulado en los artículos 118 y 119 del <i>Reglamento autónomo de servicios</i> y será archivado en su expediente.</p> <p>Modalidad grupal: Notificar (al menos con una semana de anticipación) a la persona encargada de <i>Desarrollo Humano</i>, persona funcionaria y jefatura, lugar, fecha y hora en que se va a realizar la resocialización. Además, debe proporcionar los insumos necesarios para impartirla (al menos un día antes).</p>
4	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	<p>Modalidad individual: La resocialización bajo esta modalidad ha terminado.</p> <p>Modalidad grupal: Impartir la resocialización llevando a cabo todas las actividades preestablecidas. (Ver anexo 1)</p>



Fecha de edición: 2019

Página: 13 de 20

Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU

Autorizado por:

5	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Modalidad individual: La resocialización bajo esta modalidad ha terminado.
		Modalidad grupal: Envío del control de actividades a la persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i> . (ver anexo 1) El control de actividades deberá ser enviado de manera física para que sea integrado en los expedientes físicos. En caso de que haya digitalización de expedientes se debe enviar el documento escaneado para su correcto archivo
6	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Modalidad individual: La resocialización bajo esta modalidad ha terminado.
		Modalidad grupal: Archivar la lista del control de actividades, así como la fecha de asistencias de las personas que participaron. Si alguna de las personas citadas no asistió, se debe notificar a la persona que su resocialización quedará en estado “no completada” lo cual será comunicado a su jefatura para que se cumpla lo estipulado en los artículos 118 y 119 del <i>Reglamento autónomo de servicios</i> y será archivado en su expediente.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	14 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

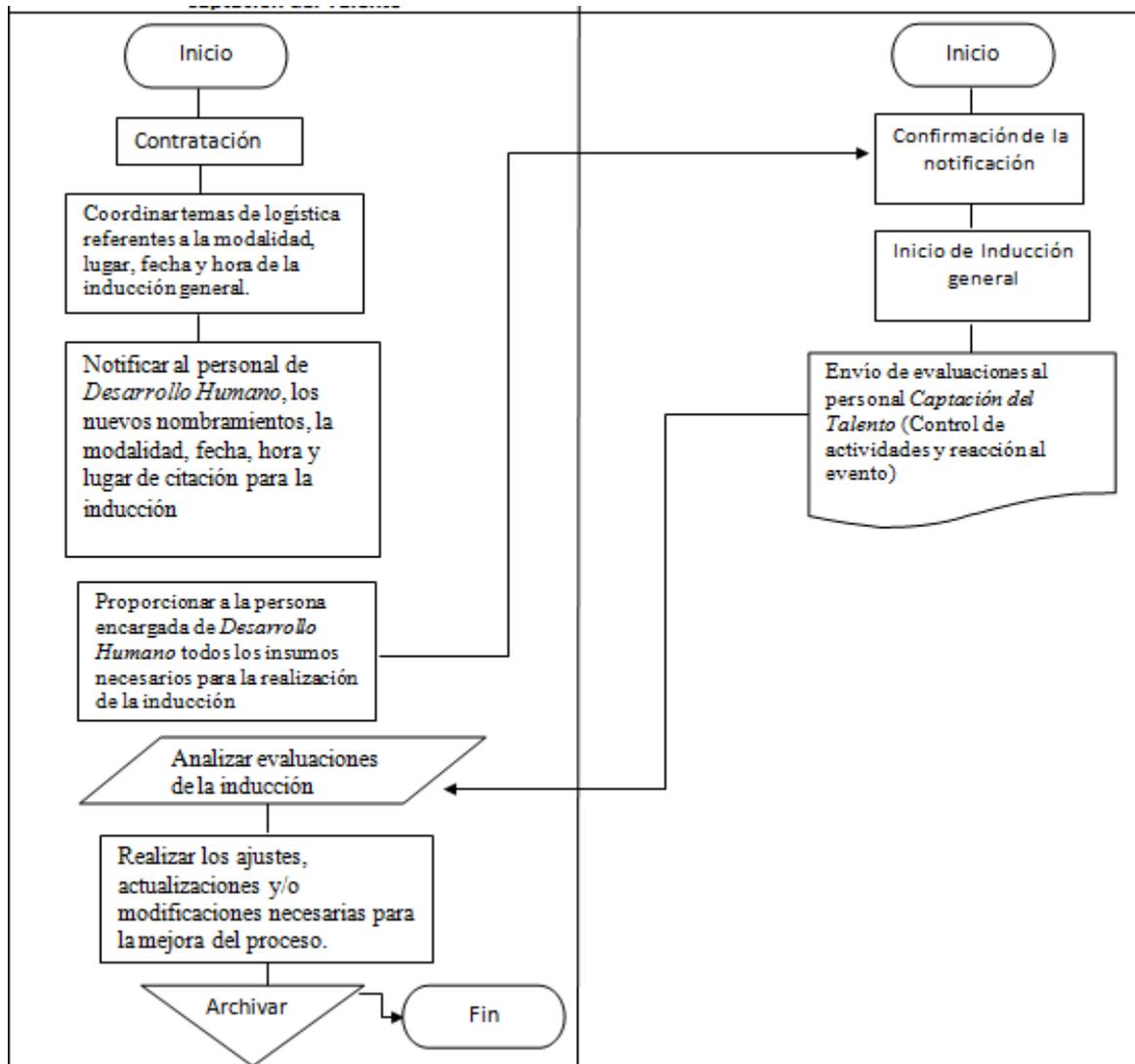
V. Flujoграмas (Simbología según American National Estándar Institute

V.1.Inducción general

Procedimiento de la inducción general

Persona encargada del subproceso de
Captación del Talento

Persona encargada del subproceso de
Desarrollo Humano

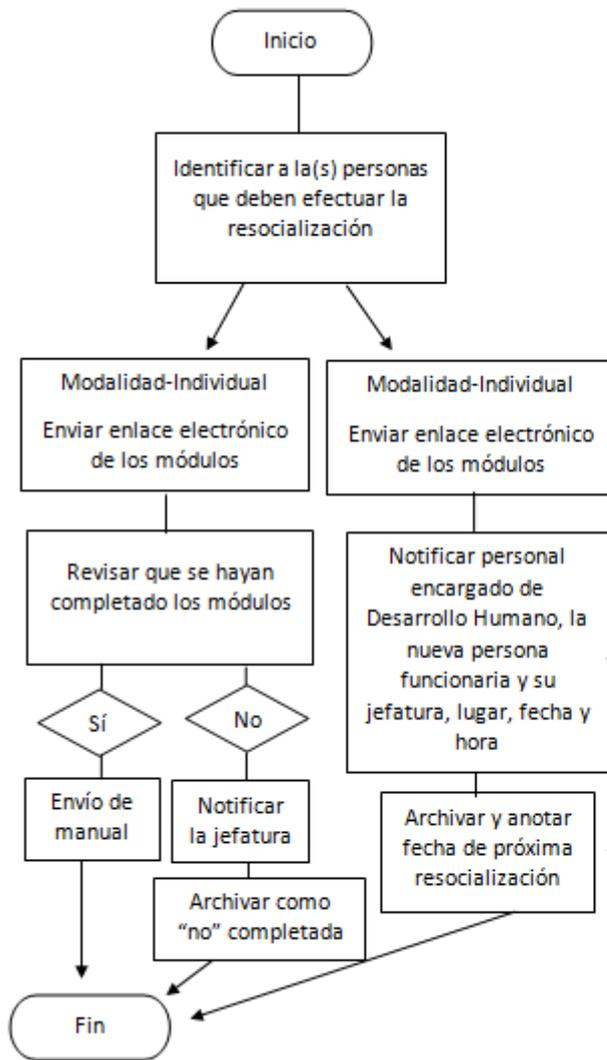


	Fecha de edición:	2019
	Página:	15 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

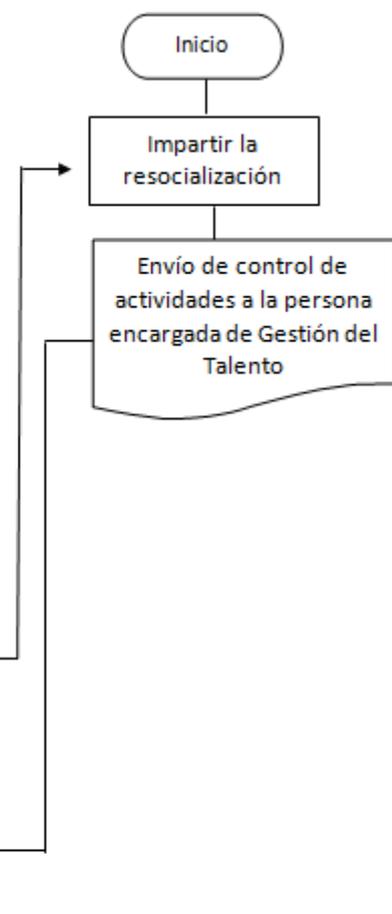
V.2. Resocialización

Procedimiento de la Resocialización

Persona encargada del subproceso de Captación del Talento



Persona encargada del subproceso de Desarrollo Humano



	Fecha de edición:	2019
	Página:	16 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

VI. Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Domínguez, R. Martínez, D., y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa* (21), pp. 117-142.
- Chao GT, O’Leary-Kelly AM, Wolf S, Klein HJ, Gardner PD. Organisational Socialisation: Its Content and Consequences. *J Appl Psychol*. 1994; 79(5): 730–743.
- Chaves, C. (2019). Manuales sobre normas y procedimientos administrativos para el departamento de recursos humanos del instituto nacional de las mujeres. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Delgado, M., y Mora, E. (2017). *Práctica profesionalizante de Salud Ocupacional en el INAMU*. Universidad de Costa Rica.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Feldman DC. The multiple socialization of organization members. *Acad Manag Rev*. 1981; 6(2): 309– 318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4, 101-145.
- García de B, O. (2000). Enfoque organizacional conductista: dicotomía o complementariedad. *Educere*, (4) 10, pp.47-56.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). *Reglamento autónomo de servicios del Instituto Nacional de las Mujeres*.
- Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). *Manual Institucional de Cargos*. San José, Costa Rica.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	17 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Así somos: Nuestra Historia*. Recuperado de <http://www.inamu.go.cr/web/10179/9>

Cordero, C. (2019). *Proceso de gestión del talento humano*. Instituto Nacional de las Mujeres, San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Ficha descriptiva Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Plan operativo institucional del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). Informe de auditoría acerca del seguimiento de acciones, disposiciones, recomendaciones, asesorías, advertencias, observaciones y otras emitidas por la auditoría interna: INAMU-JD-AI-IN-016-2019 San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Costa Rica.

Muchinsky, P. (2012). *Psychology applied to work [Psicología aplicada al trabajo]*. Belmont, Estados Unidos, Editorial Hypergraphic Press.

Organización Internacional del Trabajo. (2004). Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de formación y empleo. Recuperado de: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/glosarioconceptualestrategico.pdf>

Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo del 2018). Principales logros Instituto Nacional de las Mujeres. *Presidencia.go.cr*. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/03/principales-logros-institutonacional-de-las-mujeres-inamu/>

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	18 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Van Maanen J, Schein EH. Toward a theory of organizational socialization. In: Staw BM, editor. Research in organizational behavior (Vol 1). Greenwich, CT: JAI Press; 1979. pp. 209–264.

VII. Instrumentos

VII.1. Control de actividades

Control de actividades obligatorias realizadas en la inducción general de INAMU			
Profesional especialista de RRHH encargado(a):			
Participante(s) que recibe(n) la inducción o resocialización:			
Bienvenida oral	Si	No	Observaciones:
Transmisión de video(s) de presentación	Si	No	Observaciones:
Finalización de los módulos de la plataforma virtual	Si	No	Observaciones:
Entrega del manual informativo (digital o físico)	Si	No	Observaciones:
Aplicación de "evaluación de reacción al evento"	Si	No	Observaciones:
Control de actividades obligatorias realizadas en la resocialización INAMU			
Finalización de los módulos de la plataforma virtual	Si	No	Observaciones:
Entrega del manual informativo	Si	No	Observaciones:

	Fecha de edición:	2019
	Página:	19 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

VII.2. Evaluación de reacción al evento de inducción general

Evaluación de reacción al evento

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Instrucciones: La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer tus impresiones sobre el curso, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de inducción.

1.- Las condiciones del lugar:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

2.- La duración del curso:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

3.- El tiempo de los recesos:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

4.- El contenido del evento lo encontraste:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

5.- El material

Muy adecuado () Poco adecuado ()

Adecuado () Totalmente inadecuado ()

6.- El manejo del expositor sobre el tema, ¿cómo te pareció?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar el evento: _____

Fuente: Grados, J (2013).

	Fecha de edición:	2019
	Página:	20 de 20
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

VII.3. Machote para citación a la inducción general

Fecha: _____

Señor(a)

Por este medio comunico la citación de la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) _____ a la inducción general bajo la modalidad _____ que se estará impartiendo el día _____ en _____ a las _____.

Favor enviar acuso de recibido,

Atentamente,

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Anexo

Glosario

Base de datos “Socialización Organizacional INAMU”: Es una base de datos en archivo Excel que contiene la totalidad de personas funcionarias del INAMU. La persona encargada del subproceso de *Captación del Talento* ingresará la fecha de inducción general y específica. Además, se agenda la fecha para la resocialización, así como su estado (completada, no completada).

Discriminación por motivos de discapacidad: Se entenderá cualquier distinción, exclusión o restricción por discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo. Incluye todas las formas de discriminación, entre ellas, la denegación de ajustes razonables (convención internacional de derechos de las personas con discapacidad).

Documento “Contenido de la inducción general y resocialización de personas funcionarias del INAMU”: Es un documento en formato Word en el cual se encuentra todo el contenido informativo a impartir en la inducción general y reinducción. Dicho documento estará en constante revisión por parte de la persona encargada del subproceso de *Captación del Talento* a partir de la retroalimentación de las personas funcionarias y de las actualizaciones de información.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Enfoque organizacional conductista: Junto con la creación del campo de la Psicología Industrial se defiende el estudio científico de la conducta humana, para dar a conocer patrones generales de conductas y diferencias de conductas individuales, grupales y organizacionales. De allí las denominaciones de comportamiento individual, grupal y organizacional (García de la B, 2000, p.50).

Enfoque psicosocial: Aporta luz a la consideración de los comportamientos de las personas, los grupos, las organizaciones y los procesos psicosociales que hacen posibles estos comportamientos” (Peiró citado en Gil y Alcover, 2003, p.42).

Enfoque de género: Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. El objetivo último: la igualdad de géneros... Implica visualizar y tomar en cuenta los obstáculos y limitantes que en todas las dimensiones del proceso formativo, frenan la inserción y el desarrollo profesional y personal de mujeres y varones. (Organización Internacional del Trabajo, 2004, p.7)

Inducción de personal: Es un componente del proceso de socialización organizacional que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos” (Dessler, 1991).

Inducción general: Proporcionar a las nuevas personas trabajadoras la información básica sobre la institución. Entre otros puntos se encuentra una breve historia de la empresa, su giro,

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

filiales, servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigrama, entre otros” (Grados, 2013).

Inducción específica o al puesto: Información específica del puesto a desempeñar, necesaria para realizar satisfactoriamente sus labores. Una vez que la persona finalizó su inducción general deberá presentarse en su área específica de trabajo para la presentación de la jefatura inmediata y sus compañeros(as), presentación del organigrama del área, especificaciones de los objetivos del puesto, especificación de funciones, entre otros. (Grados, 2013).

Personas en condición de discapacidad: Son aquellas personas que tienen deficiencia física, mental, intelectual o sensorial (sorda, ciega) a largo plazo, que al interactuar con diversas barreras, pueden limitar o restringir su participación plena y efectiva en la sociedad, en la igualdad de condiciones con las demás (convención internacional de derechos de las personas con discapacidad, 2006).

Resocialización o reinducción: Debido a las características rápidas e intensamente cambiantes en el mercado laboral actual, es manifiesto que la socialización ha dejado de ser un proceso que se da una vez y para siempre (al incorporarse por primera vez a un puesto de trabajo) para pasar a ser un proceso constante y cíclico (Palací, 2005). Es el ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo (Mushinsky, 2012, p.283)

Resocialización o reinducción: Debido a las características rápidas e intensamente cambiantes en el mercado laboral actual, es manifiesto que la socialización ha dejado de ser un proceso que se da una vez y para siempre (al incorporarse por primera vez a un puesto de

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la inducción general y resocialización para personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

trabajo) para pasar a ser un proceso constante y cíclico (Palací, 2005). Es el ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo (Mushinsky, 2012, p.283)

Socialización organizacional: Proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. (Feldman, 1981). En donde se da un aprendizaje de contenidos y procesos para que un individuo se ajuste a un rol organizacional. (Chao et al. 1994). Esto asegura que una persona adquiera competencias laborales y un nivel de comprensión funcional de la organización... y que acepte las formas establecidas de una organización en particular (Taormina, 1997).

2. Contenido de la inducción general y la resocialización

SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL

MANUAL DE LA PERSONA FACILITADORA

2019

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	------------------------	---

CONTENIDO DE LA INDUCCIÓN GENERAL Y REINDUCCIÓN DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

I. Introducción

El proceso de inducción es muy relevante para aquellas personas que se están insertando en una organización, ya que es uno de los primeros contactos que la nueva persona funcionaria tiene con su desconocido entorno laboral. Es por esta razón que los procesos de aprendizaje y adaptación empiezan a moldearse con la inducción y por ende, está relacionado con el éxito en su trabajo. Bermúdez (2011) menciona la importancia que tiene este proceso,

Tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas, han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de las nuevas personas trabajadoras, a través de procesos diseñados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe el nombre de inducción general o socialización organizacional. (pp. 121-122)

A continuación, se presenta una propuesta del contenido de la inducción general y resocialización a impartir en el INAMU, enmarcada dentro de un enfoque de género, conductual y sobre todo psicosocial buscando permear y homologar el sentido de pertenencia a la institución mediante contenido informativo relevante para las personas funcionarias.

Es importante mencionar que estos contenidos están estructurados de manera que se evite cualquier tipo de discriminación, tomando en cuenta las leyes n° 7600, 8862 y 9343 de la nueva reforma procesal laboral (2015) art. 404. Por lo que las diferentes actividades deberán llevarse a cabo de manera tal que se ajusten a cualquier persona funcionaria.

II. Propuesta del contenido para la inducción general

La inducción “es considerada como el proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos en la organización (Louis, 1980; Van Maanen y Schein, 1979).

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	------------------------	---

Debido a esto, es importante que las personas funcionarias del INAMU tengan claras las características institucionales, así como el conocimiento de temáticas relacionadas con el marco filosófico institucional; buscando generar una sensibilización especial -como parte de la cultura organizacional- de la importancia del INAMU en la sociedad costarricense. En esta inducción general se toma en cuenta el enfoque de género, conductual y psicosocial buscando específicamente el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico institucional del INAMU(2019): “Desarrollar una política de Gestión de talento Humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo a nivel nacional” y “Redefinir los procesos técnico administrativos institucionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos”.

Se pretende que la inducción general sea un procedimiento de fácil aplicación por parte de las personas profesionales especialistas en RRHH y que además sea de mucho provecho para las nuevas personas funcionarias. Con este fin, se han diseñado 5 herramientas (bienvenida al personal, material audiovisual, módulos virtuales, manual informativo y evaluación). Su tiempo de aplicación para la persona especialista de RRHH es entre dos y dos horas y media. Para la nueva(s) persona(s) funcionaria(s) equivale a un día de jornada laboral diurna. Es importante tomar en cuenta la aplicación del procedimiento según lo estipulado en el *Manual de procedimiento de la inducción general y resocialización de personas funcionarias del INAMU* (2019). De lo contrario, se podrían aplicar las sanciones establecidas en los artículos 118 y 119 del Reglamento Autónomo de Servicios (2000).

La puesta en práctica del proceso de inducción general en el INAMU generaría las siguientes ventajas:

1. Crea una actitud favorable hacia la organización.
2. La persona se identifica con la organización y los procedimientos.
3. Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
4. Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
5. Acepta con mayor facilidad la autoridad.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	------------------------	---

6. Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
7. Se compromete moralmente con la organización.
8. Se identifica altamente con la organización.
9. La reacción de la persona a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
10. La mayoría de los empleados(as) cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
11. Permite afinar los perfiles.
12. Cuida los aspectos legales.
13. Verifica aspectos de seguridad e higiene. (Grados, 2013, p.335)

II.1. Objetivos

El objetivo terminal de la socialización organizacional es el siguiente:

Al término del programa las personas funcionarias de primer ingreso, comprenderán el funcionamiento integral de la institución y temas modulares en torno a los derechos humanos de las mujeres, con el propósito de facilitar el proceso de socialización organizacional.

Los objetivos específicos son:

1. Conocerán la historia de esta institución, como nacimos, como hemos crecido y parte de nuestros logros, así como también comprenderán el marco filosófico de la institución con el propósito de tener claridad de las bases en las cuales depositamos nuestros esfuerzos todos los días y la razón de ser de la institución.
2. Comprenderán el marco estratégico institucional con el fin de tener claridad sobre el impacto que tiene el accionar de cada dependencia en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

3. Conocerán el marco normativo institucional con el fin de tener claridad sobre las regulaciones y lineamientos tanto internos como externos, que rigen el accionar de la organización.

4. Comprenderán el enfoque de Derechos Humanos que rige el accionar de la institución.

II.2. Las características de la inducción

Características	
Dirigido a:	Personas de primer ingreso a la institución.
Condiciones de admisión	Tener nombramiento en propiedad, interino o encontrarse temporalmente en la institución.
Metodología	Presencial y virtual
Duración	8 horas
Sesiones	1

II.3. Contenido temático

Contenido temático	
1. Conozcamos sobre el INAMU	1.1. Contextualización histórica del patriarcado y su vinculación con la existencia del INAMU. 1.1.1. Definición de patriarcado y su origen. 1.1.2. Relaciones de poder. 1.1.3. Familia. 1.1.4. Propiedad privada y sexualidad de las mujeres. 1.1.5. Invisibilización de las mujeres en la historia. 1.1.6. Luchas de feministas y otras mujeres. 1.1.7. Contexto costarricense en el siglo XX.

Contenido temático	
1. Conozcamos sobre el INAMU	1.1.8. Surgimiento del INAMU. 1.1.9. Mujeres importantes para la transformación social de Costa Rica. 1.2. Marco filosófico institucional. 1.2.1. Misión. 1.2.2. Visión. 1.2.3 Valores. 1.3. Objetivos institucionales 2018-2022. 1.4. Organigrama institucional. 1.5. Servicios que brinda el INAMU. 1.5.1. Centro de información y orientación. 1.5.2. Consulta sobre violencia contra las mujeres. 1.5.3. CEAAM. 1.5.4. Aprende conmigo. 1.5.5. Línea de emergencia. 1.5.6. Servicios de apoyo. 1.5.7. Capacitaciones. 1.5.8. Producción y divulgaciones de conocimientos. 1.5.9. Empleabilidad. 1.5.10. Participación política. 1.6. PIEG. 1.7. PLANOVI.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
<p>2. Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias</p>	<p>2.1. Contextualización histórica del surgimiento de los derechos laborales en Costa Rica tomando en cuenta la participación de las mujeres.</p> <p>2.2. Nueva reforma procesal laboral.</p> <p>2.2.1. Artículos. (404, 405, 432, 454 y 500)</p> <p>2.3. Código de trabajo.</p> <p>2.3.1. Contratos y convenciones de trabajo, jornadas descansos y salarios, protección de las personas trabajadoras, organizaciones sociales, medidas de presión, infracciones a las leyes de trabajo, prohibición de discriminar.</p> <p>2.4. Sindicato. (ANEP)</p> <p>2.5. Reglamento Autónomo de servicios.</p> <p>2.6. Manual de Cargos.</p>		
<p>3. Derechos humanos</p>	<p>3.1. Surgimiento de los derechos humanos.</p> <p>3.1.1. Iusnaturalismo.</p> <p>3.1.2. Iuspositivismo.</p> <p>3.2. Definición y evolución de los derechos humanos.</p> <p>3.3. Declaración Universal de los Derechos Humanos. (artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 19, 23, 24)</p> <p>3.4. Reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres.</p> <p>3.5. CEDAW.</p>		

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
4. Teoría de género	4.1. Definición y diferenciación con la “ideología de género”. 4.2. Roles de género. 4.3. Violencia de género.		
5. Diversidad sexual	5.1. Definición. 5.2. Biopoder como visión limitada y patriarcal. 5.3. Holones de la sexualidad. 5.3.1. Sexo. 5.3.2. Género. 5.3.2.1. Rol de género. 5.3.2.2. Estereotipo de género. 5.3.2.3. Orientación sexual. 5.3.2.4. Identidad sexual. 5.3.3. Vinculación afectiva. 5.3.4. Erotismo. 5.3.5. Reproductividad.		
6. Violencia contra las mujeres	6.1. Definición. 6.2. Tipos de violencia. 6.2.1. Física. 6.2.2. Psicológica. 6.2.3. Sexual. 6.2.3.1. Acoso, hostigamiento. 6.2.3.2. Abuso. 6.2.3.3. Violación. 6.3. Protocolo interinstitucional 72h. 6.4. Re victimización. 6.5. Convención de Belém do Pará. 6.6. Combatir la violencia contra la mujer.		

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
6. Violencia contra las mujeres		6.6.1. Acceso universal a la salud y cobertura universal de salud y equidad. 6.6.2. Derechos humanos y civiles. 6.6.3. Sensibilidad a las cuestiones de género e igualdad. 6.6.4. Respuesta multisectorial. 6.6.5. Prácticas basadas en la evidencia científica. 6.6.6. Enfoque de la totalidad del curso de vida. 6.6.7. Respuesta integral. 6.6.8. Participación comunitaria. 6.6.9. Autonomía y empoderamiento. 6.6.10. Involucrar a los hombres y jóvenes varones.	



II.4. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades								
ENCUADRE	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5	TEMA 6	TEMA 7	EVALUACIÓN
Bienvenida al personal	Conozcamos sobre el INAMU	Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias	Derechos humanos	Teoría de género	Diversidad sexual	Violencia contra las mujeres	Manual informativo	Evaluación y agradecimiento por la participación
Objetivos específicos: 1. Brindar una bienvenida personalizada para la(s) nueva(s) persona(s) trabajadora(s). 2. Generar la impresión de que el INAMU celebra la inserción de una(s) persona(s) valiosa(s) a su equipo de trabajo. 3. Crear un ambiente de confianza entre la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) y su nuevo entorno laboral. 4. Abordar parcialmente y de manera personalizada información relativa al INAMU.	Objetivos específicos: 1. Conocerán la historia de esta institución, como nacimos, como hemos crecido y parte de nuestros logros, así como también comprenderán el marco filosófico de la institución con el propósito de tener claridad de las bases en las cuales depositamos nuestros esfuerzos todos los días y la razón de ser de la institución. 2. Comprenderán el marco estratégico institucional con el fin de tener claridad sobre el impacto que tiene el accionar de cada dependencia en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Dar una herramienta informativa para que la nueva persona funcionaria utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución. 2. Resolver las preguntas más frecuentes que tienen las personas funcionarias con respecto a temáticas de procesos institucionales. 3. Guiar a la nueva persona funcionaria para la evacuación de dudas con respecto a asuntos administrativos.	Objetivos específicos: 1. Registrar que se hayan llevado a cabo todas las actividades que conforman la inducción general. 2. Conocer la percepción de las nuevas personas funcionarias con respecto a la inducción general. 3. Utilizar los datos como antecedentes para realizar modificaciones necesarias para la mejora de la inducción general.
SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS
1. Recibimiento	1.1. Contextualización histórica del patriarcado y su vinculación con la existencia del INAMU.	2.1. Contextualización histórica del surgimiento de los derechos laborales en Costa Rica tomando en cuenta la participación de las mujeres.	3.1. Surgimiento de los derechos humanos.	4.1. Definición y diferenciación con la "ideología de género"	5.1. Definición.	6.1. Definición.	7.1. Marco filosófico institucional, objetivos estratégicos institucionales, organigrama, servicios que brinda	1. Utilización de instrumentos de medición.
2. Exposición del marco filosófico institucional.	1.2. Marco filosófico institucional.	2.2. Nueva reforma procesal laboral.	3.2. Definición y evolución de los derechos humanos.	4.2. Roles de género.	5.2. Biopoder como visión limitado y patriarcal.	6.2. Tipos de violencia.	7.2. ASOINAMU	2. Cierre
3. Generar interés.	1.3. Objetivos institucionales 2018-2022.	2.3. Código de trabajo.	3.3. Declaración Universal de los Derechos Humanos.	4.3. Violencia de género.	5.3. Holones de la sexualidad.	6.3. Protocolo interinstitucional al 72h.	7.3. Capacitación y desarrollo	
	1.4. Organigrama institucional.	2.4. Sindicato. (ANEP)	3.4. Reconocimiento de los derechos humanos			6.4. Re victimización.	7.4. Reglamento autónomo de servicios	
	1.5. Servicios que brinda el INAMU.	2.5. Reglamento Autónomo	3.5. CEDAW.			6.5. Convención de Belém do Pará.	7.5. Guía telefónica	
	1.6. PIEG. 1.7. PLANNOVI	2.6. Manual de Cargos.				6.6. Combatir la violencia contra la mujer.	7.6. Áreas comunes, entre otros.	

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU			Fecha de edición: 2019	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	TÉCNICA ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	HORARIO
Brindar una bienvenida personalizada para la(s) nueva(s) persona(s) trabajadora(s).	Recibimiento.	Magistral	-	5 minutos	9:00am-9:05am
Generar la impresión de que el INAMU celebra la inserción de una(s) persona(s) valiosa(s) a su equipo de trabajo.	Recibimiento.	Magistral	Tarjeta de bienvenida		
Crear un ambiente de confianza entre la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) y su nuevo entorno laboral.	Recibimiento.	Magistral	-		
Abordar parcialmente y de manera personalizada información relativa al INAMU.	Exposición del marco filosófico institucional.	Magistral	-	15-30 minutos	9:05am-9:30m
Motivar a la nueva(s) persona(s) trabajadora(s) a conocer más acerca de su nuevo entorno laboral.	Generar interés.	Video informativo	Equipo informático, audifonos o Proyector, parlantes.	15-30 minutos	9:30am-10:00am
Crear interés acerca de información que transversaliza el marco filosófico institucional.	Generar interés.	Video informativo	Equipo informático-audifonos Proyector, parlantes.		
Concientizar a las nuevas personas trabajadoras acerca de aspecto culturales particulares que generaron la necesidad de la creación del INAMU como mecanismo de cambio social.	Generar interés.	Video informativo	Equipo informático-audifonos Proyector, parlantes.		
Generar reflexión acerca de la importancia de la existencia del INAMU en la sociedad costarricense.	Generar interés.	Video informativo	Diálogo	15 minutos	10:00am-10:15am
Merienda	Espacio de descanso			15 minutos	10:15am-10:30am
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	TÉCNICA ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	HORARIO
Conocerán la historia de esta institución, como nacimos, como hemos crecido y parte de nuestros logros, así como también comprenderán el marco filosófico de la institución con el propósito de tener claridad de las bases en las cuales depositamos nuestros esfuerzos todos los días y la razón de ser de la institución.	Conozcamos sobre el INAMU	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audifonos.	1 hora	10:30am-11:30am
Comprenderán el marco estratégico institucional con el fin de tener claridad sobre el impacto que tiene el accionar de cada dependencia en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.	Conozcamos sobre el INAMU	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audifonos.		
Vincular los objetivos de la institución con los personales. Reforzar el compromiso moral con la institución.	Conozcamos sobre el INAMU	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audifonos.		
Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.	Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audifonos.		
Almuerzo	Tiempo de descanso				

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	TÉCNICA ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	HORARIO
Almuerzo	Tiempo de descanso			1 hora	11:30am-12:30pm
Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.	Derechos humanos	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audífonos.	30 minutos	12:30pm-1:00pm
Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.	Teoría de género	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audífonos.	30 minutos	1:00pm-1:30pm
Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.	Diversidad sexual	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audífonos.	30 minutos	1:30pm-2:00pm
Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.	Violencia contra las mujeres	Recursos didácticos virtuales auto aplicados.	Equipo informático y audífonos.	1 hora	2:00pm-3:00pm
Dar una herramienta informativa para que la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución.	Manual informativo	Lectura	Manual informativo.	10 minutos	3:00pm-3:10pm
Merienda	Tiempo de descanso			15 minutos	3:10pm-3:25pm
Evaluación	Instrumentos de medición. Cierre	Completar instrumento	Instrumento impreso y lapicero o envío por correo	20 minutos	3:25pm-3:45pm

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.5.1. Bienvenida al personal

II.5.1.1. Propuesta de actividades

Bienvenida al personal			
<p>Descripción: Hace referencia al recibimiento cálido y cordial por parte del profesional especialista en RRHH hacia la(s) nueva(s) persona(s) trabajadora(s) del INAMU. Dicha acogida se basará en los siguientes pasos:</p>			
<p>Objetivos: 1. Brindar una bienvenida personalizada para la(s) nueva(s) persona(s) trabajadora(s). 2. Generar la impresión de que el INAMU celebra la inserción de una(s) persona(s) valiosa(s) a su equipo de trabajo. 3. Crear un ambiente de confianza entre la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) y su nuevo entorno laboral.</p>			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Citación	-	<p>Citar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) a un lugar agradable de la organización; predispuesto para dar la bienvenida, la presentación de material audiovisual y la aplicación de la plataforma virtual.</p> <p>Es importante tomar en cuenta que la primera impresión es fundamental. El sitio donde se realice la bienvenida debe dejar un impacto positivo en la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s).</p>
2	Recibimiento	5 minutos	<p>Recibir cordialmente a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s). Llamarla(s) por su nombre y acomodarla(s) en el sitio predispuesto para la bienvenida. También se entregará la tarjeta de bienvenida. Además, se podrá adjuntar algún tipo de merienda o dulce que simbolice la celebración por parte de la organización debido al recibimiento del nuevo personal de calidad que se integra.</p>

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	 ¡SOMOS PROTAGONISTAS DEL CAMBIO!
---	--	---------------------------	---

3	Exposición del marco filosófico institucional	15-30 minutos	<p>Se abordan verbalmente y a modo introductorio las siguientes temáticas relacionadas con la institución:</p> <p style="text-align: center;">1-Definición. 2- Principal objetivo. 3- Su rol dentro de la sociedad costarricense. 4-Valores.</p> <p>Posteriormente se invita a que la nueva persona funcionaria comente la siguiente pregunta: ¿Qué has escuchado hablar del INAMU?</p>
4	Generar interés	5 minutos	<p>Se pretende captar la atención de la(s) nueva(s) persona(s) colaboradora(s) que van a aprender más acerca del INAMU como institución y como sitio de trabajo, así como de aquellos temas que transversalizan el marco filosófico institucional. Se indica la agenda de actividades para el resto de la inducción general (material audiovisual, plataforma virtual y entrega de manuales).</p>

II.5.1.2. Material de apoyo para la bienvenida al personal

a. Tarjeta de bienvenida para nuevas personas trabajadoras



	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

b. Marco filosófico institucional

Temáticas	Información
1-Definición del INAMU	<p>En abril de 1998 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley No. 7801, que establece la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (CMF) en el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), con el status de institución autónoma, descentralizada y con la responsabilidad en el avance de los derechos de las mujeres. (INAMU, 2019, p.3)</p>
2-Principal objetivo	<p>La promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad. (INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4)</p>
3- Su rol dentro de la sociedad costarricense	<p>Tomar una serie de acciones y medidas, para proteger los derechos de aquellas mujeres que están siendo sometidas a una situación de violencia y que requieren acudir a la instancia judicial. De esta forma, le corresponde a la institución brindar el servicio legal que requieran las mujeres para la defensa de sus derechos en materia de violencia doméstica en todo el país y ampliar los mecanismos de prevención contra este dañino mal social. (INAMU, 2019, p.5)</p> <p>El INAMU es la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil. (INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4)</p>
4-Valores	<p>Compromiso: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.</p> <p>Equidad: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas actuando con justicia y fomentando relaciones</p>

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
4-Valores	<p style="text-align: center;">de no discriminación.</p> <p>Igualdad: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos.</p> <p>Respeto: Implica la toma de conciencia de la diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los derechos humanos.</p> <p>Sororidad: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basada en metas y objetivos comunes.</p> <p style="text-align: center;">(INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4)</p>		
¿Qué piensa de las labores que realiza el INAMU?	<p>Objetivo: Conocer la sensibilidad de la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) con respecto a los esfuerzos que realiza el INAMU. Se debe intentar captar las valoraciones de carácter subjetivo que posee la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) con respecto a las labores del INAMU. Si la nueva persona colaboradora percibe que el INAMU realiza un trabajo útil para la sociedad y esto es congruente con sus valores, es probable que esté más motivada en su trabajo y que se adhiera a las conductas de la cultura organizacional de una manera exitosa. En síntesis, cuando la persona responde, se escucha a sí misma y se hace más consciente de la importancia de trabajar en este sitio.</p>		

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.5.2. Material audiovisual

II.5.2.1. Propuesta de actividades

Material audiovisual			
<p>Descripción: Es contenido electrónico en video que busca generar interés y motivar el aprendizaje de la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) con temas relacionados al INAMU dentro del contexto costarricense. Dicho material debe tomar en cuenta las temáticas emergentes de la realidad cultural que transversalizan el marco filosófico institucional.</p>			
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a la nueva(s) persona(s) trabajadora(s) a conocer más acerca de su nuevo entorno laboral. 2. Crear interés acerca de información que transversalizan el marco filosófico institucional. 3. Concientizar a las nuevas personas trabajadoras acerca de aspecto culturales particulares que generaron la necesidad de la creación del INAMU como mecanismo de cambio social. 4. Generar reflexión acerca de la importancia de la existencia del INAMU en la sociedad costarricense. 			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Explicación de la dinámica	5 minutos	Explicar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) lo siguiente: “A continuación se le(s) presentará el siguiente video titulado” Razón de existencia del INAMU ” que busca generar consciencia por parte de la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) acerca de temáticas relacionadas con el INAMU. Se pretende que se concentre(n) para ir entendiendo aspectos históricos y actuales que tienen que ver con la existencia de nuestra institución”

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

2	Reproducción del video	15-30 minutos	Se le dará la consigna a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) de que ante cualquier duda, situación o una vez haya terminado el video, llame al profesional especialista en RRHH para continuar con el proceso.
3	Comentario del video	5-10 minutos	Es importante que posterior al video se pregunte a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) su impresión acerca del video, comentarios y preguntas para que sean brevemente discutidas con la persona profesional especialista en RRHH. Adicionalmente se puede proporcionar una merienda para que ingiera(n) mientras se comenta el video.
4	Cierre	5 minutos	Se le da la siguiente consigna la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s): Espero que te haya interesado el video. ¿Me gustaría saber qué te llevas del video? ¿Qué aprendiste?

II.5.2.2 Contenido del video

A continuación, se enumera el contenido informativo que debería tener el video. Las imágenes son con fines ilustrativos para dar a entender la idea planteada para cada apartado. Se pretende que el área de RRHH trabaje en conjunto con otras áreas del INAMU para la confección de dicho video. El contenido informativo deberá proporcionarse de manera escrita y narrada con el fin de que la persona lea y escuche lo que se plantea. También es importante que se haga de esa manera con el fin de respetar la ley n°8862 en caso de personas en condición de discapacidades visuales y/o auditivas. Se puede tomar como referencia el siguiente video confeccionado por el centro de información y documentación del INAMU <https://www.youtube.com/watch?v=iBV8sjcxjqI> o también

<https://www.youtube.com/watch?v=KKdPX4U-1-0>

Los cuales también podrían ser usados de manera complementaria para que las nuevas personas funcionarias conozcan más acerca del instituto.

	<p align="center">SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Razón de existencia del INAMU

1- El INAMU te da la bienvenida. **[Colocar ilustraciones o animaciones que hagan referencia a una acogida cálida]**

2- Celebramos tu ingreso a la institución. **[Colocar ilustraciones o animaciones que hagan referencia a una celebración]**

3- Para nosotros es un gusto que personas como tú formen parte de nuestro equipo de trabajo. **[Colocar ilustraciones o animaciones que hagan referencia a una celebración]**

4- A continuación, te mostraremos un video muy interesante que te ayudará a comprender la filosofía de la institución y su razón de existencia.

5- Esperamos que te interese y que pongas mucha atención.

6- Que comience la función **[Colocar animación de cuenta regresiva]**

7- Como habrás escuchado la misión del INAMU es “ser la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil.” (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4) **[Colocar imagen o animaciones que represente al INAMU]**

8- Pero... ¿por qué la existencia de una institución que vele por los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica? **[Colocar imágenes o animaciones de signos interrogativos]**

9- La respuesta va más allá de nuestra realidad nacional percibida. Se remonta a un sistema que ha regido muchas sociedades en los últimos milenios. Dicho sistema se denomina patriarcado. **[Colocar imágenes o animaciones de la prehistoria]**

10- El patriarcado “en su sentido literal significa gobierno de los padres. Históricamente el término ha sido utilizado para designar un tipo de organización social en el que la autoridad la ejerce el varón, jefe de familia, dueño del patrimonio, del que formaban parte los hijos, la

	<p align="center">SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

esposa, los esclavos y los bienes. La familia es, claro está, una de las instituciones básicas de este orden social”. (Fontenla, 2008, p. 1)

En otras palabras “Es una forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón, en la que se da el predominio de los hombres sobre las mujeres; del marido sobre la esposa, del padre, sobre la madre, los hijos y las hijas; de los viejos sobre los jóvenes y de la línea de descendencia paterna sobre la materna. El patriarcado ha surgido de una toma de poder histórico por parte de los hombres, quienes se apropiaron de la sexualidad y reproducción de las mujeres y de su producto, los hijos, creando al mismo tiempo un orden simbólico a través de los mitos y la religión que lo perpetúan como única estructura posible” (Reguant, 1996, p.20) **[Colocar imágenes o animaciones que representen el patriarcado]**

11- Las y los científicos estiman que su origen data en la prehistoria de la humanidad, con el surgimiento del sedentarismo (en la época neolítica). Aproximadamente hace unos 4000 años, cuando empieza a surgir la propiedad privada. **[Colocar imágenes o animaciones de la época neolítica]**

12- Aunque es difícil de creer, “la organización jerárquica masculina de la sociedad y las relaciones básicas de poder han permanecido intactas hasta nuestros días. El sistema patriarcal se mantiene, a través del matrimonio y la familia, mediante la división sexual del trabajo y de la sociedad. El patriarcado tiene sus raíces en la biología más que en la economía o la historia. Las raíces del patriarcado se encuentran ya manifiestas a través de la fuerza. (Eisenstein, 1977, pp.88-89) **[Colocar imágenes o animaciones que representen el patriarcado]**

13- En síntesis, el patriarcado es un sistema hegemónico que ha prevalecido en la humanidad por mucho tiempo. Y consiste en la manera en que los hombres han ejercido un rol de poder en la sociedad. Poder que se ha impuesto por sobre los derechos de las mujeres. Lo que genera que a nivel histórico las mujeres hayan permanecido invisibilizadas y controladas por mecanismos culturales que propician este sistema. **[Colocar imágenes o animaciones que representen el patriarcado]**

	<p align="center">SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

14- En este sistema, la unidad básica de organización era la familia patriarcal, la cual expresaba y generaba constantemente sus normas y valores. El colectivo masculino tenía derechos sobre las mujeres que el colectivo femenino no tenía sobre los hombres. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión familias en la prehistoria]**

15- Las mismas mujeres se convirtieron en un recurso que los hombres adquirirían, igual que se adueñaban de las tierras. Ellas eran intercambiadas o compradas en matrimonio en provecho de su familia. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión familias en la prehistoria]**

16- La sexualidad de las mujeres, es decir, sus capacidades y servicios sexuales y reproductivos, se convirtieron en una mercancía, antes de la creación de la civilización occidental. En cualquier sociedad conocida los primeros esclavos fueron las mujeres. Para el segundo milenio a.C. en las sociedades mesopotámicas si un marido o un padre no podían devolver una deuda, podían dejar en fianza a su esposa e hijos que se convertían en esclavos por deudas del acreedor. Hacia 1750 a.C. el precio de la novia, el precio de venta y los niños puede perfectamente ser la primera acumulación de propiedad privada. Pero lo que se cosifica y lo que se convierte en una mercancía no son las mujeres, lo que se trata así es su sexualidad y su capacidad reproductiva. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión a mujeres siendo explotadas]**

17- Ellas, desde siempre y hasta nuestros días, tuvieron menos libertad que los hombres. Desde sus inicios en la esclavitud, la dominación de clases adoptó formas distintas en los hombres y las mujeres esclavizados: los hombres eran explotados principalmente como trabajadores; las mujeres fueron siempre explotadas como trabajadoras, como prestadoras de servicios sexuales y como reproductoras. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan referencia a mujeres siendo explotadas sexualmente]**

18- En la antigua Mesopotamia, la antigüedad clásica y en las sociedades esclavistas, los hombres dominantes adquirirían también, el concepto de propiedad. el producto de las capacidades reproductivas de las mujeres subordinadas, los niños, que harían trabajar, con los que comerciarían, a los que casarían o venderían como esclavos, según viniera al caso

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

respecto a las mujeres. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan referencia a mujeres criando hijos]**

19- La ignorancia de su misma historia de luchas y logros ha sido una de las principales formas de mantenerlas subordinadas. En las sociedades campesinas tradicionales, se han registrado muchos casos en los que miembros femeninos de una familia toleraban o incluso participan en el castigo, las torturas, inclusive la muerte, de una joven que ha transgredido el «honor» familiar. Otro ejemplo se da en tiempos bíblicos, la comunidad entera se reunía para lapidar a la adúltera hasta matarla. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión a mujeres siendo castigadas en la edad media]**

20- Hemos visto cómo las metáforas del género han representado al varón como la norma y a la mujer como la desviación; el varón como un ser completo y con poderes, la mujer como ser inacabado, mutilado y sin autonomía. Conforme a estas construcciones simbólicas, fijadas en la filosofía griega, las teologías judeocristianas y la tradición jurídica sobre las que se levanta la civilización occidental. Los hombres han explicado el mundo con sus propios términos y han definido cuales eran las cuestiones de importancia para convertirse así en el centro del discurso.

21- En la tradición occidental, ya sea grecolatina o judeocristiana, la mujer se concibe, pues, a partir del hombre. El canon masculino sirve a médicos, filósofos, tribunos, profetas y apóstoles de la antigüedad para confeccionar a la mujer como hombre imperfecto (Vázquez, 2015, p. 137). **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión a la mujer en la tradición judeocristiana y en la época clásica]**

22- Actualmente, las reformas y los cambios legales, aunque mejoren la condición de las mujeres y sean parte fundamental de su proceso de emancipación, no van cambiar de raíz el patriarcado. El sistema patriarcal solo puede funcionar gracias a la cooperación de las mujeres. Las mujeres han participado durante milenios en el proceso de su propia subordinación porque se las ha moldeado psicológicamente para que interioricen la idea de su propia inferioridad. **[Colocar imágenes o animaciones que hagan alusión a mujeres luchando por sus derechos]**

	<p align="center">SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

23- Otra metodología utilizada por el patriarcado está relacionado a la discriminación en la enseñanza. Impidiéndoles a las mujeres acceder a todos estos conocimientos; los sistemas religiosos y académicos, no estaban a su alcance. De manera universal, las mujeres de cualquier clase han dispuesto siempre de menos tiempo libre que los hombres, debido a que tienen que criar a sus hijos además de sus funciones de atender a la familia, el tiempo libre que tenían por lo general no era para ellas. **[Colocar imágenes o animaciones que ilustren a mujeres privadas de educación y en trabajos de cuidado de niños y niñas]**

24- En la edad media se pasó de considerar a la mujer como un hombre imperfecto hasta llegar a la configuración de la fémina como un ser completamente distinto, con una complexión anatómica y un comportamiento erótico diferentes a los del hombre. (Vázquez, 2015, p.157) **[Colocar imagen o ilustración de mujeres en el siglo XVIII]**

25- Para el siglo XIX surge el feminismo, el cual es un movimiento político a favor de los derechos de las mujeres. Tiene sus orígenes en Europa central y nórdica, también en Estados Unidos de América. El feminismo es un movimiento social, económico y cultural...” (Barahona, 1994, p.27) **[Colocar imagen o ilustración de mujeres feministas]**

26- En América Latina la transformación social en materia de derechos de las mujeres comenzó en la primera mitad del siglo XX gracias a una ardua lucha de las mujeres por hacer valer sus derechos, parte de la subversión se empezó a dar gracias a la inmigración de europeas y a la migración de mujeres latinoamericanas que fueron a estudiar a Europa, cuyo regreso a Latinoamérica ayudó a influir y liderar los grupos feministas. (Molyneux, 2003, p.3) **[Colocar imagen o ilustración de mujeres feministas]**

27- En Costa Rica para mediados del siglo XX los movimientos feministas ya estaban generando cambios favorecedores. “Este proceso de lucha sufragista culmina con el decreto del 20 de junio de 1949, con el cual se aprueba constitucionalmente el voto femenino, o sea después de una prolongada lucha de 30 años” (Rodríguez, 2005, p.14) **[Colocar imagen o ilustración de mujeres ejerciendo el derecho al sufragio]**

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

28- Acompañadas por el proceso sociocultural de la globalización, las feministas buscan y construyen sus nuevos terrenos de movilización y acción que trascienden de los límites nacionales. En el ámbito regional latinoamericano ha surgido desde la década de los ochentas una serie de actividades transnacionales que evidencia este esfuerzo, tales como la organización de los encuentros feministas, la creación de redes regionales y la coordinación de las campañas transnacionales. (Yin-Zun Chen, 2004, p.268)

En los últimos veinte años del siglo XX pudo observarse que las mujeres habían ganado suficiente poder social como para poder luchar por los espacios del poder político formal en las democracias. (Bareiro et al. 2004, p.12) **[Colocar imagen o ilustración reuniones internacionales de mujeres]**

30- La institucionalización de las demandas provocó que el feminismo se hiciera parte de la cultura dominante y dejara de ser percibido como una contracultura que se negaba a plegarse al sistema. La institucionalización no fue sólo hacerse parte del estado y de los gobiernos, sino hacerse parte de la cooperación internacional... (Carosio et al. 2014, p.25).

31- En Costa Rica, inicialmente fue creada la oficina de programas para la mujer y familia (1974) la cual formaba parte del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, “como instancia encargada de coordinar las acciones relativas a la celebración de la primera conferencia mundial de la mujer en México” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018) **[Colocar imagen o ilustración de mujeres en Costa Rica]**

32- Posteriormente se creó el centro nacional para el desarrollo de la mujer y familia (1986) el cual aún formaba parte del ministerio de cultura, en donde se determinó que “el reconocimiento de estas limitaciones, puso de manifiesto la imperativa necesidad de fortalecer el mecanismo nacional” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018). **[Colocar imagen o ilustración de mujeres en Costa Rica]**

33- Finalmente, éste último se transformó en el instituto nacional de las mujeres. El INAMU fue creado en 1998 con la promulgación de la ley nº 7801 que en su artículo 1 expresa lo siguiente “transfórmese el centro nacional para el desarrollo de la mujer y la familia en el

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

instituto nacional de las mujeres...” (Ley N° 7801, 1998). **[Colocar imagen o ilustración que representen al INAMU]**

34- Esta institución se ha destacado por dar apoyo en diversas áreas a las mujeres en Costa Rica. Principalmente en protección de derechos mediante asesoramiento legal, educación con capacitaciones, atención psicológica y en la salud, con promoción y prevención. También busca que haya un correcto uso del lenguaje inclusivo capacitando a diversos educadores y creando material didáctico. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018). Por otro lado, ha tenido que hacer frente a varios grupos políticos y medios de comunicación que se oponen a la ideología de la igualdad de géneros. Además, ha hecho una labor incesante por luchar en contra de los femicidios y la violencia hacia la mujer. **[Colocar imagen o ilustración de mujeres beneficiadas por el INAMU]**

35- En nuestro país hubo y hay mujeres muy destacadas que han ayudado a promover grandes transformaciones sociales generando desarrollo en el país y rompiendo esquemas patriarcales: **[Colocar imágenes, ilustraciones o animaciones que hagan alusión a los datos]**

Entre ellas:

a- Francisca Carrasco Jiménez (1816-1890): Ella fue la única mujer costarricense que combatió en las batallas de Santa Rosa y Rivas. Participó en la famosa toma del cañón, maniobra de gran importancia en el triunfo sobre los filibusteros. (INAMU-JPS, 2005, p.20)

b- María Carvajal Carvajal-Carmen Lyra (1888-1949): Escritora, dirigente política y maestra. Benemérita de la Cultura Nacional. (INAMU-JPS, 2005, p.21)

c- María Obregón Zamora (1888-1956): Una de las tres mujeres que por primera vez fueron electas diputadas. Educadora. (INAMU-JPS, 2005, p.24)

d- Ángela Acuña Braun (1888-1983): Defensora del pleno ejercicio de la ciudadanía por parte las mujeres. Benemérita de la Patria y primera abogada de Centroamérica. (INAMU-JPS, 2005, p.26)

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

e- Felicitas Chaverri Matamoros (1896-1934): Farmacéutica. Primera mujer en ingresar a la Facultad de Farmacia. Primera mujer graduada en una carrera profesional en Costa Rica. (INAMU-JPS, 2005, p.29)

f- Emma Gamboa Alvarado (1901-1976): Primera mujer en ocupar los cargos de Viceministra y Ministra. Innovadora de la formación docente en Costa Rica. Benemérita de la Patria. (INAMU-JPS, 2005, p.31)

g- Emilia Prieto Tugores (1902-1986): Educadora, pintora, investigadora de las tradiciones del Valle Central y cantautora. (INAMU-JPS, 2005, p.33)

h-Luisa González Gutiérrez (1904-1999): Dirigenta política, maestra, escritora. Lideresa en las luchas por la justicia social. (INAMU-JPS, 2005, p.36)

i-Yolanda Oreamuno Unger (1916-1956): Escritora. Precursora de la corriente vanguardista en la literatura costarricense. Su narrativa denuncia la discriminación sexual y la corrupción social y moral de la sociedad patriarcal de su época. (INAMU-JPS, 2005, p.39)

j- Thelma Curling Rodríguez (1933-actualidad): Lideresa comunal. Defensora de los derechos de las mujeres y de la cultura afrocaribeña. (INAMU-JPS, 2005, p.49)

36- Datos dolorosamente curiosos: [**Colocar imágenes, ilustraciones o animaciones que hagan alusión a los datos**]

a- Las mujeres y los niños de las familias patriarcales fueron una de las primeras formas de propiedad privada conocida.

b- En Atenas las mujeres no podían andar solas, el privilegio era exclusivo de las hetairas (prostitutas finas). (Polar, 2014, p.2)

c- En Roma, la mujer era como un ciudadano de segunda categoría y era ante todo una “gyne”, cuyo significado era “portadora de hijos”. (polar, 2014, p.7)

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

d- En los escritos sagrados de la tradición Judeo- cristiana se proyecta la gran influencia del patriarcado, como por ejemplo: “de la costilla que el señor dios había tomado del hombre, formó una mujer y la trajo al hombre”. (Nueva biblia Latinoamericana, Génesis 2:22), “porque el hombre no procede de la mujer, sino la mujer del hombre” (Corintios 11:8) “pues en verdad el hombre no fue creado a causa de la mujer, sino la mujer a causa del hombre”.(corintios 11:9) “porque Adán fue creado primero, después Eva”. (Timoteo 2:13)

f- En la tradición judía, el matrimonio tenía como finalidad la descendencia y la esposa hebrea tenía el “privilegio” de compartir los favores del esposo con otras esposas secundarias, pero si ella era infiel era apedreada. (Polar, 2014, p.4)

g- Entre el siglo XV y XVIII las mujeres con más conocimientos y sabiduría (matronas) eran vistas por la iglesia católica como *brujas* y estaban asociadas a entidades malignas “el precio que tuvieron que pagar fue caro, puesto que formaron parte de las 30.000 a 50.000 brujas quemadas durante más de trescientos años en Europa. (Vázquez, 2015, p. 151).

h- Actualmente, por medio del uso de lenguaje no inclusivo (sin enfoque de género), restar importancia al apellido materno, uso de chistes machistas, brechas salariales, entre otros, se perpetua el sistema patriarcal.

g- En la actualidad -2019- aún existe el sistema hegemónico patriarcal y por ende se siguen dando injusticias impensables en contra de los derechos de la mujer.

36- Esperamos que te haya interesado el video y que ahora sepas el porqué de la existencia del INAMU y de instituciones a fines en nuestra cultura. **[Colocar imagen o animación que ilustre gratificación]**

37- Te instamos a que sigas el proceso de inducción desde un enfoque más reflexivo tomando en cuenta la gran importancia y el privilegio de trabajar en el INAMU. **[Colocar imagen o animación que haga referencia a la reflexión]**

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.5.3. Módulos virtuales

II.5.3.1. Propuesta de actividades

Módulos virtuales (<i>Comunidad INAMU</i>)			
<p>Descripción: Es el contenido informativo del proceso de inducción general, segregado en módulos que abarcan información característica de la institución, temáticas asociadas al marco filosófico institucional, deberes, derechos e información adicional de carácter importante según la realidad nacional actual.</p>			
<p>Objetivos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.</p>			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Explicación de la dinámica	5 minutos	<p>Busca informar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) y evaluar su comprensión, atención y sensibilidad hacia el contenido informativo. Se debe dar la siguiente consigna “A continuación vamos a iniciar con los módulos virtuales de la plataforma <i>comunidad INAMU</i>. Al final de cada módulo se desplegará una ventana que contiene cuatro preguntas esenciales para corroborar la comprensión de éste. Si contesta correctamente 4 preguntas podrá acceder a la información del siguiente módulo, de lo contrario tendrá que realizar nuevamente la evaluación para poder continuar. Es importante que ponga atención al contenido ya que le permitirá conocer acerca de muchos temas de interés como nueva(s) persona(s) trabajadora(s) de la institución”</p>

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

2	Acceso a comunidad INAMU	5 minutos	El profesional especialista de RRHH deberá proporcionar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) un usuario y contraseña para el ingreso a la <i>comunidad INAMU</i> .
3	Realización de comunidad INAMU	2-3 horas	La(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) se encarga de completar todas las evaluaciones de la plataforma. Es un proceso que no requiere la presencia del especialista en RRHH que imparte la inducción, no obstante, se debe establecer comunicación entre las partes en caso de que surja alguna situación que requiera asistencia.
4	Finalización de comunidad INAMU	5 minutos	El profesional especialista de RRHH deberá encargarse de verificar que la nueva persona funcionaria haya concluido con éxito la plataforma <i>comunidad INAMU</i> .

II.5.3.2. Contenido de los módulos virtuales

A continuación, se enumera el contenido informativo que deberían tener los módulos. Las imágenes son con fines ilustrativos para dar a entender la idea planteada para cada apartado informativo. Se pretende que el área de RRHH trabaje en conjunto con otras áreas del INAMU para la confección de los módulos (específicamente temas de diseño e informática). Se plantea el uso de “anfitriones” virtuales (de ambos sexos para respetar la equidad de género) para que brinden el acompañamiento a la nueva persona funcionaria en su proceso de aprendizaje y que se genere un ambiente interactivo. El contenido informativo deberá proporcionarse de manera escrita y narrada con el fin de que la persona lea y escuche lo que se plantea. También es importante que se haga de esa manera con el fin de respetar la ley n°8862 en caso de personas en condición de discapacidades visuales y/o auditivas. Los anfitriones virtuales deberán ser animaciones computarizadas de personas agradables.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.5.3.2.1 Bienvenida

Nombre de la anfitriona: Cristina

Voz: femenina

Imagen: mujer [Insertar animación de una mujer que narra]

¡Hola! Mi nombre es Cristina, en el INAMU estamos contentas y contentos de que formes parte de nuestro equipo de trabajo. Aquí más que compañeras y compañeros de trabajo, somos una comunidad que busca la promoción de los derechos de las mujeres y la equidad de género en la sociedad costarricense. A continuación, te presentaremos 5 módulos informativos pertinentes para garantizar la promoción de una cultura organizacional homogénea y sensible a los objetivos institucionales. Los módulos serán los siguientes: “Conozcamos sobre nuestro INAMU”, “Nuestros derechos y deberes como personas funcionarias del INAMU”, “Derechos humanos”, “Teoría de género” y “Diversidad sexual”. Al final de cada módulo deberás responder unas preguntas para garantizar que hayas comprendido la información.

II.5.3.2.2. Módulo #1. Conozcamos sobre el INAMU

Nombre del anfitrión: Sebastián

Voz: masculina

Imagen: hombre [Insertar animación de un hombre con algún tipo de discapacidad que narra]

Mi nombre es Sebastián y te voy a hablar acerca de la historia de la constitución del INAMU, de su filosofía y de su estructura; es importante para todas las personas funcionarias conocer y/o recordar estos aspectos ya que les permitirá:

- Vincular los objetivos de la institución con los personales.**
- Reforzar el compromiso moral con la institución.**
- Conocer, recordar o actualizar información relacionada con la razón de existencia del INAMU, su marco filosófico institucional y su planificación estratégica.**

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

A continuación, te voy a comentar cómo surgió el INAMU en Costa Rica:

Como sabrás, las mujeres han sufrido múltiples discriminaciones a lo largo de la historia producto de la cultura patriarcal en la que hemos vivido. Los hombres han ejercido poder injustamente contra las mujeres y otros sectores de la sociedad, mediante el uso de la fuerza física, de discursos religiosos, leyes, política, moral, entre otras.

Costa Rica no es la excepción, para no retroceder tanto en la historia, podemos ubicarnos en el siglo XIX, en donde, para 1841, la ley establecía el deber de la fidelidad tanto para el hombre como para las mujeres, pero solamente era sancionado con el divorcio el quebrantamiento de la fidelidad de la mujer, además de perder los gananciales se establecía una sanción penal que consistía en prisión a opción del marido, la pena que se establecía no podía exceder de seis años. Cuando era el hombre el que incumplía el deber de fidelidad no era sancionado de ninguna manera... salvo algunas excepciones. (Rodríguez, 2006, p. 105).

El artículo 80 del código civil de 1888 establecía las causales de divorcio. Será motivo para decretar divorcio: 1-el adulterio de la mujer (cualquier relación sexual con otro hombre), 2- el concubinato escandaloso del marido (vivir con otra pareja que no fuera su esposa). (Rodríguez, 2006, p. 105).

“El mundo público femenino por excelencia se ubicaba en los centros religiosos, de beneficencia y, en particular, en actividades relacionadas con la problemática familiar y de la infancia” (Alvarenga, 2005, p.3).

En 1916 desde el punto de vista conservador, la participación política de la mujer y el feminismo eran visibilizados como un símbolo de degradación de los atributos “propios” del sexo femenino y de su feminidad. (Rodríguez, 2003, p.7).

En la primera mitad del siglo XX gracias a una ardua lucha de las mujeres por hacer valer sus derechos, parte de la subversión se empezó a dar gracias a la inmigración de mujeres europeas y a la migración de mujeres latinoamericanas que fueron a estudiar a

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

Europa, cuyo regreso a Latinoamérica ayudó a influir y liderar los grupos feministas. (Molyneux, 2003).

Para 1923 se funda la Liga Feminista Costarricense- primer grupo organizado de mujeres-, la que centraría su actividad en la lucha a favor del derecho del sufragio (Palmer & Rojas, 2000, p. 88-89).

La mujer no era considerada una ciudadana desde el punto de vista político, ellas ni tan siquiera tenían derecho al sufragio. En costa Rica, para mediados del siglo XX los movimientos feministas ya estaban generando cambios favorecedores, “Este proceso de lucha sufragista culmina con el decreto del 20 de junio de 1949, con el cual se aprueba constitucionalmente el voto femenino, o sea después de una prolongada lucha de 30 años” (Rodríguez, 2005, p.14)

Acompañadas por el proceso sociocultural de la globalización, las feministas buscaban y construían sus nuevos terrenos de movilización y acción trascendiendo los límites nacionales. En el ámbito regional latinoamericano ha surgido desde 1980 una serie de actividades transnacionales que evidencia este esfuerzo, tales como la organización de los encuentros feministas, la creación de redes regionales y la coordinación de las campañas transnacionales. (Yin-Zun Chen, 2004, p.268).

Debido a todos estos esfuerzos las mujeres han logrado empoderarse cada vez más en el ámbito político y legal, teniendo así, más capacidad de defender sus derechos. En las últimas dos décadas del siglo XX pudo observarse que las mujeres habían ganado suficiente poder social como para poder luchar por los espacios del poder político formal en las democracias. (Bareiro et al. 2004, p.12).

Estos cambios han permitido que varios países latinoamericanos, entre ellos Costa Rica, cuenten con instituciones gubernamentales especializados en la protección de derechos de las mujeres, con el fin de promover la igualdad de género y la protección de sus derechos humanos. La institucionalización de las demandas provocó que el feminismo se hiciera parte de la cultura dominante y dejara de ser percibido como una contracultura

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

que se negaba a plegarse al sistema. La institucionalización no fue sólo hacerse parte del Estado y de los gobiernos, sino hacerse parte de la cooperación internacional (Carosio et al. 2014, p.25).

Para 1974, en Costa Rica, fue creada la Oficina de Programas para la Mujer y Familia, la cual formaba parte del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, “como instancia encargada de coordinar las acciones relativas a la celebración de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer en México” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

El panorama para la defensa del derecho de las mujeres mejoró aún más en 1986, cuando fue creado el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y Familia. El cual aún formaba parte del Ministerio de Cultura. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

Finalmente, éste último se transformó en el Instituto Nacional de las Mujeres. El INAMU fue creado en 1998 con la promulgación de la ley nº 7801 que en su artículo 1 expresa lo siguiente “Transfórmese el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia en el Instituto Nacional de las Mujeres...” (Ley Nº 7801, 1998).

Esta institución se ha destacado por dar apoyo en diversas áreas a las mujeres en Costa Rica. Principalmente en protección de derechos mediante asesoramiento legal, educación con capacitaciones, atención psicológica y en la salud, con promoción y prevención. También busca que haya un correcto uso del lenguaje inclusivo capacitando a diversos educadores y creando material didáctico. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018). Por otro lado, ha tenido que hacer frente a varios grupos políticos y medios de comunicación que se oponen a la teoría que promueve la igualdad de géneros. Además, ha hecho una labor incesante por luchar en contra de los femicidios y la violencia hacia la mujer.

Espero tengas más clara la razón de existencia del INAMU en nuestro país.

A continuación, te voy a hablar más de esta gran institución:

Marco filosófico institucional:

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Nuestra Misión es ser la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil. (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

Nuestra visión: El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres. (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

Nuestros valores son:

Compromiso: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.

Equidad: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas actuando con justicia y fomentando relaciones de no discriminación.

Igualdad: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos

Respeto: Implica la toma de conciencia de las diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los derechos humanos.

Sororidad: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basada en metas y objetivos comunes. (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

-Colocar imagen de los valores

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---



RESPECTO: Implica la toma de conciencia de las diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los Derechos Humanos



COMPROMISO: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.



EQUIDAD: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas actuando con justicia y fomentando relaciones de no discriminación



SORORIDAD: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basada en metas y objetivos comunes.



IGUALDAD: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos.

Imagen tomada del (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

Nuestro funcionamiento se rige a partir de objetivos institucionales, los cuales se modifican cada 4 años amalgamando nuestro marco filosófico institucional y el actual plan de gobierno. Los objetivos para este cuatrienio 2018-2022 son los siguientes:

Objetivo 1: Promover el cambio cultural para la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, mediante la generación de estrategias públicas y privadas de comunicación, información, educación y movilización. (Plan Operativo Institucional, 2019, p.11).

Objetivo 2: Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia y a las personas cuidadoras para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el uso del tiempo.

Objetivo 3: Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectorial que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica.

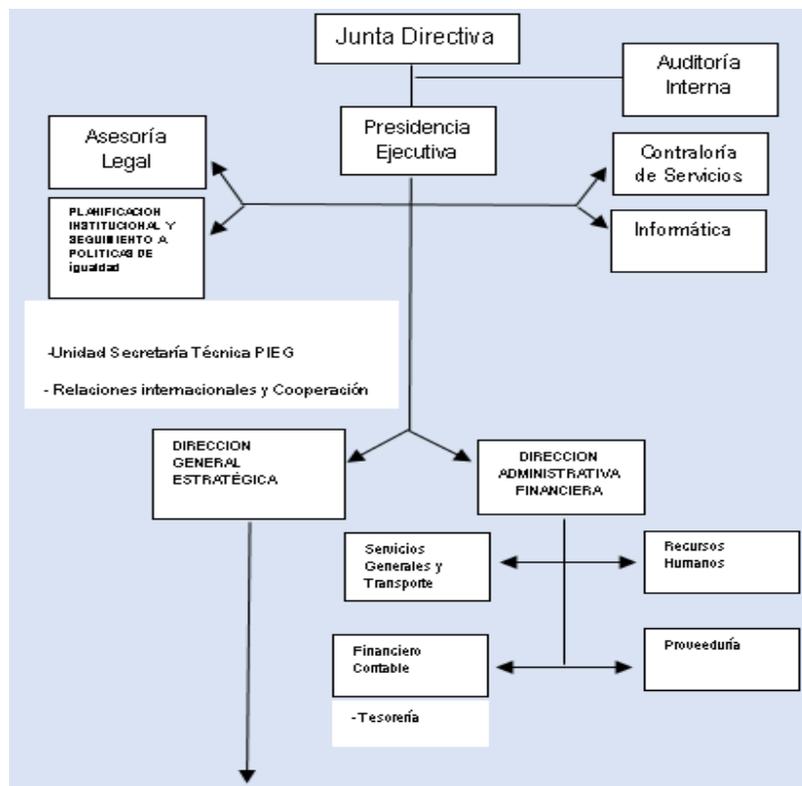
Objetivo 4: Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia contra las mujeres en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.

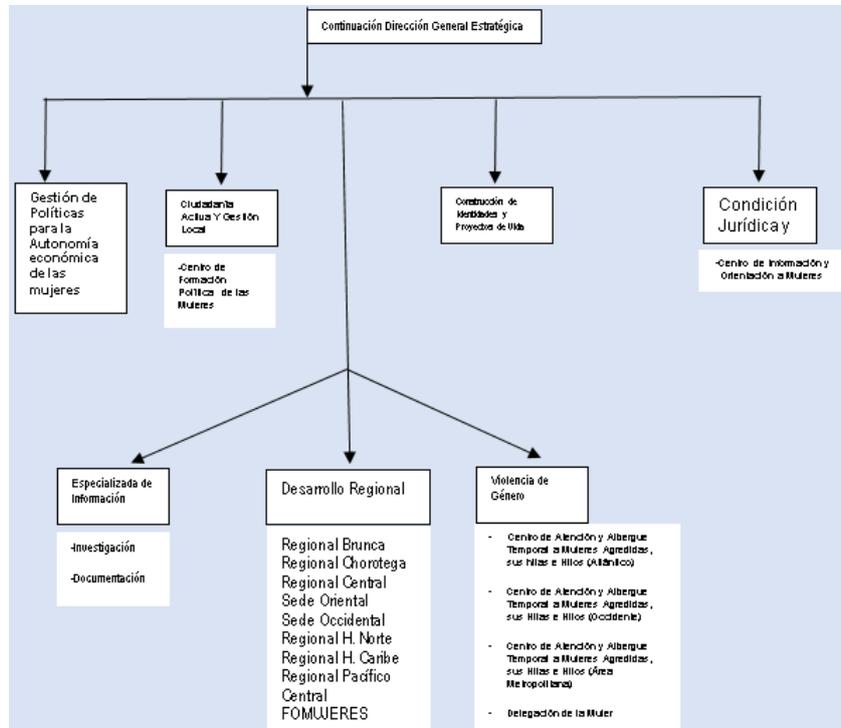
Objetivo 5: Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.

Objetivo 6: Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad. (Plan Operativo Institucional, 2019, p.12).

Es muy importante que conozcas acerca de la estructura de la institución, ya que para cumplir con los objetivos institucionales es muy importante el trabajo en equipo. Estamos agrupados en las siguientes áreas que se interrelacionan:

-Colocar organigrama de manera tal que se vaya construyendo o señalando cada área, una a una y de manera pausada.





Organigrama basado en el Plan Operativo Institucional (2019)

A continuación, te presentaré los servicios que brinda el INAMU para el bienestar de la población costarricense.

a. Centro de información y orientación: Su fin es brindar información y orientación legal y psicosocial en temas como pensiones, asuntos laborales, así como capacitaciones, bonos de vivienda, becas e informaciones sobre subsidios y créditos para empresarias, entre otros. (INAMU, 2019).

b. Consulta sobre violencia contra las mujeres: La Delegación de la Mujer brinda atención especializada a mujeres que enfrentan situaciones de violencia. Se brinda atención legal, social y psicológica. Consultorios jurídicos: Son consultorios gratuitos atendidos por estudiantes que reciben supervisión por parte de las abogadas directoras.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Únicamente atienden a usuarias referidas por la Delegación de la Mujer que no cuenten con recursos económicos para solventar gastos jurídicos. (INAMU, 2019).

c. Centros especializados de atención y de albergue temporal para mujeres afectadas por violencia (CEAAM): El INAMU cuenta con centros de atención ubicados en diferentes partes del país para mujeres que enfrentan situaciones de violencia y que se encuentran en riesgo de muerte. En estos centros pueden encontrar refugio seguro para ellas y sus hijas e hijos y atención integral especializada por un tiempo determinado. (INAMU, 2019).

d. Aprende conmigo: capacitación en línea Este sitio está diseñado de forma modular lo que permite una gran flexibilidad para agregar diferentes funciones, fácil de utilizar y promueve una pedagogía que incluye colaboración, aprendizaje activo, reflexión crítica, entre otros. (INAMU, 2019).

e. Línea de emergencia 911: El COAVIF es un servicio de atención inmediata y especializado, se accede por medio del Sistema Nacional de Emergencias 9-1-1 durante las 24 horas del día todos los días del año. (INAMU, 2019).

f. Servicios de apoyo: Orientación, asesoría en derechos humanos, y servicios de atención a situaciones de violencia. Estos servicios se brindan en las diferentes unidades regionales, centros especializados y a través de líneas de atención telefónica (INAMU, 2019).

g. Capacitación a mujeres en temas diversos: salud, promotoras de derechos de las mujeres, empoderamiento de las mujeres, liderazgo y organización, servicios públicos para las mujeres, fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

mujeres (urbanas, rurales, indígenas, afrodescendiente y transgénero) desde un enfoque de diversidad, cultura etnia y mujeres, entre otros. (INAMU, 2019).

h. Producción y divulgación de conocimientos: Divulgación de conocimiento especializados en género a través de ponencia, seminarios abiertos y concursos de distintos tipos. Producción y difusión de conocimiento en género a través de encuentros nacionales y foros. (INAMU, 2019).

i. Empleabilidad: El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), como ente rector en materia de Igualdad y Equidad de género apoya y promueve la incorporación sistemática de la perspectiva de género en las políticas, programas, acciones y actividades de las instituciones gubernamentales y organizaciones de cualquier otro tipo, en todo el territorio Nacional y conforme a los ejes establecidos en la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género. En este marco el INAMU ha consolidado una alianza estratégica con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con el fin de contribuir con la disminución de la brecha de género existente en el ámbito laboral. También contamos con un programa llamado *Empléate* que tiene como principal objetivo promover el fortalecimiento de la empleabilidad de jóvenes ubicados en el rango de edad entre los 17 y los 24 años, en condición de pobreza o pobreza extrema provenientes de las comunidades en situación de vulnerabilidad señaladas por el Gobierno en su plan de Desarrollo. El programa consiste en dar un aporte económico total o parcial para que las participantes puedan pagar capacitaciones que les faciliten su inserción al mercado laboral. (INAMU, 2019).

j. Participación política: En el contexto actual, se ha logrado la aprobación de la paridad como un mecanismo permanente que busca que mujeres y hombres tengan igual proporción en aquellos espacios de toma de decisión (como partidos políticos, regidurías o alcaldías).

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

El INAMU también cuenta con el Centro de Formación Política de las Mujeres que es una instancia especializada de formación, educación y capacitación en género, desarrollo del liderazgo, participación política y empoderamiento de las mujeres para aumentar sus capacidades de incidencia en la toma de decisiones sobre todo en aquellos aspectos que afectan sus vidas en el ámbito nacional y local, ejerciendo de esta manera su ciudadanía de manera activa. (INAMU, 2019).

El Centro tiene un programa formativo, cultural, capacitador continuo y sistemático que se desarrolla de manera centralizada y regionalizada; que al mismo tiempo se ve enriquecido con la producción de conocimiento, divulgación y sensibilización para la eliminación de estereotipos y el cambio cultural. La propuesta pedagógica del Centro de Formación Política de las Mujeres está conformada por modalidades de formación y acompañamiento presencial y virtual.

Por otro lado, también es importante que conozcas acerca de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en Costa Rica (PIEG) y el Plan Nacional para la Atención y la prevención de la violencia intrafamiliar (PLANOVI)

La PIEG responde a los compromisos internacionales sobre derechos humanos y la igualdad efectiva impulsados por la Convención sobre la Eliminación sobre todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). (INAMU, 2019).

Actualmente la PIEG está planificada para los próximos 12 años del 2018 al 2030 y está estructurada en cuatro ejes:

- a. Cultura de los derechos para la igualdad (cuyo objetivo es promover cambios culturales en la ciudadanía, favorables a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres para la promoción, protección, respeto y garantía de sus derechos humanos en todas las regiones del país)**
- b. Distribución del tiempo (buscando promover la corresponsabilidad social de los cuidados de personas en situación dependencia y del trabajo doméstico no remunerado,**

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

que posibilite oportunidades y el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres)

c. Distribución de la riqueza (fortaleciendo la autonomía económica de las mujeres mediante el empleo inclusivo de calidad y el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios, reduciendo la desigualdad de la distribución de la riqueza del país)

d. Distribución del poder (fortaleciendo a las mujeres en su empoderamiento personal, liderazgo individual y colectivo, el autocuidado y su bienestar para la ciudadanía plena y el logro de la igualdad efectiva) (Plan Operativo Institucional, 2019, pp.7-8).

Su ejecución es responsabilidad de los diferentes poderes y del conjunto de instituciones del Estado. El INAMU es responsable de su coordinación técnica, que incluye monitoreo y seguimiento de los avances. (INAMU, 2019).

En cuanto a PLANOVI precede la existencia del INAMU, ya que se pone en marcha por primera vez en 1996 tomando como base las realidades de las mujeres que enfrentaban situaciones de violencia y las propuestas y acciones planteadas a nivel mundial y nacional.

Actualmente el objetivo general del PLANOVI es concertar respuestas simultáneas, coherentes y articuladas, a nivel interinstitucional e intersectorial, sustentadas en los Enfoques de Género y de Derechos Humanos, así como en el principio de la restitución de éstos, que permita:

a. la atención oportuna, integral y de calidad a las mujeres en situaciones de violencia en relaciones familiares y de pareja, así como en casos de hostigamiento sexual y violación.

b. el desarrollo de acciones sustantivas y sostenidas en materia de promoción de derechos humanos y equidad de género, al igual que prevención de violencia contra las mujeres. (INAMU, 2019).

Espero que hayas entendido toda la información y que sepas lo valioso que es para nuestro equipo de trabajo que todas las personas funcionarias estén enteradas de lo que hacemos y por qué lo hacemos. Muchas gracias por tu compromiso.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión, si contestas correctamente todas las preguntas, podrás avanzar al siguiente módulo, en su defecto, podrás repetir la evaluación cuantas veces necesites.

Evaluación: Se plantean 4 preguntas de manera secuencial, se realiza sólo bajo modalidad individual. La persona funcionaria responderá todas las preguntas y sólo si contesta correctamente 4/4 podrá avanzar al siguiente módulo. El sistema no brindará cual es la respuesta correcta a pesar de que la haya fallado (pero si mostrarán las preguntas que acertó). Se pretende que la persona revise el contenido del módulo ante cualquier duda. Cada vez que no se ha aprobado la cantidad completa de preguntas, el sistema deberá desplegar nuevamente las preguntas y sus respuestas en desorden.

1-El INAMU surge por:

a) La agrupación de personas que quieren eliminar completamente la cultura patriarcal debido a la desigualdad e inequidad que genera en la sociedad para sustituirlo por un sistema basado en el matriarcado

b) Una contracultura feminista que ha querido competir con el *statu quo* buscando obtener el poder que han perdido históricamente.

e) Una lucha por parte de mujeres y feministas que han buscado el respeto de sus derechos y la equidad de género.

d) Ninguna de las anteriores.

2-Nuestros valores son:

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

a) Respeto, Equidad, Compromiso, Igualdad, Sororidad.

b) Compromiso, Responsabilidad, Honestidad, Transparencia, Sororidad.

c) Compromiso, Tolerancia, Honestidad, Transparencia, Sororidad.

d) Respeto, Equidad, Tolerancia, Horizontalidad, Sororidad.

3-Algunos de los servicios que brindamos como institución son:

a) Producción y divulgación de conocimiento, capacitación, terapia para hombres que ejercen violencia, servicios de apoyo, albergues, línea de emergencia 911, información y orientación.

b) Producción y divulgación de conocimiento, servicios de medicina general, capacitación, servicios de apoyo, albergues, línea de emergencia 911, información y orientación.

c) Producción y divulgación de conocimiento, capacitación, servicios de apoyo, albergues, línea de emergencia 911, información y orientación, guía espiritual.

d) Producción y divulgación de conocimiento, capacitación, servicios de apoyo, albergues, línea de emergencia 911, información y orientación.

4-En la actualidad, los servicios que brinda el INAMU son dirigidos para apoyar directamente a:

a) Cualquier persona que lo requiera.

b) Mujeres y hombres.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

c) Mujeres y niños(as).

d) Mujeres.

II.5.3.2.3. Módulo#2. Nuestros derechos y deberes como personas funcionarias

Nombre del anfitrión: Milton

Voz: masculina

Imagen: hombre [Insertar animación de un hombre que narra]

¿Qué tal? Mi nombre es Milton y te voy a hablar acerca de cuáles son tus derechos y deberes como persona funcionaria del INAMU. Te informo que el contenido de este módulo está basado en los siguientes documentos: Convención colectiva INAMU (2008), Código de trabajo (2016), Nueva reforma procesal laboral (2015), Reglamento autónomo de servicios (2007) y el Manual institucional de Cargos (2017). En estos documentos podrás obtener la información completa.

En nuestra institución tenemos muy claros cuáles son los derechos y deberes de las personas funcionarias. A continuación, te hablaré brevemente de algunos de ellos, si quedas con ganas de saber más, puedes conseguir la información en las fuentes citadas anteriormente.

En Costa Rica los derechos de las personas trabajadoras tienen sus antecedentes hasta finales del siglo XIX. Para ese entonces, contábamos con una población de 243.000 habitantes y trabajaban en el país más de 6000 trabajadores extranjeros, europeos principalmente, quienes traían ideas reivindicativas para las personas trabajadoras, tomadas de la efervescencia que se vivía en las ciudades altamente industrializadas de sus países de procedencia. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)

La primera huelga que se conoce en el país se da en octubre de 1888, organizada por obreros italianos contratados para trabajar en la segunda fase de la construcción del Ferrocarril al Atlántico. Entre los motivos señalados por los dirigentes para ir a la

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

huelga, estaba el atraso en el pago del salario y que muchos trabajadores morían por las condiciones de trabajo existentes. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)

Las mujeres también fueron relevantes como agentes de cambio social en este ámbito. Dos de ellas muy influyentes Carmen Lyra y Luisa González. En 1933 Carmen Lyra publica un artículo denominado Llamamiento a las mujeres de la clase trabajadora de Costa Rica. En donde expresaba lo siguiente: “La humanidad se compone de hombres y mujeres, y es a los hombres y a las mujeres de la clase trabajadora oprimida por la riqueza de unos pocos, a quienes les toca luchar unidos para volver habitable esta tierra, para que las generaciones futuras no tengan que vivir en un mundo tan cruel como éste en que nos ha tocado vivir a nosotros” (Lyra, 1933 citada en Rodríguez, 2005)

Junto con Luisa González creó el sindicato único de mujeres trabajadoras y propuso la formación de una organización de maestras. (INAMU-JPS, 2005, p.22)

Luisa González Gutiérrez participó en la asociación de maestros unidos, donde trabajó por el mejoramiento de las condiciones laborales de las y los educadores. Fue la primera asociación de ese tipo que se estableció en nuestro país y que fue precursora de las que años después se organizarían en nuestro país. También se preocupó por denunciar las manifestaciones de discriminación que sufren, de hacer propuestas para mejorar, sobre todo de las mujeres trabajadoras, sus condiciones de vida y ampliar sus derechos. (INAMU-JPS, 2005, p.37)

Después de varias luchas en temas de política y leyes, En mayo de 1942 Carlos María Jiménez, firma con el presidente, Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, el decreto que nombra una comisión para que formule un proyecto de Código de Trabajo. El fruto de esa comisión aparece el año siguiente cuando se presenta a la Asamblea Legislativa el proyecto de Código de Trabajo, el que en acaloradas discusiones se logra aprobar el 27 de agosto de 1943 y comienza a regir el 15 de setiembre siguiente. Junto con él se consolida la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ya que el mismo Código le señala las atribuciones y funciones esenciales.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

Ese código de trabajo no sufrió modificaciones serias hasta la aprobación de la ley n°9343 de la Reforma Procesal laboral que fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la asamblea legislativa y empezó a regir a partir del 2016.

A continuación, te presentamos algunos de los cambios más significativos:

1- Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica. (Artículo 404)

2- Todas las personas trabajadoras que se desempeñen en iguales condiciones gozarán de los mismos derechos en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna. (Artículo 405)

3- Cuando se trate de derechos irrenunciables los órganos de trabajo, al dictar sus sentencias, ajustarán los montos respectivos a lo que legalmente corresponda, aunque resulten superiores a lo indicado en la pretensión. (Artículo 432)

4- Las personas trabajadoras cuyo ingreso mensual último o actual no supere dos salarios base del cargo de auxiliar administrativo (€902 mil aprox.), tendrán derecho a asistencia legal gratuita, costada por el Estado, para la tutela de sus derechos en conflictos jurídicos individuales. (Artículo 454)

5- En caso de despido, el empleador o la empleadora solo podrá alegar como hechos justificantes de la destitución los indicados en la carta de despido entregada a la persona trabajadora, de la forma prevista en el artículo 35 de este mismo Código, o tomados en cuenta en el acto formal del despido, cuando ha sido precedido de un procedimiento escrito. (Artículo 500)

Actualmente el código de trabajo incorpora la nueva reforma procesal laboral. En donde establecen de manera detallada cuáles son los derechos y deberes tanto de las personas funcionarias como de su patrono. Este código es el cimiento en el cual se delimitan los derechos y deberes de las personas funcionarias de nuestra institución.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

El código de trabajo aborda las siguientes temáticas: (Bolaños, 2016)

1- Contratos y convenciones de trabajo: Aquí se tocan temáticas referentes a reglamentos internos de trabajo, obligaciones de los patronos y las personas trabajadoras, contratos, entre otras.

2- Jornadas, descansos y salarios: Se abordan temas de horarios, días feriados, descansos semanales, vacaciones y salarios.

3-Protección a las personas trabajadoras durante su trabajo: Seguros, salud ocupacional, higiene, riesgos, enfermedades, entre otros.

4-Organizaciones sociales: Temáticas relacionadas con sindicatos y derechos sindicales.

5-Medidas de presión: legalidad e ilegalidad de las huelgas y los paros.

6-Infracciones a las leyes de trabajo y sus sanciones: Aquí se abordan las consecuencias para ambos partes en caso de incumplir con lo estipulado en el código.

7-Prohibición de discriminar: Se menciona de manera explícita la prohibición ante cualquier tipo de discriminación.

En el INAMU, reconocemos a la Asociación Nacional De Empleados Públicos y Privados (ANEP) como la entidad sindical representante de las personas trabajadoras. También contamos con un documento en donde se abordan explícitamente varios temas relacionados con los derechos y deberes de las personas funcionarias y del INAMU como patrono. El documento se llama **Convención Colectiva de Trabajo (2018)**. Convención Colectiva de Trabajo (2018)

Además del documento anterior, en nuestra institución contamos con escrito mucho más detallado que regula las relaciones de servicio entre el INAMU y las personas funcionarias con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia del servicio público, respetando el derecho de las y los trabajadores. El documento se llama **Reglamento Autónomo de Servicios**. En él encontrarás temas de: días feriados, vacaciones, descanso

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

semanal, salarios, contrataciones de servicio, ingreso y remoción, promociones, traslados y permutas, obligaciones y prohibiciones, licencias con o sin goce de salario, ausencias o subsidios por enfermedad, registro y control de asistencia, sanciones disciplinarias, debido proceso, salud ocupacional y hostigamiento sexual. Reglamento Autónomo de Servicios (2000)

Por último, te informamos que también contamos con un documento, llamado Manual de Cargos, elaborado por la Dirección General de Áreas Estratégicas que contiene la información de las funciones, actividades y tareas que deben desempeñarse en cada puesto o cargo de las múltiples áreas del instituto, esto con el fin de que las personas funcionarias tengan claridad y una correcta delimitación de sus deberes. (Manual de cargos, 2017)

Te recomendamos que busques éstos documentos en la red de transparencia del sitio web del INAMU, los solicites a tu jefatura o al Área de Recursos Humanos, para que tengas esta información tan útil para el conocimiento de tus derechos y deberes. Fue un placer estar contigo, hasta la próxima.

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión, si contestas correctamente todas las preguntas, podrás avanzar al siguiente módulo, en su defecto, podrás repetir la evaluación cuantas veces necesites.

1- Regula las relaciones de servicio entre el INAMU y las personas funcionarias con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia del servicio público, es de carácter específico para nuestra institución:

a) Reglamento Autónomo de Servicios.

b) Manual Institucional de Cargos.

c) Convención Colectiva de Trabajo.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

d) Código de trabajo.

2-La reforma procesal laboral:

a) Entró en vigencia a partir del 2015.

b) Entró en vigencia a partir del 2016.

c) Entró en vigencia a partir del 2017.

d) Aún no ha entrado en vigencia.

3-El Manual Institucional de Cargos contiene:

a) Información sindical y derechos de las personas funcionarias.

b) Información descriptiva de los puestos, funciones, actividades y tareas.

c) Información detallada de los derechos de las personas funcionarias.

d) Ninguna de las anteriores.

4-La entidad sindical que representa al INAMU es:

a) No posee

b) Asociación Solidarista del INAMU (ASOINAMU)

c) Asociación Nacional De Personas Funcionarias del INAMU

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

d) Asociación Nacional De Empleados Públicos y Privados (ANEP)

II. 5.3.2.4. Módulo#3. Derechos humanos

Nombre de la anfitriona: Sandra

Voz: femenina

Imagen: mujer [Insertar animación de una mujer que narra]

¿Cómo te va? Mi nombre es Sandra. Estoy aquí para hablarte sobre derechos humanos. Seguramente es un tema que has escuchado con mucha frecuencia a lo largo de tu vida. Supongo que en algún momento te habrás preguntado ¿cuál es el origen de los derechos humanos, ¿quién los estipula y quién vela por ellos? Te hablaré un poco de ello. ¡Esto va a estar interesante!

El surgimiento de los derechos humanos está fundamentado en 2 doctrinas filosóficas que explican la existencia de los derechos. Por un lado, tenemos el “iusnaturalismo” que sostiene que los derechos que deberíamos gozar como seres humanos son inherentes a nuestra propia naturaleza (divina o racional).

Los iusnaturalistas están convencidos que, dado que el derecho natural es trascendente (inmutable en el tiempo y uniforme en el espacio), es imposible que dos seres racionales tengan nociones contrapuestas respecto de las normas naturales de conducta. Estas normas no se fundan en las determinaciones positivas de un estado o en las consideraciones particulares de un sujeto sino en “la naturaleza”, en un orden (llámese racional o divino) anterior y superior a la contingencia humana. Orden que, podría decirse que “desde siempre”, ha determinado lo justo y lo bueno con independencia del tiempo y del espacio (Marcone, 2005, pp.124-125). Por eso algunos autores caracterizan al iusnaturalismo como “el intento de deducir de la naturaleza humana un conjunto de reglas de conducta humana, satisfactorio desde el punto de vista de su bondad y expresión definitiva de la idea de justicia” (Fernández, 1993: 57).

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Por otro lado, existe la doctrina filosófica llamada “iuspositivismo” la cual no está de acuerdo con que los derechos son “naturales” sino que estos se crean, establecen y modifican por el estado. Bajo esta corriente los derechos se han ganado a partir de luchas sociales de personas, y por ende, no son naturales. El iuspositivismo parte del supuesto de que el derecho no es más que la expresión positiva de un conjunto de normas dictadas por el poder soberano... el derecho está históricamente determinado por el tiempo y el espacio de cada formación estatal, o sea, es contingente (Marcone, 2005, pp.128).

Conociendo estas dos maneras de explicar la filosofía que da origen a los derechos humanos, me gustaría que te des un tiempo para pensar cual postura crees que explica mejor el surgimiento de los derechos humanos.

-Pausa de 10 segundos

¡Bien! Independientemente de cuál postura te convenza más, es importante que estés consciente de que a lo largo de la historia de la humanidad los derechos han sido dinámicos (varían según contextos y momentos históricos). Muchas personas han tenido que luchar por conseguir derechos que antes no tenían; inclusive hoy en día hay sectores de la población que aún no gozan de los mismos derechos.

Recordemos momentos históricos como aquellos en los que personas trabajadoras tenían jornadas laborales cercanas a las 16 horas, o cuando las mujeres no tenían derecho al voto, o los niños y niñas que eran explotados laboral y sexualmente, o las personas a quienes se les negaba el acceso a la educación, o los casos de esclavitud. Ejemplos como estos sobran, lo peor de todo es que en algunos contextos y situaciones aún se violan los derechos humanos. Debido a esto hay luchas sociales que se deben seguir dando para conseguir y mantener los derechos de todas las personas.

Los derechos humanos son aquellos derechos que tenemos todas las personas solo por el hecho de ser mujeres y hombres. Parten de la premisa de que todas y todos poseemos valores y principios, como son la dignidad, la igualdad y la libertad, inherentes a nuestra

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

condición humana. Por eso, sin importar la edad, el sexo, la condición social, la religión, la forma de pensar, la etnia, la nacionalidad, es decir, sin importar las características específicas que cada quien posea, tenemos derechos que buscan asegurar nuestra condición de seres humanos. (INAMU-JPS, 2005, p.8-9)

Los derechos humanos han evolucionado conforme cambia la historia y el desarrollo de la humanidad. Por eso se reconoce la existencia de tres tipos:

Los primeros derechos humanos en ser promulgados, conocidos como los “Derechos de la Primera Generación”, son los derechos civiles y políticos. Con ellos se busca proteger la vida, la libertad, la igualdad, la seguridad y la integridad de las personas.

Luego, están los “Derechos de la Segunda Generación”, que son los económicos, sociales y culturales. Estos buscan garantizar a todas las personas condiciones de vida digna y la satisfacción de sus necesidades. (INAMU-JPS, 2005, pp.8-9)

Actualmente, también se lucha por que se reconozcan, entre otros, los derechos que tienen los pueblos, las culturas y las naciones a vivir en paz, al desarrollo, a la conservación del ambiente y el patrimonio. Estos son los llamados derechos de los pueblos o de la solidaridad. Son considerados “Derechos de la Tercera Generación”.

En la actualidad hay organizaciones internacionales que estipulan y velan por estos derechos, algunas de ellas son: Amnistía Internacional, Centro de Acción de los Derechos Humanos, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), organización mundial de la salud (OMS), Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otras. La función de estas instituciones está relacionada con la definición de los parámetros de los derechos humanos, investigaciones al respecto, así como la lucha por su cumplimiento mediante la distribución de información, ayuda humanitaria, establecimiento de acuerdos internacionales de derechos y sanciones a países que incumplen, así como muchas otras acciones.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

En Costa Rica contamos con: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (vela por los derechos de las y los trabajadores), La Defensoría de los Habitantes (vela por los derechos de las y los habitantes), El Patronato Nacional de la Infancia (vela por los derechos de las y los niños), El Instituto Nacional de las Mujeres (vela por los derechos de las mujeres), entre otras.

¡Interesante cierto!

La declaración universal de los derechos humanos fue elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, la declaración fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 en su Resolución 217 A (III). (Naciones Unidas, 2019)

Aquí se proclamaron los 30 principales derechos humanos. A continuación, conoceremos algunos (Naciones Unidas, 2019):

a. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros. (Artículo 1)

b. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. (Artículo 2)

c. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona. (Artículo 3)

d. Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre, la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas. (Artículo 4)

e. Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes. (Artículo 5)

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

f. Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de su personalidad jurídica. (Artículo 6)

g. Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. (Artículo 7)

h. Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado. (Artículo 9)

i. Toda persona acusada de delito tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad. (Artículo 11)

j. En caso de persecución, toda persona tiene derecho a buscar asilo, y a disfrutar de él, en cualquier país. (Artículo 14)

k. Toda persona tiene derecho a una nacionalidad. (Artículo 15)

l. Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión. (Artículo 18)

m. Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión. (Artículo 19)

n. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. (Artículo 23)

ñ. Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas. (Artículo 24)

El reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres ha formado parte de una incansable e interminable lucha de las mujeres y sus movimientos desde hace siglos. Luchas que visibilizaron a las mujeres como sujetos sociales y políticos, es decir, os derechos de las mujeres primero fueron sentidos y luego reivindicados y ejercidos. Fruto de este proceso histórico se logran plasmar, formalmente, los derechos de las mujeres en 1979 con la aprobación de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), instrumento considerado la Carta Magna de los Derechos de las Mujeres. Otro hito histórico es el

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

reconocimiento de las mujeres como humanas en la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos, realizada en Viena en 1993 en cuya declaración se establece que los Derechos Humanos de las mujeres y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos universales. Hasta ese momento, cuarenta y tres años después de la declaración universal de los Derechos Humanos en 1949, se reconoce que se había excluido y discriminado a la mitad de la población mundial al no otorgar el estatus de humanidad a las mujeres y niñas. (INAMU, 2019, p.17)

¿Supongo que te estarás preguntando que es la CEDAW? Pues, es un instrumento jurídico internacional, aprobado por los Estados y que los compromete con una serie de obligaciones para con las mujeres. La CEDAW está regida por tres principios básicos: Igualdad de resultados, no discriminación y responsabilidad estatal. Está compuesta por una serie de normas y obligaciones aceptadas para todos y todas. Estas normas básicas denominadas derechos humanos establecen derechos y libertades mínimas que los gobiernos deben de cumplir. Acompañan a estos derechos la obligación de los gobiernos y los individuos de no infringir los derechos paralelos de los demás. Estas normas son interdependientes e indivisibles; no es posible garantizar algunos derechos a costa de otros. (Sistema de Naciones Unidas de Panamá, 2010, pp. 5-6).

¡Estuvo muy interesante cierto! Yo estoy satisfecha con que hayas expandido o refrescado tus conocimientos en torno a los derechos humanos, ya que es muy importante que manejes este tema para tu vida personal y como persona funcionaria del INAMU. Recuerda que como institución velamos por los derechos humanos de las mujeres, pero también estamos a favor de todo cambio social a favor de los derechos humanos en la población en general.

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión, si contestas correctamente todas las preguntas, podrás avanzar al siguiente módulo, en su defecto, podrás repetir la evaluación cuantas veces necesites.

1- La corriente filosófica que “sostiene que los derechos que deberíamos gozar como seres humanos son inherentes a nuestra propia naturaleza (divina o racional)” es

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

- a) Empirismo
- b) iuspositivismo
- c) Racionalismo
- d) iusnaturalismo

2-Según el iuspositivismo, los derechos humanos acompañan a la humanidad desde:

- a) 1948 con la declaración universal de los derechos humanos
- b) que agrupaciones humanas han luchado por hacer que se respeten sus derechos, buscando que el Estado les trate por igual
- c) siempre, son inherentes a nuestra propia naturaleza (divina o racional)
- d) el siglo XXI

3-Impedir que las mujeres voten o estudien es una violación a los derechos humanos. En la actualidad:

- a) No sucede, eso ha sido parte del progreso de la transformación social
- b) Aún sucede en algunos contextos y situaciones. Se debe seguir en la lucha social para erradicar este tipo de violación a los derechos.
- c) Sucede en todos los países del mundo, no se ha podido solucionar
- d) Ninguna de las anteriores

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

4- La declaración universal de los derechos humanos fue:

- a) Impuesta por las grandes potencias mundiales como un mecanismo de control de las personas
- b) Elaborada por países del tercer mundo, para el respeto de los derechos de sus habitantes
- c) e Elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales
- d) Elaborada por representantes de pocas regiones del mundo con antecedentes jurídicos y culturales similares.

II. 5.3.2.5. Módulo#4. Teoría de género

Nombre de la anfitriona: Carmen

Voz: femenina

Imagen: mujer [Insertar animación de una mujer que narra]

¡Espero te encuentres bien! Mi nombre es Carmen y les voy a hablar acerca de teoría de género. Para empezar, me gustaría argumentar el motivo por el cual voy a hablar de la teoría de género. Pues es sencillo. Como sabrán, el sistema patriarcal en la cual vivimos ha sido muy enfático en asignar roles que “corresponden” a hombres y otros que “corresponden” a mujeres. Me gustaría que pienses unos 30 segundos en estos roles según nuestra cultura occidental.

-Pausa de 30 segundos

Muy bien, ahora que lo has pensado, no es coincidencia que los roles que se asignan a los hombres tengan ventajas sobre los roles asignados a las mujeres. No estoy diciendo que sea una competencia de quién tiene los roles más cómodos. Al punto que quiero llegar es que tanto las mujeres como los hombres quieran o no, han nacido en una sociedad, que,

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

desde sus primeros días se les asignan roles que no necesariamente han aceptado. Los roles masculinos tradicionalmente están diseñados para perpetuar el poder del hombre sobre las mujeres y sus hijos e hijas (proveedor, poca expresión de sentimientos, trabajo, educación, uso de la fuerza y /o violencia, múltiples parejas sexuales, entre otros). En el caso de los roles femeninos tradicionales están diseñados para la perpetuación de la especie (maternidad, cuidado, reproductividad, estética, entre otros).

El género es la interpretación cultural del sexo, el género se construye culturalmente. (Butler, 1999, p.56) Entendamos género como el conjunto de aquellos valores y normas que normalizan a las mujeres y a los hombres respecto a los modelos femenino/masculino en un sistema binario. (Della, 2015, p.5)

Sucede que ante estas diferencias en la asignación de roles, se genera la violencia de género. La cual básicamente hace referencia a la violación de los derechos que un género ejerce sobre el otro. Generalmente se trata de la violencia ejercida por el género masculino hacia el femenino, violentando sus derechos.

Los derechos humanos se fundamentan en el principio de que todas las personas son iguales en dignidad, y por lo tanto tienen los mismos derechos, sin importar su sexo, raza, creencia religiosa, predilección política, edad, nacionalidad, orientación sexual, o cualquier otra condición. Estos derechos, además de universales, son indivisibles, integrales e interdependientes; es decir, ninguno es más importante que el otro, sino que están conectados y la afectación de alguno de ellos llevará irremediamente a la afectación de otros. (Salas, 2016, p. 7)

Uno de los derechos humanos que ha sido reconocido de manera específica para las mujeres, es el derecho a vivir una vida libre de violencia. Este se relaciona con el derecho de las mujeres a tener relaciones de pareja y proyectos de vida basados en el amor, el respeto mutuo y la colaboración, no en el maltrato y la violencia; así como de vivir una sexualidad libre, plena y placentera; de estudiar y trabajar en ambientes no machistas y libres de hostigamiento sexual; y de crecer en espacios familiares y comunitarios seguros. (Salas, 2016, p. 7)

Además, vivir una vida libre de violencia significa también el derecho de las mujeres de no ser sometidas a condiciones de esclavitud, trabajo forzoso, servidumbre o explotación (sexual o laboral); así como de no ser torturadas, ni sufrir tratos contrarios a la dignidad. También, este derecho incluye no ser discriminadas como resultado de la edad, nacionalidad, estatus migratorio, raza o etnia, orientación sexual, identidad y/o expresión de género, entre otros; y el poder acudir al Estado y sus instituciones cuando todos o alguno de estos derechos hayan sido irrespetados. (Salas, 2016, p. 8)

Para que tengas una idea cuantitativa de la violencia de género ejercida en los hogares costarricenses mira las siguientes cifras. Indudablemente se observa como las mujeres son las principales víctimas de violencia.

Número de casos de violencia doméstica por sexo de la víctima. 2010-2013

Año	Número de casos
2010	 6807
	 1800
2011	 7304
	 1812
2012	 7894
	 1997
2013	 7090
	 2059

Fuente: INAMU, Unidad de Investigación; con base en datos del Ministerio de Salud, Dirección de Vigilancia de la Salud, 2014.

Imagen tomada de: Saskia (2016) p.10

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Como personas funcionarias del INAMU promovemos la transformación social de visiones y prácticas de mujeres y hombres que posibiliten un cambio cultural a favor de la igualdad, la equidad de género y el avance de las mujeres, mediante la educación, los medios de comunicación, las nuevas tecnologías de comunicación e información y producción del conocimiento. (Camacho et al., 2017, p.4)

Una de las formas de lograr la igualdad de género es modificar la cultura. En nuestra institución hemos impulsado una política llamada “Política Nacional Para la Igualdad y la equidad de género (PIEG)”. Con esta política se brinda un nuevo impulso al avance en materia de igualdad de género mediante la identificación y priorización de problemas y desafíos estratégicos que en los próximos 10 años permitan dar un salto cualitativo hacia el logro de un desarrollo humano con igualdad y equidad de género en Costa Rica. (Camacho et al., 2017, p.5)

Además de todo lo que he comentado anteriormente, en el INAMU apoyamos el pronunciamiento de la Organización Internacional del Trabajo con respecto a la transversalización de la perspectiva de género en contextos laborales definida como: El proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. El objetivo último: la igualdad de géneros... Implica visualizar y tomar en cuenta los obstáculos y limitantes que en todas las dimensiones del proceso formativo, frenan la inserción y el desarrollo profesional y personal de mujeres y varones. (OIT, 2004, p.7)

Cómo pudiste ver la teoría de género lejos de buscar diferencias culturales asignadas entre hombre y mujeres, se plantea la desarticulación de estas ideas tradicionalistas de la siguiente manera:

1- Búsqueda de la igualdad y equidad de género: esto quiere decir no asignar roles específicos a cada género, sino que los roles sean iguales y o equilibrados para ambos géneros.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

2- Eliminar la violencia de género ejercida principalmente por el género masculino.

3- Permitir que independientemente del sexo con el que nace la persona no se le impongan roles específicos que promueven el sistema patriarcal.

4-Eliminar los mecanismos culturales que promueven el establecimiento de roles específicos a las personas según su sexo.

Espero te haya interesado la teoría de género. Te invito a leer los escritos de la autora Judith Butler y de Sandra Bem, quienes son grandes estudiosas de la teoría de género.

Una última información, ten cuidado al confundir la “teoría de género” con “ideología de género”, ya que la palabra “ideología” es utilizada por grupos fundamentalistas para quitarle todo el peso científico que hay detrás de la “teoría”. Son cosas distintas. La teoría de género está basada en una metodología científica, mientras que la ideología de género no lo está, y es un constructo utilizado para ridiculizar las conclusiones verdaderamente científicas, haciéndole pensar a las personas que no tiene fundamentos y por tanto es “ideológico” no “teórico”.

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión, si contestas correctamente todas las preguntas, podrás avanzar al siguiente módulo, en su defecto, podrás repetir la evaluación cuantas veces necesites.

1-El concepto de género hace referencia al:

- a) Significado que cada persona tiene de ser hombre o mujer dentro de una cultura específica, sin influencia de su cultura.
- b) Conjunto del sexo biológico y los rasgos de personalidad que tiene cada persona.
- c) Sexo biológico con el que nace una persona (macho o hembra)

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

d) Conjunto de aquellos valores y normas que normalizan a las mujeres y a los hombres respecto a los modelos femenino/masculino en un sistema binario. Es la interpretación cultural del sexo.

2-En el INAMU impulsamos la siguiente política:

a) Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género.

b) Política Internacional para la Igualdad y la Equidad de Género.

c) Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de los derechos humanos.

d) Política Internacional para la Igualdad y la Equidad de los derechos humanos.

3-Uno de los objetivos de la teoría de género es:

a) Identificar y definir claramente los roles que debe ejercer un hombre y los roles que debe ejercer una mujer, acorde a sus capacidades biológicas.

b) Promover los roles de género de las personas según el consenso de la cultura de lo que se espera de los hombres y lo que se espera de las mujeres.

c) 4-Eliminar los mecanismos culturales que promueven el establecimiento de roles específicos a las personas según su sexo.

d) Ninguna de las anteriores.

4-El patriarcado ha:

a) Utilizado la asignación de roles de género para mantener jerárquicamente el poder del hombre por sobre el de las mujeres, los hijos e hijas y otros grupos minoritarios.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

b) Utilizado la asignación de roles de género para conveniencia de la supervivencia de la especie humana.

c) Utilizado la asignación de roles de género para beneficiar la agrupación humana llamada “familia” y así garantizar que se cumplan todas las actividades para solventar las necesidades básicas.

d) Utilizado la asignación de roles de género para generar una sociedad saludable desde el punto de vista moral

II.5.3.2.6. Módulo#5. Diversidad sexual

Nombre de la anfitriona: Andy

Voz: femenina

Imagen: mujer Insertar animación de un hombre que narra]

Buenas, buenas, mi nombre es Andy y te voy a comentar acerca de la temática de la diversidad sexual. Te estarás preguntando, ¿por qué tengo que saber acerca ésta temática? Pues la respuesta es fácil. Como habrás visto, nuestra misión indica lo siguiente: “ser la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil.” (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

Por lo tanto, estamos a favor del cumplimiento de los derechos humanos de las y los costarricenses. Como personas funcionarias del INAMU debemos ser sensibles a estas temáticas y conocer lo básico para evitar cualquier tipo de discriminación.

Antes de iniciar con la conceptualización de algunos aspectos importantes debes darte cuenta de lo siguiente: “Las creencias que conforman el punto de vista conservador y patriarcal sobre la sexualidad humana, sostenido desde la filosofía, la medicina, el

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

derecho y la religión dogmática son las siguientes: 1-Los sexos son solo dos, masculino y femenino. 2-Las relaciones sexuales tienen como fin la procreación. 3- La familia es una unidad natural” (Maffia, D. 2003, p.5).

A continuación, te voy a plantear una serie de conceptos para que vayas entendiendo que realmente existe una gran diversidad en materia de sexualidad y te vayas desprogramando de visiones patriarcales limitadas.

Las visiones patriarcales limitadas están asociadas a mecanismos culturales que a partir del conocimiento buscan como legitimar su poder usando la ciencia de manera parcializada. Por ejemplo, Foucault (1998) hace mención de que el biopoder es el uso del conocimiento de la anatomía y la biología para promover la heteronormatividad (este concepto quiere decir que solo las relaciones heterosexuales son normales y aceptadas, y por eso, quien se salga de eso, está fuera de la norma y se convierte en una persona “anormal”).

La sexualidad humana va más allá de lo que la mayoría de personas piensan. La sexualidad comprende aspectos tales como: la vinculación afectiva, reproductividad, erotismo, genitalidad y género.

La vinculación afectiva hace referencia a “Lo que cada uno de los involucrados siente respecto de la presencia o de la ausencia de ese otro ser, no de cualquier ser humano, sino de ese en especial, es el vínculo afectivo”. (Rubio, 1992, p.118). Esta se va construyendo a partir del cuidado, la atención, la fidelidad y otras conductas percibidas como positivas dentro de cada cultura, generando así que las personas desarrollen un conjunto de sentimientos positivos asociados a esa persona en particular y tiene una expectativa de qué esperar de ella.

La reproductividad es todo aquello vinculado al acto de procrear y hacerse cargo en todo sentido del nuevo ser, algunas personas no son ni padres ni madres biológicamente hablando, ni por adopción, pero se ocupan del crecimiento de otros, tanto biológico

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

como espiritual y en esa acción, también de muchos años, expresan su reproductividad”.

(Rubio, 1992, p.109).

El erotismo es la dimensión humana que resulta de la potencialidad de experimentar placer sexual... El placer erótico no resulta solamente de que se realice nuestra fantasía, sino sobre todo de la reacción física de nuestro cuerpo, la cual resulta que aceptamos las experiencias que nos resultan estimulantes. (Rubio, 1992, pp.112-113).

A continuación, voy a hacerte la distinción entre varios conceptos importantes para entender la diversidad sexual:

El Rol de género es un conjunto de normas, o expectativas culturalmente definidas, que precisan la manera en que las personas de un género deben comportarse. (DeLamater y Shibley, 2006, p.335)

El Estereotipo de género es una generalización acerca de un grupo de personas (por ejemplo, los hombres) que las distingue de otras (por ejemplo, las mujeres). (DeLamater y Shibley, 2006, p.335)

Cuando hablamos de orientación sexual entendemos que es la orientación erótica y emocional de una persona hacia miembros de su propio género o del género opuesto.

Actualmente se dan las siguientes clasificaciones de orientaciones sexuales:

Homosexual: Persona cuya orientación sexual se dirige hacia miembros del mismo sexo.

Heterosexual: Personas cuya orientación sexual se dirige hacia miembros del otro sexo.

Bisexual: Personas cuya orientación sexual se dirige tanto hacia los hombres como a mujeres. (DeLamater y Shibley, 2006, p.359)

Además de la orientación sexual, existe la identidad sexual, esto se refiere a la denominación o identificación propias como heterosexual, homosexual o bisexual. Ósea, cómo la misma persona se identifica con respecto a su orientación (DeLamater y Shibley, 2006, p.383)

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

En cuanto a la identidad sexual, existe la identidad de género, la cual está relacionada con la identificación que tenga una persona con alguno de los géneros, con los dos o con ninguno.

Pero una cosa es el sexo biológico (hombre, mujer, intersexual), otra la orientación sexual (homosexual, heterosexual, bisexual), otra la identidad sexual (me percibo como heterosexual, homosexual o bisexual), otra la identidad de género (me percibo o identifico dentro de los roles de género masculino, femenino, ninguno o ambos) y otra cosa es la expresión de género, definida como la manera en que me expreso y comporto en lo social. Por ejemplo, un hombre biológico, puede ser heterosexual con una identidad sexual de heterosexual, pero con identidad de género femenina y expresión de género andrógina (características culturales de ambos géneros).

Ejemplos y combinaciones hay muchas. Te has preguntado, ¿qué sucede en el INAMU si un hombre (biológicamente hablando) tiene una identidad de género femenina y se apersona a recibir ayuda por un caso de violencia? ¿Qué pasa si una persona posee características de ambos sexos, intersexual (biológicamente hablando), se apersona a solicitar los servicios del INAMU? ¿Qué pasa si un hombre (biológicamente hablando) y con identidad de género masculina, pero que se traveste solicita ayuda en nuestras instancias? O ¿Qué pasa si una mujer (biológicamente hablando) tiene una expresión de género masculina solicita ayuda a nuestra institución? En casos como estos habría que valorar el tipo de situación con tal de ayudar en la medida de lo posible a la persona usuaria que solicite algún servicio del INAMU. Es importante mencionar que el INAMU, como lo indica su nombre, es una instancia diseñada para dar atención a las mujeres principalmente. No obstante, otras partes de la población se benefician de su quehacer. También proporciona ayuda a población “trans” en algunos servicios. Para el año 2018, el INAMU también capacitó por primera vez a hombres en busca de un nuevo modelo de masculinidad.

Lo que me gustaría que entiendas con todo esto, es que existe mucha diversidad en cuanto a la vivencia de la sexualidad y que los estereotipos, prejuicios y generalizaciones

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

no ayudan al cumplimiento de los derechos de las personas y además ayudan a perpetuar el sistema de poder que ejerce el patriarcado. La defensa por el derecho de las mujeres también busca la equidad de género, con lo que se beneficia toda la población costarricense directa o indirectamente. En su mayoría, la atención y los beneficios son para las mujeres, y cada centro de atención del INAMU valorará cada caso particular para garantizar que se cumplan los derechos de cada persona tomando en cuenta la diversidad sexual y otros factores importantes.

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión, si contestas correctamente todas las preguntas, podrás avanzar al siguiente módulo, en su defecto, podrás repetir la evaluación cuantas veces necesites. ¡Hasta pronto!

1-Cuál sistema promueve las siguientes ideas para perpetuar su poder?

i-Los sexos son solo dos, masculino y femenino. ii-Las relaciones sexuales tienen como fin la procreación. iii-La familia es una unidad natural.

a) Matriarcal

b) Patriarcal.

c) Eclesiástico.

d) Científico.

2-El biopoder utilizado como agente “normalizador” o “anormalizador” de la sexualidad hace referencia a:

a) La utilización de la religión para promover una sexualidad limitada y basada en la procreación, injustificando el placer.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

b) La utilización de las leyes y la moral para prohibir a las personas la diversidad sexual que se aparta de la heteronormatividad.

c) La utilización de discursos políticos basados en filosofías y razonamientos que buscan prohibir lo diverso para fomentar el *statu quo* del poder en algunos lugares de la población.

d) La utilización de la ciencia, específicamente de la biología y la anatomía para perpetrar el poder del patriarcado.

3-La identidad sexual es:

a) La manera en la que una persona expresa su rol de género (masculino, femenino, ninguno o andrógino) ante la sociedad.

b) La denominación o identificación propias como heterosexual, homosexual o bisexual.

c) La forma con la que una persona se identifica con los roles de género de su cultura (masculino, femenino, ninguno o andrógino).

d) Todas las anteriores.

4-Son componentes de la sexualidad:

a) La vinculación afectiva y la genitalidad.

b) El erotismo, los roles de género, la reproductividad.

c) a y b.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

d) Ninguna de las anteriores.

II. 5.3.2.7. Módulo#6. Violencia contra las mujeres

Nombre de la anfitriona: Vivian

Voz: femenina

Imagen: mujer [Insertar animación de una mujer que narra]

Es un gusto que estés aquí, mi nombre es Vivian estoy muy contenta de que hayas llegado hasta acá, eso demuestra que ya sabes mucho sobre el instituto y de las temáticas que lo transversalizan. Como habrás visto a lo largo de la inducción, una de las tantas funciones que realiza el INAMU está relacionada con la protección, prevención y abordaje de mujeres víctimas de violencia. Comencemos.

Las Naciones Unidas definen la violencia contra la mujer como todo acto de violencia de género que resulte, o pueda tener como resultado un daño físico, sexual o psicológico para la mujer, inclusive las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la privada (Organización Mundial de la Salud, 2019)

La violencia física engloba las conductas en donde se utiliza la fuerza para producir heridas o lesiones corporales a otra persona, se consiga o no este objetivo. Incluye empujones, bofetadas, quemaduras, puñetazos, patadas, uso de armas u objetos para hacer daño, intentos de homicidio o asesinato, etc. Así mismo incluye la omisión de ayuda ante enfermedades o lesiones derivadas de las agresiones.

Los femicidios forman parte de esta categoría de violencia y son definidos como el asesinato de una mujer por razón de su sexo. (Atencio, 2015, p.22) Y existen varios tipos como: infantil, por prostitución, por trata, lesbofóbico, íntimo, no íntimo, serial, entre otros. (p.226-228)

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

La violencia psicológica está conformada por conductas deliberadas y continuas en el tiempo que atentan contra la integridad psíquica y emocional de una persona y contra su dignidad. Con ella, el agresor, busca imponer las pautas de comportamiento que considera adecuadas. Sus manifestaciones son las amenazas, insultos, humillaciones o vejaciones, exigencia de obediencia, aislamiento social, culpabilización, privación de libertad, control económico, chantaje emocional, rechazo o abandono.

La violencia sexual son todos aquellos actos que atentan contra la libertad sexual de la persona y lesionan su dignidad (relaciones sexuales forzadas, abuso sexual, violación). Existen distintos tipos de violencia sexual:

El acoso sexual: situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

También existe el acoso u hostigamiento sexual: Entendido como toda aquella conducta sexual indeseada por quién la recibe, reiterada y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos: condiciones materiales de empleo o de docencia, desempeño y cumplimiento laboral o educativo y estado general de bienestar personal. Se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados. El acoso sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

a. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:

i. Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura de empleo o de estudio de quien la reciba.

ii. Amenazas implícitas o expresas, físicas o morales de daños o castigos referidos a la situación actual o futura, de empleo o de estudios de quien las reciba.

iii. Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o el estudio.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

b. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.

c. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturalezas sexuales indeseadas y ofensivas para quien los reciba. (INAMU, 2011, pp.12-13)

Los abusos sexuales: cualquier atentado contra la libertad sexual de una mujer realizada sin violencia ni intimidación, pero sin su consentimiento. Se considera que no existe consentimiento cuando el agresor lo obtiene mediante una situación de superioridad manifiesta, que no permite a la víctima elegir libremente.

Las agresiones sexuales comprenden cualquier atentado contra la libertad sexual de una persona, que se realice mediante el uso de la violencia, intimidación, implique o no contacto físico entre la mujer y el agresor. Si la agresión consiste en la penetración con el órgano sexual por vía vaginal, anal o bucal o la introducción de cualquier clase de objetos se denomina violación. (Escriba y Fons, 2011, pp.14-15)

Para este último tipo de agresiones sexuales en Costa Rica contamos con un *protocolo interinstitucional de atención integral a víctimas de violencia sexual en las primeras 72 horas de ocurrido el evento* su objetivo es “proveer atención interdisciplinaria, integral y oportuna a la persona víctima de violación sexual en las primeras 72 horas de ocurrido el evento, con el propósito de disminuir la probabilidad de infección por VIH e ITS y la re-victimización, así como obtener las evidencias legales, garantizando los derechos de las personas usuarias”. (p.3)

Los organismos o instituciones que se encuentran insertos en estas intervenciones son: servicio del 911, Fuerza Pública, Ministerio Público (fiscalías), INAMU, PANI, CCSS, Defensoría de los Habitantes, Cruz Roja, entre otros. En el protocolo se explicita que:

En las primeras 72 horas de ocurrido el evento, la persona víctima de violencia sexual deberá asimismo recibir los primeros auxilios psicosociales por el primer funcionario o funcionaria que tenga contacto con ella, independientemente de la institución receptora del caso. El manejo debe potenciar el respeto, la seguridad y protección, coadyuvando en

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

el control y estabilización del impacto social y sus emociones. Todo el personal que le compete la atención de este evento de salud debe estar sensibilizado y capacitado para brindar los primeros auxilios psicosociales o la intervención en crisis a estas personas, de esta manera disminuir su impacto psicológico y social. (p.2)

Un elemento muy importante que se considera en este protocolo está relacionado con evitar la re-victimización, entendida como aquel dolor o sufrimiento que se le añade o re experimenta la víctima debido a abordajes erróneos por parte de las personas que intervienen la situación sufrida.

La re-victimización de las mujeres en situaciones de violencia tiene un peso importante a la hora de que las mujeres decidan poner la denuncia. Esto porque no solo deben recurrir a las instancias judiciales a interponerla, sino que deben buscar asesoría legal por su cuenta y probar que han sido objeto de un delito, siendo de esta manera re-victimizadas, cuando en realidad es el estado quien debería procurar de oficio, garantía y restitución de sus derechos fundamentales” (INAMU, 2015 citado en INAMU 2018, pp.118)

En ocasiones, las víctimas de violencia no solo experimentan desprotección en el ámbito judicial, sino también en otras instituciones o instancias a las cuales deben acudir para recibir atención, como, por ejemplo, la policía, los servicios de salud entre otras, en las cuales también son víctimas de malos tratos, atención y gestiones inadecuadas y abuso de autoridad. Estas situaciones ocurren en gran medida porque el personal de las instituciones reproduce conductas patriarcales y patrones socioculturales discriminatorios. (INAMU, 2018, pp.118)

Esta re-victimización que sufren las mujeres que acuden a los servicios tiene consecuencias concretas no solo en su seguridad inmediata sino también en sus posibilidades de desarrollo y avance. (INAMU, 2018, pp.119)

Por otro lado, es importante mencionar que la Convención de Belém do Pará establece por primera vez el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. Este

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

tratado interamericano de derechos humanos ha dado pauta para la adopción de leyes y políticas sobre la prevención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres en los estados parte de la Convención, formulación de planes nacionales, organización de campañas e implementación de protocolos y de servicios de atención, entre otras iniciativas y ha sido un aporte significativo al fortalecimiento de Sistema Interamericano de Derechos Humanos. (Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer)

Gracias a esfuerzos de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, y otros organismos, así como muchos esfuerzos emprendidos en todo el sistema de las Naciones Unidas se han planteado los siguientes principios que orientan las estrategias y planes de acción para combatir la violencia contra las mujeres (Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud, 2015, p.10)

a) Acceso universal a la salud y cobertura universal de salud y equidad: Los servicios esenciales de salud deben estar disponibles sin que representen para aquellos que los requieran el riesgo de empobrecerse o sufrir estigma o discriminación (por razones de sexo, edad, estatus socioeconómico, etnicidad u orientación sexual).

b) Derechos humanos y civiles: Los derechos humanos y civiles están consagrados en tratados internacionales y regionales aplicables, así como en las constituciones y leyes nacionales. Los programas, leyes, políticas y servicios para prevenir y responder a la violencia contra la mujer deberían alinearse con esos instrumentos, pero sobre todo deberían promover los siguientes principios:

i. Vida: una vida libre de miedo y de violencia.

ii. Autodeterminación: tener derecho a tomar sus propias decisiones en cuanto a atención médica y acciones legales.

iii. El nivel más alto posible de salud: servicios de salud de buena calidad disponibles, accesibles y aceptables para las mujeres.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

iv. No discriminación: servicios de atención de salud ofrecidos sin discriminación, y tratamiento que no debe rehusarse por razones de sexo, raza, etnicidad, casta, orientación sexual, religión, discapacidad, estado civil, ocupación o creencias políticas.

v. Privacidad y confidencialidad: prestación de atención, tratamiento y orientación que sea privado y confidencial.

vi. Información: el derecho a saber qué información se ha recopilado y tener acceso a la misma.

c) Sensibilidad a las cuestiones de género e igualdad y a las diversidades culturales y étnicas: la prevención de la violencia y la respuesta que hemos de dar a ella también deberían tomar en cuenta las normas de género, en especial las interpretaciones perniciosas de la masculinidad que devalúan el papel de la mujer, perdonan el uso de la violencia y culpan a la mujer por la violencia que sufren. Es importante comprender que la violencia contra la mujer está arraigada en desequilibrios de poder y desigualdades estructurales entre el hombre y la mujer, que la mujer puede tener menos acceso que el hombre a recursos como el dinero o la información y que esto puede afectar su capacidad para salir de una situación de maltrato. También es importante reconocer y atender las múltiples formas de discriminación que pueden contribuir a una mayor vulnerabilidad a la violencia por razones de clase, cultura o etnicidad, edad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género y otras.

d) Respuesta multisectorial: La respuesta de los sistemas de salud a la violencia contra la mujer debería situarse dentro de una respuesta multisectorial integral y coordinada. Esto exige la forja de alianzas entre múltiples sectores, incluido el de la salud, mecanismos para el avance de la mujer o la promoción de la igualdad de género, protección de los niños, educación, cumplimiento de la ley, asuntos judiciales y sociales. También exige la coordinación y las alianzas entre el sector público y el privado, y con la sociedad civil, asociaciones profesionales, instituciones académicas y otros interesados importantes, según corresponda de acuerdo a la situación de cada país.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

e) Prácticas basadas en la evidencia científica: Los programas, las políticas y los servicios para prevenir y responder a la violencia contra la mujer debería basarse en la mejor evidencia científica disponible o en un consenso sobre las mejores prácticas, o en ambas cosas, y deberían adaptarse al contexto sociocultural específico.

f) Enfoque de la totalidad del curso de vida: Este enfoque reconoce que existen factores positivos y negativos que pueden incidir sobre las trayectorias y los resultados de una persona en cuanto a su salud y su desarrollo, y reconoce las distintas manifestaciones de la violencia a lo largo de todo el curso de vida.

g) Respuesta integral: Una respuesta integral contra la violencia también requiere una programación por fases que tenga en cuenta las diversas etapas de desarrollo de los sistemas de salud en los diversos países.

h) Participación comunitaria: Se deberían tomar medidas para escuchar las necesidades de los miembros de las comunidades –incluidos aquellos que viven en situación de violencia o la han sufrido– y lograr su participación significativa en la formulación de los programas y las políticas, así como en el seguimiento y la evaluación.

i) Autonomía y empoderamiento: Los programas deberían respetar la autonomía de las personas para tomar decisiones completas, libres e informadas sobre la atención que reciben y los servicios que desean utilizar. Los programas, las políticas y los servicios también deben empoderar a aquellas personas que viven bajo violencia o que se ven afectados por ésta, y para ello deben respetar su dignidad, reforzar su valor como personas, no culparles y juzgarles por sufrir violencia y darles información, orientación y servicios que les permitan tomar sus propias decisiones.

j) Involucrar a los hombres y jóvenes varones: La participación de los hombres adultos y jóvenes en la prevención es un componente fundamental de las acciones para promover la igualdad de género, empoderar a las mujeres y cambiar las actitudes, prácticas y estereotipos sociales y culturales que contribuyen a la violencia del hombre

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

contra la mujer. (Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud, 2015, pp.26-28)

Para finalizar es importante ser consciente de que la historia demuestra que han sido posibles cambios fundamentales que han permitido caminar hacia la igualdad de derechos para hombres y mujeres, y, por tanto hacia una sociedad más justa. Sin embargo, eso no ha sido suficiente debemos tomar conciencia de que ni todas las leyes igualitarias ni todas las medidas judiciales bastarán para erradicar la violencia de los hombres contra las mujeres si no la hacemos realidad, también y sobre todo una relación en la que no tenga cabida ni el poder ni el dominio, sino la libertad y el respeto a la dignidad de las mujeres. (Gil, 2008, p.522)

Definitivamente es un tema muy amplio del cual podrás seguir aprendiendo dentro del instituto. También te recomiendo que consultes el centro de información y documentación Luisa González Gutiérrez que tiene el instituto, en donde encontrarás material bibliográfico y audiovisual de todas las temáticas que has visto a lo largo de los módulos.

A continuación, te presentaré una serie de preguntas para corroborar tu comprensión.

1-La re-victimización hace referencia a:

- a) Generar más de una víctima cuando ocurre algún acto de violencia contra las mujeres.
- b) Propiciar en la persona víctima de violencia la posibilidad de re-elaborar su situación de víctima para que sea interpretada de manera tal que afecte lo menos posible su ámbito cognitivo, conductual y emocional
- e) Aquel dolor o sufrimiento que se le añade o re experimenta la víctima de violencia debido a abordajes erróneos por parte de las personas que intervienen la situación sufrida.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

d) Establecer los parámetros que definen si una mujer que sufrió algún tipo de violencia puede ser clasificada como víctima para seguir el debido proceso.

2-A qué tipo de violencia hace referencia la siguiente descripción: “Con ella, el agresor, busca imponer las pautas de comportamiento que considera adecuadas. Sus manifestaciones son las amenazas, insultos, humillaciones o vejaciones, exigencia de obediencia, aislamiento social, culpabilización, privación de libertad, control económico, chantaje emocional, rechazo o abandono, entre otras.”

a) Física

b) Social

c) Sexual

d) Psicológica

3-¿Cuál de las siguientes conceptualizaciones hace referencia a los abusos sexuales?

a) Situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

b) Cualquier atentado contra la libertad sexual de una mujer realizada sin violencia ni intimidación, pero sin su consentimiento. Se considera que no existe consentimiento cuando el agresor lo obtiene mediante una situación de superioridad manifiesta, que no permite a la víctima elegir libremente.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

c) Toda aquella conducta sexual indeseada por quién la recibe, reiterada y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos: condiciones materiales de empleo o de docencia, desempeño y cumplimiento laboral o educativo y estado general de bienestar personal.

d) Cualquier atentado contra la libertad sexual de una persona, que se realice mediante el uso de la violencia, intimidación, implique o no contacto físico entre la mujer y el agresor.

4-Son Algunos principios que orientan las estrategias y planes de acción para combatir la violencia contra las mujeres:

a) Participación comunitaria. Autonomía y empoderamiento. Prácticas basadas en ideologías. Respuesta sectorial. Derechos humanos.

b) Sensibilidad sólo a cuestiones de género e igualdad sin enfatizar en las diversidades culturales y étnicas. Autonomía y empoderamiento. Prácticas basadas en la evidencia científica. Respuesta multisectorial. Derechos humanos y civiles.

e) Involucrar a los hombres y jóvenes varones. Autonomía y empoderamiento, prácticas basadas en la evidencia científica, respuesta multisectorial, derechos humanos y civiles.

d) Acceso universal a la salud y cobertura universal de salud y equidad. Autonomía y empoderamiento. Prácticas basadas en ideologías. Respuesta sectorial. Derechos humanos y civiles.

II.5.3.2.8. Despedida

Nombre de la anfitriona: Cristina

Voz: femenina

Imagen: mujer [Insertar animación de una mujer que narra]

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

Espero te hayas llevado información valiosa acerca de nuestra institución y temáticas afines. Estamos muy felices por tu compromiso con la comunidad INAMU. Más que un simple trabajo, verdaderamente estamos luchando por cumplir objetivos institucionales que son un agente de cambio en nuestra cultura costarricense y que son promotores de la equidad y el cumplimiento de los derechos humanos. Muchas gracias por tu atención.

¡Hasta pronto!

II.5.4. Manual informativo

II.5.4.1. Propuesta de entrega del manual informativo

Manual informativo			
<p>Descripción: Es un recurso informativo a modo de resumen que se entrega a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) para repasar y consultar temas abarcados en la inducción general. Puede ser entregado de manera física o virtual.</p>			
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar una herramienta informativa para que la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución. 2. Resolver las preguntas más frecuentes que tienen las personas funcionarias con respecto a temáticas de procesos institucionales. 3. Guiar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) para la evacuación de dudas con respecto a asuntos administrativos. 			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Explicación del contenido	5 minutos	Describir la finalidad del manual y su contenido. Dar la siguiente consigna: “A continuación le voy a hacer entrega del manual informativo (de manera física o digital) en el cual podrás encontrar un resumen de la información vista en la inducción general”
2	Responder dudas	5-10 minutos	Preguntar a la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) si tiene(n) alguna duda en particular acerca del proceso de inducción, en caso de tenerlas, se deben evacuar en el momento.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.5.4.2. Contenido del manual informativo

El contenido del manual informativo deberá estar disponible en formato digital, impreso y en audio. Es importante que se haga de esa manera con el fin de respetar la ley nº8862 en caso de personas en condición de discapacidades visuales y/o auditivas.



SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN
PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

Fecha de edición:
2019



Manual informativo para personas funcionarias del INAMU



*Imagen tomada de: <https://www.freepik.es/fotos-vectoriales-gratis/posione>



Manual informativo para personas funcionarias del INAMU



Imagen tomada de: <https://www.freepik.ca/fotos-vectoriales-gratis/personas>



SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN
PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

Fecha de edición:
2019



Instituto Nacional de las mujeres

Manual informativo para personas funcionarias del
INAMU/ Instituto Nacional de las mujeres--Propuesta
manual informativo en revisión—San José: Instituto
Nacional de las Mujeres, 2019

14x21

ISBN

Elaboración: Erick Mora Torres

Colaboración: Jorge Marín Zamora

Nelson Sánchez Valverde

Wendy Ward Bennet

Edición:

Ilustraciones:

Revisión técnica:



Índice

Historia institucional.....	p.2
Marco filosófico institucional.....	p.3
Objetivos estratégicos institucionales.....	p.4
Organigrama.....	p.6
Servicios que brinda.....	p.8
Salud ocupacional.....	p.10
ASOINAMU.....	p.11
Capacitación y desarrollo.....	p.13
Reglamento autónomo de servicios.....	p.15
Sindicato.....	p.16
Nueva reforma procesal laboral.....	p.17
Manual de cargos.....	p.18
Calendario de días feriados.....	p.19
Guía telefónica.....	p.20
Áreas comunes.....	p.21
Código de vestimenta.....	p.23
Vacaciones.....	p.24
Referencias bibliográficas.....	p.26

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Historia institucional

En **1974** se creó en Costa Rica, la **Oficina de Programas para la Mujer y la Familia** del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, como la instancia encargada de coordinar las acciones relativas a la celebración de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer en México (1975). Esta oficina fue creciendo y fortaleciéndose hasta que en **1986** se convirtió en el **Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia**, ente rector de políticas nacionales a favor de las mujeres, con personería jurídica y patrimonio propio, pero todavía adscrito al Ministerio de Cultura. La experiencia de trabajo desarrollada desde el centro, determinó claramente que:

- Las políticas públicas para la equidad y la igualdad de género requerían de compromisos para su ejecución, tanto de los altos niveles de toma de decisiones, como de las entidades del sector público; y que, existían limitaciones para ejercer las funciones de rectoría en la materia, debido a la contradicción existente entre la amplitud de sus competencias y su ubicación en el aparato estatal (órgano adscrito a un Ministerio).
- El reconocimiento de estas limitaciones, puso de manifiesto la imperativa necesidad de fortalecer el Mecanismo Nacional.
- En abril de **1998**, la Asamblea Legislativa aprobó la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y Familia en el **Instituto Nacional de las Mujeres**, INAMU, (Ley de la República N° 7801), entidad autónoma y descentralizada con amplitud de funciones y atribuciones. Además, se creó el rango de Ministra de la Condición de la Mujer quien a su vez asumirá la Presidencia Ejecutiva del Instituto.
 - En la Actual administración del Sr. Carlos Alvarado Quesada, período 2018-2022 se nombra presidenta a la Licda. Patricia Mora Castellanos a partir del 8 de mayo del 2018.
 - Con la creación del Instituto Nacional de las Mujeres, se dio un paso fundamental en la tarea de reforzar la eficacia del Mecanismo Nacional.

Para más información visitar la página web:

<https://www.inamu.go.cr/web/inamu/asi-somos>

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Marco filosófico institucional

Misión: El INAMU es la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil.

Visión: El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres.

Valores:

Compromiso: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.

Equidad: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas actuando con justicia y fomentando relaciones de no discriminación.

Igualdad: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos

Respeto: Implica la toma de conciencia de la diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los derechos humanos.

Sororidad: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basadas en metas y objetivos comunes

Para más información consultar el: (Oficio INAMU-JD-088-07-2019, 2019, p.4).

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Objetivos estratégicos institucionales

Objetivo general: Contribuir a la igualdad de género, ofreciendo servicios de calidad a las mujeres en su diversidad, promoviendo políticas públicas género sensibles y generando conocimientos e información especializada en género a la población en todo el país.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Promover el cambio cultural para la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, mediante la generación de estrategias públicas y privadas de comunicación, información, educación y movilización.

Objetivo 2: Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia y a las personas cuidadoras para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el uso del tiempo.

Objetivo 3: Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectorial que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica

Objetivo 4: Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia contra las mujeres en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.

Objetivo 5: Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.

p.4

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Objetivos estratégicos institucionales

Objetivo 6: Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad.

Objetivo 7: Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales

Objetivo 8: Redefinir los procesos técnico administrativos institucionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivo 9: Desarrollar Tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.

Objetivo 10: Desarrollar una política de Gestión de talento Humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo a nivel nacional.

Objetivo 11: Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.

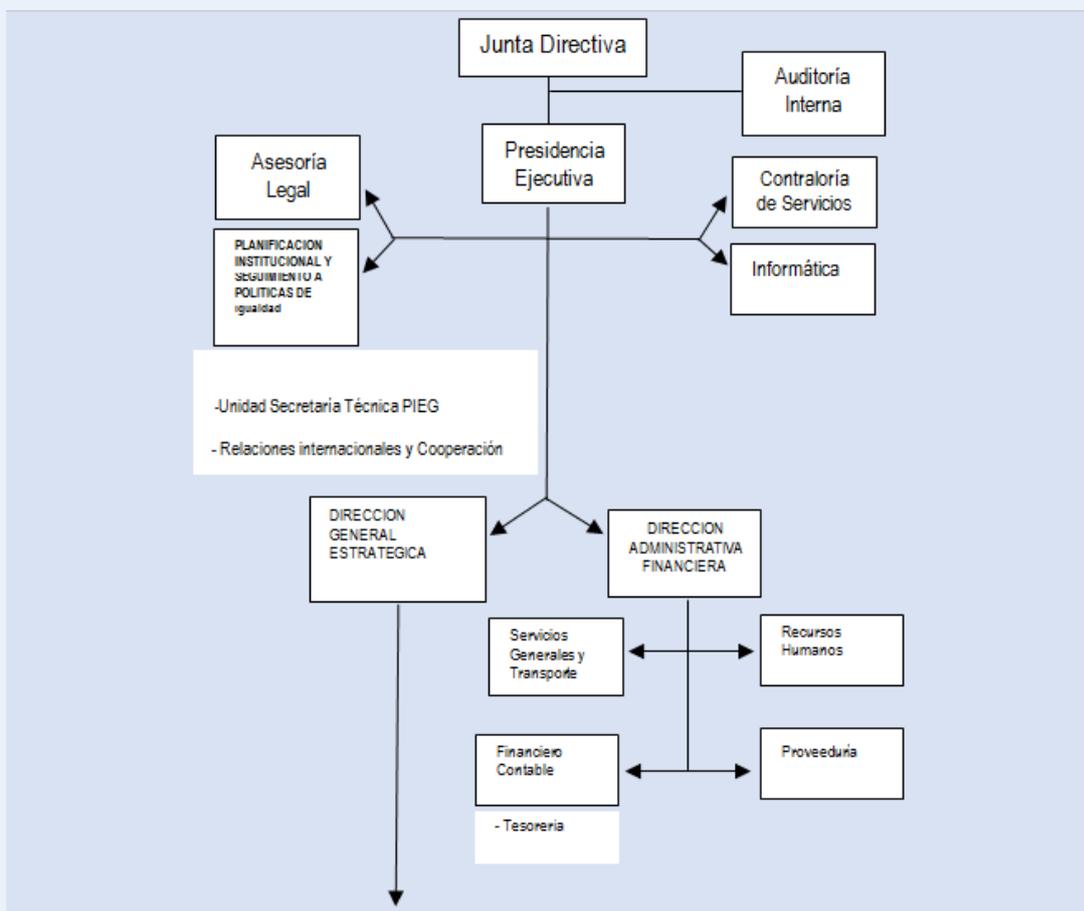
Para más información consultar el:

Plan operativo institucional 2019

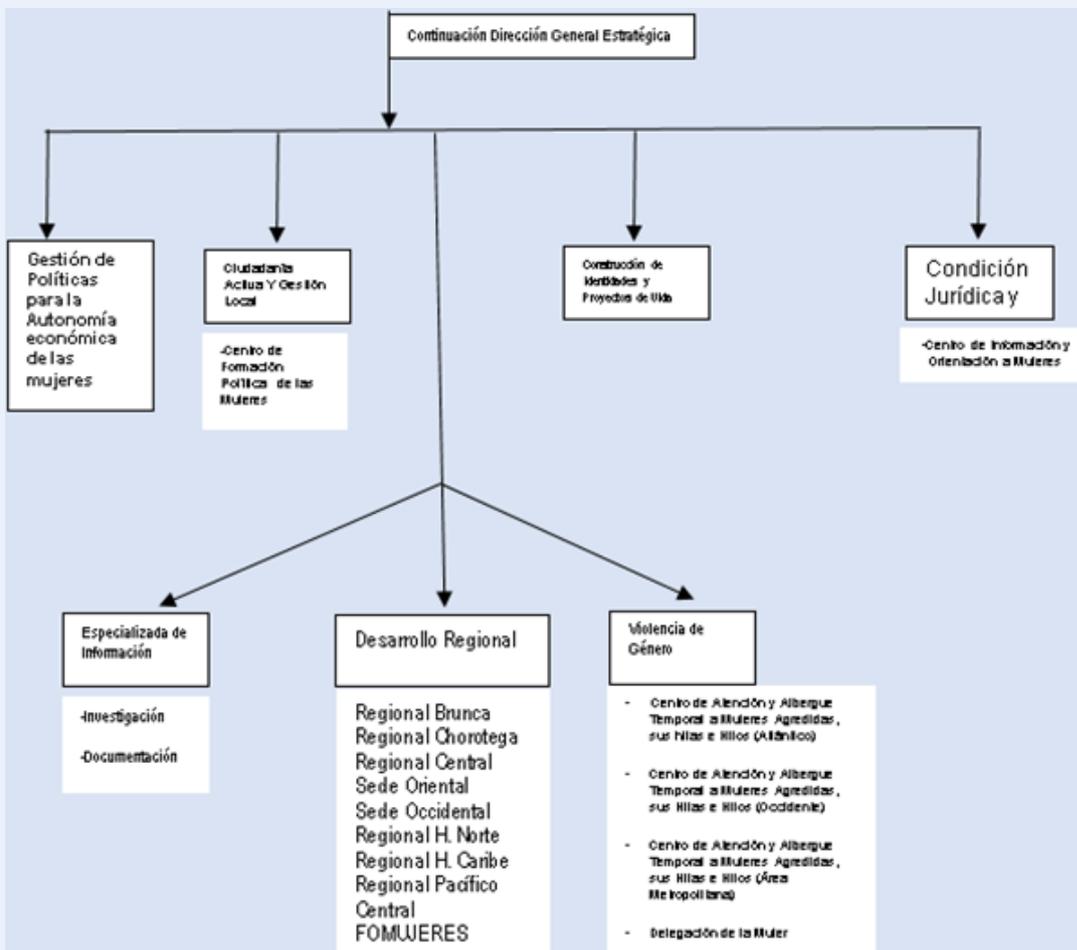
p.5



Organigrama



Organigrama



p.7

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Servicios que brinda el INAMU

Centro de información y orientación: Su fin es brindar información y orientación legal y psicosocial en temas como pensiones, asuntos laborales, así como capacitaciones, bonos de vivienda, becas e informaciones sobre subsidios y créditos para empresarias, entre otros.

Consulta sobre violencia contra las mujeres: La Delegación de la Mujer brinda atención especializada a mujeres que enfrentan situaciones de violencia. Se brinda atención legal, social y psicológica. Consultorios jurídicos: Son consultorios gratuitos atendidos por estudiantes que reciben supervisión por parte de las abogadas directoras. Únicamente atienden a usuarias referidas por la Delegación de la Mujer que no cuenten con recursos económicos para solventar gastos jurídicos.

Centros especializados de atención y de albergue temporal para mujeres afectadas por violencia (CEAAM): El INAMU cuenta con centros de atención ubicados en diferentes partes del país para mujeres que enfrentan situaciones de violencia y que se encuentran en riesgo de muerte. En estos centros pueden encontrar refugio seguro para ellas y sus hijas e hijos y atención integral especializada por un tiempo determinado.

Aprende conmigo: Capacitación en línea Este sitio está diseñado de forma modular lo que permite una gran flexibilidad para agregar diferentes funciones, fácil de utilizar y promueve una pedagogía que incluye colaboración, aprendizaje activo, reflexión crítica, entre otros.

p.8

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Servicios que brinda el INAM

Línea de emergencia 911: El COAVIF es un servicio de atención inmediata y especializado, se accede por medio del Sistema Nacional de Emergencias 9-1-1 durante las 24 horas del día todos los días del año.

Servicios de apoyo: Orientación, asesoría en derechos humanos, y servicios de atención a situaciones de violencia. Estos servicios se brindan en las diferentes unidades regionales, centros especializados y a través de líneas de atención telefónica.

Capacitación a mujeres en temas diversos: Salud, promotoras de derechos de las mujeres, empoderamiento de las mujeres, liderazgo y organización, servicios públicos para las mujeres, fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las mujeres (urbanas, rurales, indígenas, afrodescendiente y transgénero) desde un enfoque de diversidad, cultura etnia y mujeres, entre otros.

Producción y divulgación de conocimientos: Divulgación de conocimientos especializados en género a través de ponencias, seminarios abiertos y concursos de distintos tipos. Producción y difusión de conocimientos en género a través de encuentros nacionales y foros.

Para más información visitar la página web:

<https://www.inamu.go.cr/web/inamu/servicios>

p.9

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Salud ocupacional

En el INAMU nos preocupamos por la salud física, psicológica y social de las personas funcionarias. Por eso contamos con un departamento de Salud Ocupacional que está en proceso de mejora según lo estipulado en la ley n°39408 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Actualmente contamos con:

-Doctora empresarial encargada de velar por la salud física de las y los funcionarios (control de peso, toma de presiones, envío de medicamentos, entre otros).

-Vacaciones psicoprofilácticas (10 días por año) a aquellas personas funcionarias que ocupen puestos que las ameriten.

-Instalaciones ergonómicas y con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones.

-Brigada de emergencias

Para más información consultar:

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). Reglamento autónomo de servicios

Delgado, M., y Mora, E. (2017). Práctica profesionalizante de Salud Ocupacional en el INAMU. Universidad de Costa Rica.

p.10

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

ASOINAMU

Objetivo:

Su objetivo primordial está orientado a buscar y mejorar los niveles económicos y sociales de quienes la conforman, fomentando el dialogo y armonía obrero – patronal.

Beneficios:

Información no disponible

Requisitos para acceder a un crédito:

Información no disponible

Afiliación:

Información no disponible

p.11



ASOINAMU

Esta asociación te ofrece créditos de acuerdo a tus necesidades.
Estas son algunas de las líneas de crédito que te ofrecen:

Información no disponible

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Capacitación y desarrollo

Sabías que, si tienes al menos 1 año de laborar para el INAMU y no has incurrido en sanciones disciplinarias de falta grave, podrías ser tomado en cuenta para los siguientes beneficios:

Becas: ayuda económica, total o parcial, que otorga el INAMU a una persona funcionaria para que cubra los costos de asistencia a actividades de capacitación o participación en procesos de formación gestionados por el INAMU o por la persona funcionaria, sean éstas en el país o en el exterior.

Otras facilidades: beneficios pecuniarios o en especie que otorga el INAMU a las personas funcionarias para que puedan desarrollarse profesionalmente, en relación con la ejecución de su trabajo en el INAMU. Dentro de estas facilidades están:

1- Licencia de estudios con goce de salario hasta por un máximo de 10 horas semanales para procesos de formación, cuando el horario del curso requiera (como única opción) de horas laborales para asistir a las lecciones y que las personas funcionarias estén financiando dichos estudios.

2- Licencia de estudio con goce de salario para asistir a actividades de capacitación por medio tiempo, tiempo completo, días u horas laborales, siempre que las actividades sean financiadas por las personas funcionarias interesadas.

3- Licencia de estudio con goce de salario para realizar pasantías dentro o fuera del país.

4- Licencia sin goce de salario hasta por un año, prorrogable por un único periodo, para la realización de estudios académicos a nivel de grado o postgrado o a nivel técnico, que requiera de la dedicación a tiempo completo de la persona funcionaria.

5- Ayuda económica para confección de trabajo final de graduación y/o su presentación.

p.13

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Capacitación y desarrollo

6- Permiso con goce de salario para asistir a lecciones relacionadas con estudios superiores formales de interés directo e inmediato para el INAMU, siempre que la dependencia donde presta los servicios pueda prescindir de la persona funcionaria, sin perjuicio para la institución, durante dichas horas.

7-Permiso con goce de salario para la presentación de la tesis para optar por grado de licenciatura o postgrado, hasta por tres días, o de un día hábil para la presentación de cada prueba de grado.

8-Permiso con goce de salario para elaborar el trabajo final de graduación por un máximo de 10 horas semanales durante un máximo de seis meses

9- Adecuación de horario, cuando por la naturaleza de sus funciones no pueda concedérsele un permiso con goce de salario, y siempre que las labores de su puesto lo permitan, para realizar estudios.

Es importante tomar en cuenta que para calificar para estos beneficios cada persona debe enviar su caso para ser analizado a la Comisión de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano (CCAD). La atribución de beneficios se da semestralmente. Por lo que la respuesta a su solicitud será tramitada del siguiente modo: Cualquier información enviada entre el 1 de enero y el 30 de junio se reconoce hasta el 1 de julio y toda información que se presente desde el 1 de julio hasta el 31 de diciembre se reconoce a partir del 1 de enero del año próximo.

Para más información consultar:

La Gaceta, San José, .Nº121,viernes 22 de junio del 2012

La Gaceta, San José, .Nº62, martes 28 de marzo del 2012

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Reglamento Autónomo de Servicios



¿Qué es? Es un documento que regula las relaciones de servicio entre el INAMU y las personas funcionarias con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia del servicio público, respetando el derecho de las y los trabajadores.

¿Qué encuentro aquí? Derechos de las y los funcionarios, Días feriados, vacaciones, descanso semanal, Temas de salarios, Contrataciones de servicio, Ingreso y remoción, Promociones, traslados y permutas, Obligaciones y las prohibiciones, Licencias con o sin goce de salario, Ausencias o subsidios por enfermedad, registro y control de asistencia, sanciones disciplinarias, debido proceso, salud ocupacional y hostigamiento sexual.

¿Dónde lo puedo adquirir? El reglamento autónomo de servicio se puede encontrar en la siguiente página web: <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/reglamentos-decretos-normas> o lo puedes solicitar en el siguiente correo: recursoshumanos@inamu.go.cr

¿Cuándo lo debo de utilizar? Es responsabilidad de cada persona funcionaria del INAMU conocer el contenido de este reglamento. Se debe utilizar como primer recurso para evacuar dudas con respecto a las temáticas de interés, para lo cual, está diseñado de manera que cada capítulo contiene información reglamentaria de carácter legal y aclaratorio.

Para más información consultar:

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). Reglamento autónomo de servicios



Sindicato

¿Qué es?

Los sindicatos son asociaciones permanentes, autónomas y sin fines de lucro, de trabajadores ligados por intereses sociales y económicos comunes y cuyo objetivo es la representación, defensa y promoción, tanto colectiva como individual, de esos intereses. (Chávez, 2002)

¿Qué funciones tienen?

Entre sus principales funciones están:

Buscar velar por los derechos de las personas fusionarías. -

Establecer consensos entre los intereses de las personas trabajadoras y los del estado. -

¿Cuál es el sindicato del INAMU?

El INAMU reconoce a la ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y PRIVADOS (ANEP) como la entidad sindical representante de las personas trabajadoras.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Nueva reforma procesal laboral

La ley n°9343 de la Reforma procesal laboral fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la asamblea legislativa. Este es un evento muy importante para el desarrollo del país en materia de derechos de las personas trabajadoras, ya que no se había reformado desde los años 40s.

A continuación, te presentamos algunos de los cambios más significativos:

- 1-Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica. (Artículo 404)
- 2- Todas las personas trabajadoras que se desempeñen en iguales condiciones gozarán de los mismos derechos en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna. (Artículo 405)
- 3- Los derechos dados en sentencia judicial prescribirán a los diez años, que contarán desde el día en que la sentencia quede en firme. (Artículo 412)
- 4- Como regla general será el juzgado competente el del lugar de la prestación de los servicios, o el del domicilio del demandante, a elección de este último (Artículo 431)
- 5- Cuando se trate de derechos irrenunciables los órganos de trabajo, al dictar sus sentencias, ajustarán los montos respectivos a lo que legalmente corresponda, aunque resulten superiores a lo indicado en la pretensión. (Artículo 432)
- 6- Las personas trabajadoras cuyo ingreso mensual último o actual no supere dos salarios base del cargo de auxiliar administrativo (¢902 mil aprox.), tendrán derecho a asistencia legal gratuita, costeadada por el Estado, para la tutela de sus derechos en conflictos jurídicos individuales. (Artículo 454)
- 7- En caso de despido, el empleador o la empleadora solo podrá alegar como hechos justificantes de la destitución los indicados en la carta de despido entregada a la persona trabajadora, de la forma prevista en el artículo 35 de este mismo Código, o tomados en cuenta en el acto formal del despido, cuando ha sido precedido de un procedimiento escrito. (Artículo 500).

Para más información consultar:

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Reforma procesal laboral. Recuperado de:
http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html

Reforma procesal laboral (Ley N°9343, 2015). San José, Costa Rica.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Manual Institucional de Cargos

¿Qué es?

Es un documento elaborado por la Dirección General de Áreas Estratégicas del INAMU que contiene la información de las funciones, actividades y tareas que deben desempeñarse en cada puesto o cargo de las múltiples áreas del instituto.

¿Para qué sirve?

Te puede servir para esclarecer cuales son tus funciones y/o deberes en el cargo que estás desempeñando. Ahí encontrarás de manera detallada y oportuna tus obligaciones dentro de tu área de trabajo. Así como los de cualquier cargo dentro de la institución.

¿Dónde lo puedo encontrar?

Lo puedes solicitar enviando un correo a: recursoshumanos@inamu.go.cr

Algunos de sus objetivos

- 1- Establecer orientaciones generales para el cumplimiento de políticas, programas y otras disposiciones emanadas de las autoridades, con el propósito de que las mismas se cumplan en forma oportuna y eficiente.
- 2- Promover, coordinar y supervisar la integración de los equipos de trabajo del Instituto, fomentando el trabajo en conjunto e interdisciplinario.
- 3- Evaluar el desempeño del personal a su cargo acorde con los procedimientos establecidos en el Reglamento Autónomo de la Institución, velando porque se cumplan las disposiciones reglamentarias y atribuciones legales del Instituto.
- 4- Propiciar la modernización y eficiencia de la estructura organizativa, sistema operativo y procesos de gestión institucional.

Para más información consultar:

Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). Manual Institucional de Cargos. San José, Costa Rica.

Calendario de días feriados

En el INAMU respetamos todos los días feriados estipulados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Adicionalmente, los feriados que coincidan con días sábados se acumularán en el monto total de vacaciones (art.72 reglamento autónomo de servicios).

De acuerdo con los artículos 147, 148, 149, 150 y 152 del código de trabajo son hábiles para el trabajo, todos los días del año, exceptuando los feriados y los días de descanso (MTSS, 2019).

A continuación, presentamos el calendario de días feriados para el año 2019 publicado por el MTSS

FECHA	DIA DE DISFRUTE	APLICACIÓN DE PAGO
1 de enero	Martes	de pago obligatorio
11 de abril	Jueves	de pago obligatorio
SEMANA SANTA 18 y 19 de abril	Jueves y Viernes	de pago obligatorio
1 de mayo	Miércoles	de pago obligatorio
25 de julio	Jueves	de pago obligatorio
2 de agosto	Viernes	de pago no obligatorio
15 de agosto	Jueves	de pago obligatorio
15 de setiembre	Domingo	de pago obligatorio
12 de octubre	Sábado*	de pago no obligatorio
25 de diciembre	Miércoles	de pago obligatorio

Para más información consultar:

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). Reglamento autónomo de servicios

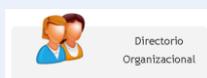
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Dirección de asuntos jurídicos: aplicación de feriados del año 2019

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Guía telefónica

En el INAMU la comunicación es muy importante para cumplir con nuestros objetivos. Es por eso que en cada área contamos con un número de extensión disponible para que cualquier persona dentro o fuera de la institución pueda comunicarse.

Si quieres comunicarte con algún área o persona en específico contamos con directorios telefónicos en donde podrás encontrar los números de las oficinas centrales, jefaturas e inclusive por el nombre de las personas funcionarias con las que te quieras comunicar. Además, encontrarás el correo institucional. Dicho directorio lo puedes encontrar en: <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/directorio-organizacional> Ahí veras las siguientes pestañas



Números de extensión de jefaturas de cada área.



Número de teléfono, dirección y correo de la delegación de la mujer.



Corres electrónicos de todas las áreas.



Teléfonos de las todas las unidades.

p.20

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Áreas comunes

Como parte de nuestra cultura organizacional contamos con algunas costumbres que no estarán escritas dentro de tu contrato, pero que son importantes para la cotidianeidad dentro del INAMU:

Área de comedor



Imagen tomada de: <https://simple.ripley.cl/juego-de-comedor-ripley-home-florenca-6-sillas-2-sitiales-2000355444533p> [Colocar imagen o ilustración de comedor]

1- El espacio físico designado para la alimentación, es un espacio que debe permanecer limpio. Recuerda limpiar y lavar lo que ensucies, es por el bien común. No olvides la pila donde lavas los platos, ésta debe quedar libre de residuos.

2-En los edificios que cuenten con sitios para almacenar comida (refrigerador, alacenas, entre otros) es adecuado respetar los alimentos de los demás, así que: si no lo compraste tú y no te lo han regalado, déjalo en ese sitio. No vaya a pasar que cuando busques tu alimento alguien más se lo haya comido.

3-Si vas a almacenar comida y no piensas consumirla pronto, es mejor que busques a alguien para compartirla o deséchala. No dejes que se deteriore y que alguien más la tenga que sacar por ti.

4-Cuando vayas a usar un microondas asegúrate que nadie más lo esté usando. Respeta el espacio de los demás.

5-Si calentaste comida en el microondas es necesario que estés pendiente de la finalización del tiempo. Alguien puede estar necesiándolo, sé empático con los demás. Todas y todos almorzamos en un tiempo limitado.

p.21



Áreas comunes

Baños



Imagen tomada de: <http://www.zonatesite.com/las27cosasquenosabiasdelinodoro-805/> [Colocar imagen o ilustración de baño limpio]

- 1-Asegurate de cerrar los tubos que utilizas. No gastes agua innecesariamente.
- 2-Antes de usar el secador de manos sacude unas 6 veces tus manos, verás cómo se secan con facilidad y ahorras electricidad.
- 3-Asegurate de que quede limpio lo que usaste. A nadie le gusta encontrar sucio el espacio que va a utilizar.
- 4- Tira los papeles dentro de los basureros. Evita tirarlos directamente en el inodoro ya que esto podría taquear el baño.
- 5-Cuando te enjuagues la boca o laves los dientes, enjuaga el lavadero. Procura dejarlo sin residuos de comida o pasta de dientes.

p.22

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

Vacaciones

¿A cuántos días de vacaciones tengo derecho?

Según la “convención colectiva de trabajo” en su artículo #30 se establece lo siguiente: Personas funcionarias que hayan trabajado para la institución por un tiempo de 1 a 4 años y 11 meses tienen derecho a 15 días hábiles de vacaciones (categoría 1). Personas que hayan trabajado entre 5 años a 9 años y 11 meses gozan de 22 días hábiles (categoría 2) y aquellas personas que tengan más de 10 años o más de laborar en la institución tienen derecho a 26 días hábiles (categoría 3).

Teniendo claro a cuántos días de vacaciones tengo derecho, ¿Cuándo las puedo disfrutar?

Se pretende que las personas gocen del total de sus vacaciones cada vez que cumplen un periodo de 1 año, pero hay que recordar, que el INAMU por ser una institución pública, contempla 2 periodos de vacaciones colectivas (en semana santa y a final de año) éstas se restan del total de días de vacaciones que tenga cada persona.

¿Puedo adelantar vacaciones?

Sí, el número de días proporcionales a los meses laborados. Existe la posibilidad de fraccionar sus vacaciones (dependiendo de la solicitud de la persona funcionaria y la aprobación de su jefatura). En el reglamento autónomo de servicios en su artículo #83 se establece que se pueden solicitar 1 día de vacaciones como máximo en 3 ocasiones. Pero **¿Qué pasa si necesito más de 1 día de vacaciones?** Además de este fraccionamiento, tienes derecho a fraccionar tus días de vacaciones “por más de 1 día” hasta en 2 ocasiones. Es importante tomar en cuenta que las vacaciones colectivas cuentan como un fraccionamiento de estos, por lo que es importante que lleves un registro acerca de las veces que hayas fraccionado tus vacaciones contemplando las vacaciones colectivas.

Vacaciones

Por ejemplo: Cristina y Milton ingresaron a la institución el mismo día. Exactamente hace 7 meses por lo tanto han acumulado un total de 8.75 días de vacaciones. Ellos han disfrutado de su derecho de maneras diferentes:

Cristina	8.75	Milton	8.75
<p>No ha tenido la necesidad de solicitar vacaciones por lo cual, aún posee 8.75 días. Ella espera gozar sus vacaciones de manera completa al finalizar su periodo anual con el fin de ir de viaje por un buen tiempo.</p>		<p>Debido a situaciones personales, su jefatura le ha permitido solicitar vacaciones fraccionadas, por lo cual Milton ha solicitado en 3 ocasiones un solo día, a él le convenía que fuera los viernes, por lo que durante 3 semanas utilizó los días viernes para sus vacaciones. Hasta el momento, sus vacaciones se habían reducido a 5.75 días. Además de esos fraccionamientos, Milton solicitó en una ocasión 2 días porque necesitaba salir del país. Por lo que el saldo de sus vacaciones se ha reducido a 3.75 días. Debido a que se aproximan las vacaciones colectivas, Milton no podrá solicitar más fraccionamientos porque las vacaciones colectivas equivalen a un fraccionamiento de más de un día.</p>	

Como se pudo ver en el ejemplo anterior, Cristina y Milton utilizaron de manera diferente su derecho de vacaciones. No olvides llevar un registro de tus vacaciones para cada periodo, así podrás saber de manera rápida si puedes fraccionarla o no.

Para más información consultar: Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). Reglamento autónomo de servicios o la convención colectiva de trabajadores (2006)

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-----------------------------------	---

Referencias bibliográficas

Chávez, P. (2002). *Derechos De Las Organizaciones Sindicales*". UVM.

Delgado, M., y Mora, E. (2017). *Práctica profesionalizante de Salud Ocupacional en el INAMU*. Universidad de Costa Rica

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). *Reglamento autónomo de servicios del Instituto Nacional de las Mujeres*.

Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). *Manual Institucional de Cargos*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Así somos: Nuestra Historia*. Recuperado de: [dehttp://www.inamu.go.cr/web/10179/9](http://www.inamu.go.cr/web/10179/9)

Instituto Nacional de la Mujeres. (2019). *Proceso de gestión del talento humano*. San José Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Ficha descriptiva Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Plan operativo institucional del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

La Gaceta, San José, .N°62, martes 28 de marzo del 2012.

La Gaceta, San José, .N°121,viernes 22 de junio del 2012.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Dirección de asuntos jurídicos: aplicación de feriados del año 2019.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Reforma procesal laboral*. Recuperado de: http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html

Reforma procesal laboral (Ley N°9343, 2015). San José, Costa Rica.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

¡Ayúdanos a seguir mejorando!

Si tienes alguna duda con respecto
al contenido de este manual o
alguna crítica constructiva: Por
favor envíala al correo:
recursoshumanos@inamu.go.cr

O llamá al:

2527-8445



	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

II.6. Evaluación

II.6.1. Propuesta de actividades de evaluación

Evaluación			
<p>Descripción: Es la utilización de instrumentos cualitativos que pretenden constatar y retroalimentar al área de RRHH acerca del cumplimiento del procedimiento y para la mejora del proceso en general.</p>			
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar que se hayan llevado a cabo todas las actividades que conforman la inducción general. 2. Conocer la percepción de las nuevas personas funcionarias con respecto a la inducción general. 3. Utilizar los datos como antecedentes para realizar modificaciones necesarias para la mejora de la inducción general. 			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Llenar el control de actividades	5 minutos	<p>El profesional especialista en RRHH debe completar el “<i>control de actividades obligatorias</i>” con el fin de confirmar haber abarcado el contenido de la inducción general. En dicho instrumento hay un espacio denominado “observaciones” el cual debe ser utilizado ante cualquier eventualidad que haya surgido con respecto a cada parte de la inducción general. En caso de que no se haya realizado alguna actividad debe ser debidamente anotado y justificado en dicho espacio.</p>
2	Explicar la evaluación de reacción al evento	10 minutos	<p>La(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) debe(n) completar el instrumento de “<i>Reacción al evento de la inducción general</i>” El profesional especialista en RRHH debe explicarlo y aplicarlo al final de la inducción general.</p>

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	---------------------------	---

3	Envío de información	5 minutos	La información de los instrumentos “ <i>Control de actividades</i> ” y “ <i>reacción al evento de inducción general</i> ” debe ser enviada a la profesional especialista en RRHH encargada del subproceso de Gestión del Talento con el fin de que corrobore el cumplimiento de las actividades que comprenden la inducción general y para el análisis de las modificaciones que tenga que realizar para su mejora.
---	----------------------	-----------	---

II.6.2. Instrumentos de evaluación

a. Control de actividades

Control de actividades obligatorias realizadas en la inducción general de INAMU				
Profesional especialista de RRHH encargado(a): Participante(s) que recibe(n) la inducción o reinducción:				
Bienvenida oral	Si	No	Observaciones:	
Transmisión de video(s) de presentación	Si	No	Observaciones:	
Finalización de los módulos de la plataforma virtual	Si	No	Observaciones:	
Entrega de manuales informativos (digital o físico)	Si	No	Observaciones:	

II.7. Inducción general impartida a personas en condición de discapacidad

Actividad	Discapacidades sensoriales (auditiva y/o ceguera)	Discapacidades físicas	Discapacidades intelectuales
<p>II.1. Bienvenida al personal.</p> <p>II.1.2. Material de apoyo para la bienvenida.</p> <p>a. Tarjeta de bienvenida</p> <p>b. Resumen del marco filosófico institucional.</p> <p>c. Diálogo culturalizador.</p>	<p>II.1.1. En caso de discapacidad visual se hará de manera verbal. En caso de discapacidad auditiva se entregará la información por escrito (La información deberá ser tomada de este mismo documento).</p> <p>II.1.2. a. En caso de deficiencia auditiva se realizará la entrega de la misma tarjeta. En caso de discapacidad visual no se dará la tarjeta de bienvenida pero se le hará énfasis a la persona en que el INAMU celebra su ingreso a la institución de manera verbal (se puede hacer entrega de alguna flor u objeto con textura y/o olor que sea percibido por otros sentidos para causar los mismos efectos que se pretenden con la entrega de la tarjeta).</p> <p>b. En caso de discapacidad auditiva se deberá entregar el resumen por escrito. En caso de discapacidad visual se hará verbalmente.</p> <p>c. En caso de discapacidad auditiva se deberá entregar por escrito e interactuar por medio de la escritura para establecer comunicación. En caso de deficiencia visual se hará de manera verbal.</p>	<p>II.1.1. Se procede con las actividades asegurando que la persona se encuentre cómoda en el sitio, es importante adecuarlo a sus necesidades. Se debe preguntar ¿te sientes cómodo(a)? en caso de que no, ¿cómo puedo hacer que te sientas más cómodo(a)?</p> <p>II.1.2. a. Se le entregará la tarjeta de bienvenida. Estar pendiente de colocarla en un lugar visible. En caso de que la persona no la pueda recibir directamente, el profesional especialista seguirá instrucciones de la persona para observarla y/o guardarla.</p> <p>b. El resumen del marco filosófico se realizará verbalmente.</p> <p>c. El dialogo culturalizador se realizará verbalmente.</p>	<p>II.1.1. Se procede con las actividades asegurando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ser claro -conciso -con discurso pausado -con lenguaje sencillo. <p>Deberá asegurar constantemente la comprensión de la nueva persona funcionaria por medio de expresiones (preguntas o reiteraciones).</p> <p>II.1.2. a. Se entrega la tarjeta de bienvenida. Es importante gesticular o expresar la felicidad por la celebración de que el INAMU incorpora a una nueva persona funcionaria.</p> <p>b. Se hará el resumen del marco filosófico de manera pausada y con lenguaje claro, para garantizar la comprensión. Hay que estar pendiente de la comprensión y el foco atencional de la persona, esto se puede hacerse por medio de preguntas o con reiteraciones. Para captar la atención se podrá elevar y/o disminuir el nivel de la voz y se debe hacer contacto visual constantemente.</p> <p>c. Se realizará el diálogo culturalizador de manera tal que se refuerce positivamente la participación de la nueva persona funcionaria (asintiendo o con pequeñas frases como: es correcto!, excelente! Muy bien! entre otros).</p>

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
<p>II.2. Material audiovisual</p>	<p>II.2. En caso de discapacidad visual se podrá escuchar el contenido informativo del video. En caso de discapacidad auditiva se podrá leer y contextualizar a partir de las imágenes. La información del video estará disponible escrita (en la parte inferior de la pantalla) y al mismo tiempo tendrá información en audio.</p>	<p>II.2. Se procede con las actividades asegurando que la persona se encuentre cómoda en el sitio, es importante adecuarlo a sus necesidades. Se debe preguntar ¿te sientes cómodo(a)? en caso de que no, ¿cómo puedo hacer que te sientas más cómodo(a)? Es importante tomar en cuenta que si la persona no puede manipular el equipo informático para acceder al video, el profesional especialista debe estar pendiente para apoyar.</p>	<p>II.2. Se procederá con la reproducción del video indicándole a la persona que si necesita devolver el video o verlo más de una vez, está en todo su derecho, lo importante es que logre “familiarizarse” con la información contenida. También se puede utilizar el espacio de diálogo para evacuar dudas.</p>
<p>II.3. Módulos virtuales</p>	<p>II.3. En caso de discapacidad visual se podrá escuchar el contenido informativo de los módulos. En caso de discapacidad auditiva se podrá leer y contextualizar a partir de las imágenes. La información de los módulos estará disponible de escrita (en la parte inferior de la pantalla) y al mismo tiempo tendrá audio.</p>	<p>II.3. Se procede con las actividades asegurando que la persona se encuentre cómoda en el sitio, es importante adecuarlo a sus necesidades. Se debe preguntar ¿te sientes cómodo(a)? en caso de que no, ¿cómo puedo hacer que te sientas más cómodo(a)? Es importante tomar en cuenta que si la persona no puede manipular el equipo informático para acceder al contenido o para responder la evaluación, el profesional especialista debe estar pendiente en caso de que la persona requiera apoyo.</p>	<p>II.3. Se procederá con el inicio de los módulos indicándole a la persona que si necesita reproducir los módulos más de una vez, está en todo su derecho, lo importante es que logre comprender la información contenida. Las evaluaciones se podrán realizar cuantas veces sean necesarias. Es importante que si se observa que la persona manifiesta implícita o explícitamente que las evaluaciones le están resultando dificultosas, el profesional especialista podrá apoyar a la persona para responder de manera adecuada, siempre y cuando se asegure de que la información haya sido comprendida por la persona, al menos de manera parcial.</p>

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-------------------------------	---

<p>II.4. Manual informativo</p>	<p>II.4. En caso de discapacidad visual, el manual informativo estará disponible en versión de audio. En caso de discapacidad auditiva, se hará entrega del mismo (digital o físico) a la persona para su lectura.</p>	<p>II.4. Se hará entrega del manual (digital o físico). En caso de que la persona no pueda guardarlo. Estar pendiente de colocarlo en un lugar visible. En caso de que la persona no lo pueda recibir directamente, el profesional especialista seguirá instrucciones de la persona para observarlo y/o guardarlo.</p>	<p>II.4. Se hará entrega del manual (digital o físico). El profesional especialista deberá ser enfático al explicarle a la persona el uso que le puede dar al manual y que está anuente a responder, posteriormente, cualquier duda que surja cuando lo haya revisado con detenimiento.</p>
<p>II.5. Evaluación</p>	<p>II.5. En caso de discapacidad visual, el profesional especialista deberá de leer la evaluación y la nueva persona funcionaria responder verbalmente, el formulario deberá ser llenado por el profesional especialista según lo respondido por la nueva persona funcionaria. En caso de discapacidad auditiva, se procederá con la entrega del instrumento según el protocolo (el cual contiene las instrucciones explícitas).</p>	<p>II.5. En caso de que la persona no pudiera llenar la evaluación, el instrumento deberá ser llenado por el profesional especialista según lo respondido por la nueva persona funcionaria.</p>	<p>II.5. Se entregará el instrumento de evaluación y se procederá a explicar el mismo de manera clara, concisa, con discurso pausado y con lenguaje sencillo.</p>

III. Propuesta del contenido para la Resocialización

La reinducción o la resocialización forma parte del proceso de socialización organizacional que busca la actualización de las personas funcionarias en temáticas relacionadas con la organización. Además, es un medio que se utiliza para recordar a las personas trabajadoras los objetivos de la organización promoviendo que las personas funcionarias trabajen en función de éstas y que no vean su trabajo como un proceso individual, sino que forma parte de un objetivo final. También es utilizada para socializar a las personas fusionarías con respecto a temáticas relacionadas con la cultura organizacional que se intenta promover.

Debido a las características rápidas e intensamente cambiantes en el mercado laboral actual, es manifiesto que la socialización ha dejado de ser un proceso que se da una vez y para siempre (al incorporarse por primera vez a un puesto de trabajo) para pasar a ser un proceso

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-------------------------------	---

constante y cíclico (Palací, 2005). Es el ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo (Mushinsky, 2012, p.283)

III.1. Objetivos

El objetivo terminal de la resocialización es el siguiente:

Al término del programa las personas funcionarias de la organización, repasarán el funcionamiento integral de la institución, así como expandir su conocimiento en temas modulares en torno a los derechos humanos de las mujeres.

Objetivos específicos

1-Producir un ajuste en la relación de la persona y su equipo de trabajo

2-Producir una influencia del equipo a la persona trabajadora

4-Adaptarse a los nuevos tipos de ocupaciones que surgirán y a las innovaciones tecnológicas o profesionales.

5-Refrescar aspectos esenciales de la cultura organizacional. (Mushinsky, 2012, Palací, 2005).

III.2. Las características de la resocialización

Características	
Dirigido a:	Personas funcionarias de la institución
Condiciones de admisión	Tener nombramiento en propiedad, interino o encontrarse temporalmente en la institución.
Metodología	Virtual (modalidad individual) Presencial (modalidad grupal)
Duración	8 horas
Sesiones	1

III.3. Contenido temático

Contenido temático	
<p>1. Conozcamos sobre el INAMU</p>	<p>1.1. Contextualización histórica del patriarcado y su vinculación con la existencia del INAMU.</p> <p>1.1.1. Definición de patriarcado y su origen.</p> <p>1.1.2. Relaciones de poder.</p> <p>1.1.3. Familia.</p> <p>1.1.4. Propiedad privada y sexualidad de las mujeres.</p> <p>1.1.5. Invisibilización de las mujeres en la historia.</p> <p>1.1.6. Luchas de feministas y otras mujeres.</p> <p>1.1.7. Contexto costarricense en el siglo XX.</p> <p>1.1.8. Surgimiento del INAMU.</p> <p>1.1.9. Mujeres importantes para la transformación social de Costa Rica.</p> <p>1.2. Marco filosófico institucional.</p> <p>1.2.1. Misión.</p> <p>1.2.2. Visión.</p> <p>1.2.3 Valores.</p> <p>1.3. Objetivos institucionales 2018-2022.</p> <p>1.4. Organigrama institucional.</p> <p>1.5. Servicios que brinda el INAMU.</p> <p>1.5.1. Centro de información y orientación.</p> <p>1.5.2. Consulta sobre violencia contra las mujeres.</p> <p>1.5.3. CEAAM.</p>

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
<p>Contenido temático</p>			
<p>1. Conozcamos sobre el INAMU</p>	<p>1.5.4. Aprende conmigo. 1.5.5. Línea de emergencia. 1.5.6. Servicios de apoyo. 1.5.7. Capacitaciones. 1.5.8. Producción y divulgaciones de conocimientos. 1.5.9. Empleabilidad. 1.5.10. Participación política. 1.6. PIEG. 1.7. PLANOVI.</p>		

<p>2. Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias</p>	<p>2.1. Contextualización histórica del surgimiento de los derechos laborales en Costa Rica tomando en cuenta la participación de las mujeres. 2.2. Nueva reforma procesal laboral. 2.2.1. Artículos. (404, 405, 432, 454 y 500) 2.3. Código de trabajo. 2.3.1. Contratos y convenciones de trabajo, jornadas descansos y salarios, protección de las personas trabajadoras, organizaciones sociales, medidas de presión, infracciones a las leyes de trabajo, prohibición de discriminar. 2.4. Sindicato. (ANEP) 2.5. Reglamento Autónomo de servicios. 2.6. Manual de Cargos.</p>		
--	---	--	--

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-------------------------------	---

<p>3. Derechos humanos</p>	<p>3.1. Surgimiento de los derechos humanos. 3.1.1. Iusnaturalismo. 3.1.2. Iuspositivismo. 3.2. Definición y evolución de los derechos humanos. 3.3. Declaración Universal de los Derechos Humanos. (artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 19, 23, 24) 3.4. Reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres. 3.5. CEDAW.</p>
<p>4. Teoría de género</p>	<p>4.1. Definición y diferenciación con la “ideología de género”. 4.2. Roles de género. 4.3. Violencia de género.</p>
<p>5. Diversidad sexual</p>	<p>5.1. Definición. 5.2. Biopoder como visión limitada y patriarcal. 5.3. Holones de la sexualidad. 5.3.1. Sexo. 5.3.2. Género. 5.3.2.1. Rol de género. 5.3.2.2. Estereotipo de género. 5.3.2.3. Orientación sexual. 5.3.2.4. Identidad sexual. 5.3.3. Vinculación afectiva. 5.3.4. Erotismo. 5.3.5. Reproductividad.</p>

<p>6. Violencia contra las mujeres</p>	<p>6.1. Definición.</p> <p>6.2. Tipos de violencia.</p> <p>6.2.1. Física.</p> <p>6.2.2. Psicológica.</p> <p>6.2.3. Sexual.</p> <p>6.2.3.1. Acoso, hostigamiento.</p> <p>6.2.3.2. Abuso.</p> <p>6.2.3.3. Violación.</p> <p>6.3. Protocolo interinstitucional 72h.</p> <p>6.4. Re victimización.</p> <p>6.5. Convención de Belém do Pará.</p> <p>6.6. Combatir la violencia contra la mujer.</p> <p>6.6.1. Acceso universal a la salud y cobertura universal de salud y equidad.</p> <p>6.6.2. Derechos humanos y civiles.</p> <p>6.6.3. Sensibilidad a las cuestiones de género e igualdad.</p> <p>6.6.4. Respuesta multisectorial.</p> <p>6.6.5. Prácticas basadas en la evidencia científica.</p> <p>6.6.6. Enfoque de la totalidad del curso de vida.</p> <p>6.6.7. Respuesta integral.</p> <p>6.6.8. Participación comunitaria.</p> <p>6.6.9. Autonomía y empoderamiento.</p> <p>6.6.10. Involucrar a los hombres y jóvenes varones.</p>
--	---

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	--	------------------------	---

III.4. Análisis estructural

TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5	TEMA 6	TEMA 7
Conozcamos sobre el INAMU	Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias	Derechos humanos	Teoría de género	Diversidad sexual	Violencia contra las mujeres	Manual informativo
Objetivos específicos: 1. Conocerán la historia de esta institución, como nacimos, como hemos crecido y parte de nuestros logros, así como también comprenderán el marco filosófico de la institución con el propósito de tener claridad de las bases en las cuales depositamos nuestros esfuerzos todos los días y la razón de ser de la institución. 2. Comprenderán el marco estratégico institucional con el fin de tener claridad sobre el impacto que tiene el accionar de cada dependencia en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular. 2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales. 3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.	Objetivos específicos: 1. Dar una herramienta informativa para que la nueva persona funcionaria utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución. 2. Resolver las preguntas más frecuentes que tienen las personas funcionarias con respecto a temáticas de procesos institucionales. 3. Guiar a la nueva persona funcionaria para la evacuación de dudas con respecto a asuntos administrativos.
SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS	SUBTEMAS
1.1. Contextualización histórica del patriarcado y su vinculación con la existencia del INAMU.	2.1. Contextualización histórica del surgimiento de los derechos laborales en Costa Rica tomando en cuenta la participación de las mujeres.	3.1. Surgimiento de los derechos humanos.	4.1. Definición y diferenciación con la "ideología de género"	5.1. Definición.	6.1. Definición.	7.1. Marco filosófico institucional, objetivos estratégicos institucionales, organigrama, servicios que brinda
1.2. Marco filosófico institucional.	2.2. Nueva reforma procesal laboral.	3.2. Definición y evolución de los derechos humanos.	4.2. Roles de género.	5.2. Biopoder como visión limitado y patriarcal.	6.2. Tipos de violencia.	7.2. ASOINAMU
1.3. Objetivos institucionales 2018-2022.	2.3. Código de trabajo.	3.3. Declaración Universal de los Derechos Humanos.	4.3. Violencia de género.	5.3. Holones de la sexualidad.	6.3. Protocolo interinstitucional 72h.	7.3. Capacitación y desarrollo
1.4. Organigrama institucional.	2.4. Sindicato. (ANEP)	3.4. Reconocimiento de los derechos humanos			6.4. Re victimización.	7.4. Reglamento autónomo de servicios
1.5. Servicios que brinda el INAMU.	2.5. Reglamento Autónomo	3.5. CEDAW.			6.5. Convención de Belém do Pará.	7.5. Guía telefónica
1.6. PIEG. 1.7 PLANOVI	2.6. Manual de Cargos.				6.6. Combatir la violencia contra la mujer.	7.6. Áreas comunes, entre otros.

	<p style="text-align: center;">SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p style="text-align: center;">Fecha de edición: 2019</p>	 <p style="text-align: center; font-size: small;">¡SOMOS PROTAGONISTAS DEL CAMBIO!</p>
---	--	---	---

III.5. Guía didáctica Modalidad grupal

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	TÉCNICA ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	HORARIO
<p>Conocerán la historia de esta institución, como nacimos, como hemos crecido y parte de nuestros logros, así como también comprenderán el marco filosófico de la institución con el propósito de tener claridad de las bases en las cuales depositamos nuestros esfuerzos todos los días y la razón de ser de la institución.</p>	<p>Conozcamos sobre el INAMU</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>	<p style="text-align: center;">1 hora</p>	<p style="text-align: center;">8:00am-9:00am</p>
<p>Comprenderán el marco estratégico institucional con el fin de tener claridad sobre el impacto que tiene el accionar de cada dependencia en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.</p>	<p>Conozcamos sobre el INAMU</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>		
<p>Vincular los objetivos de la institución con los personales. Reforzar el compromiso moral con la institución.</p>	<p>Conozcamos sobre el INAMU</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>		
<p>Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p>	<p>Nuestros deberes y derechos como personas funcionarias</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>		
<p>Almuerzo</p>	Tiempo de descanso			<p style="text-align: center;">1 hora</p>	<p style="text-align: center;">9:00am-10:00pm</p>
<p>Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p>	<p>Derechos humanos</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>	<p style="text-align: center;">30 minutos</p>	<p style="text-align: center;">10:00pm-10:30pm</p>
<p>Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p>	<p>Teoría de género</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>	<p style="text-align: center;">30 minutos</p>	<p style="text-align: center;">10:30pm-11:00pm</p>
<p>Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p>	<p>Diversidad sexual</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>	<p style="text-align: center;">30 minutos</p>	<p style="text-align: center;">11:00pm-11:30pm</p>
<p>Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p>	<p>Violencia contra las mujeres</p>	<p>Recursos didácticos virtuales auto aplicados.</p>	<p>Equipo informático y audífonos.</p>	<p style="text-align: center;">1 hora</p>	<p style="text-align: center;">11:30pm-12:30pm</p>
<p>Dar una herramienta informativa para que la(s) nueva(s) persona(s) funcionaria(s) utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución.</p>	<p>Manual informativo</p>	<p>Lectura</p>	<p>Manual informativo.</p>	<p style="text-align: center;">10 minutos</p>	<p style="text-align: center;">12:30pm-12:40pm</p>

III.6. Módulos virtuales

III.6.1. Propuesta de actividades

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Módulos virtuales (Comunidad INAMU)				
<p>Descripción: Es contenido informativo segregado en módulos que abarcan información característica de la institución, temáticas asociadas al marco filosófico institucional, deberes, derechos e información adicional de carácter importante según la realidad nacional actual.</p>				
<p>Objetivos: 1. Proporcionar información relevante de la institución y temas afines mediante una didáctica organizada de manera modular.</p> <p>2. Generar interés y sensibilidad a las nuevas personas funcionarias acerca de tópicos que están asociadas a los objetivos institucionales.</p> <p>3. Garantizar la comprensión, atención y sensibilidad de las nuevas personas funcionarias acerca de la información proporcionada en cada módulo.</p>				
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción modalidad grupal	Descripción modalidad individual
1	Explicación de la dinámica	5 minutos	Se debe dar la siguiente consigna “A continuación vamos a iniciar con los módulos virtuales de la plataforma <i>comunidad INAMU</i> . Al final de cada módulo se desplegará una ventana que contiene cuatro preguntas esenciales para corroborar la comprensión. Si contestan correctamente 4 preguntas podrán acceder a la información del siguiente módulo, de lo contrario tendrán que realizar nuevamente la evaluación para poder continuar. Es importante que pongan atención al contenido ya que les permitirá conocer acerca de muchos temas de interés como personas funcionarias de la institución”	Se debe dar la siguiente consigna vía correo electrónico “Adjunto enlace de los módulos virtuales de la plataforma <i>comunidad INAMU</i> . Al final de cada módulo se desplegará una ventana que contiene cuatro preguntas esenciales para corroborar la comprensión. Si contestas correctamente 4 preguntas podrás acceder a la información del siguiente módulo, de lo contrario, tendrás que realizar nuevamente la evaluación para poder continuar.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción modalidad grupal	Descripción modalidad individual
				<p>Es importante que pongas atención al contenido ya que te permitirá conocer acerca de muchos temas de interés como persona funcionaria de la institución. Cuentas con 1 semana para completarlo, de lo contrario, el enlace se deshabilitará. Una vez que hayas completado todos los módulos, te enviaremos el manual informativo por este mismo medio para que tengas acceso a la información cuando gustes.</p> <p>Te informamos que es un deber de toda persona funcionaria llevar a cabo el proceso en el tiempo preestablecido, de lo contrario, esto podría afectar tu evaluación del desempeño e incurrir en una falta según los artículos 118 y 119 del <i>Reglamento autónomo de servicios</i>. Lo cual deberá ser comunicado a la jefatura correspondiente.</p> <p>En caso de que surja algún inconveniente te podrás comunicar con el área de RRHH mediante el correo recursoshumanos@inamu.go.cr</p>

		SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU		Fecha de edición: 2019			
2	Acceso a comunidad INAMU	5 minutos	El profesional especialista de RRHH deberá proporcionar a las personas funcionarias un usuario y contraseña para el ingreso a la <i>comunidad INAMU</i> .	El profesional especialista de RRHH deberá proporcionar a las personas funcionarias un usuario y contraseña para el ingreso a la <i>comunidad INAMU</i> .			
3	Realización de comunidad INAMU	2-3 horas	Las personas funcionarias se encargan de completar todos los módulos y evaluaciones de la plataforma. Es un proceso que no requiere la presencia del especialista en RRHH, no obstante, se debe establecer comunicación entre las partes en caso de que surja alguna situación que requiera asistencia.	Las personas funcionarias se encargan de completar todos los módulos y evaluaciones de la plataforma desde su sitio de trabajo. En caso de que surja alguna duda o inconveniente, se deberá de comunicar con el área de RRHH.			
4	Finalización de comunidad INAMU	5 minutos	El profesional especialista de RRHH deberá encargarse de verificar que las personas funcionarias hayan concluido con éxito la plataforma <i>comunidad INAMU</i> .	El profesional especialista de RRHH deberá encargarse de verificar que la persona funcionaria haya concluido con éxito la plataforma <i>comunidad INAMU</i> en el tiempo preestablecido (1 semana) mediante el acceso al registro de la plataforma.			

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

III.6.2. Contenido de los módulos virtuales

Se utiliza el mismo acceso a la plataforma *comunidad INAMU* proporcionado en la inducción general para nuevas personas funcionarias. (Ver apartado II.3)

III.7. Manual informativo

III.7.1. Propuesta de entrega del manual informativo

Manual informativo			
<p>Descripción: Es un recurso informativo a modo de resumen que se entrega a las personas funcionarias para repasar y consultar temas abarcados en los módulos informativos. Debe ser entregado preferiblemente de manera digital a excepción de que la persona funcionaria lo solicite en físico.</p>			
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar una herramienta informativa para que las personas funcionarias utilicen como material de repaso de aspectos esenciales de la institución. 2. Resolver las preguntas más frecuentes que tienen las personas funcionarias con respecto a temáticas de procesos institucionales. 3. Guiar a las personas funcionarias para la evacuación de dudas con respecto a asuntos administrativos. 			
Paso	Acción	Tiempo estimado	Descripción
1	Envío del manual	5 minutos	Una vez la persona funcionaria haya cumplido con la aprobación de todos los módulos informativos de <i>Comunidad INAMU</i> . El profesional especialista en RRHH debe enviar el manual informativo vía correo electrónico (en caso de ser modalidad individual) o dar los manuales en físico (en caso de ser modalidad grupal).

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

III.7.2. Contenido del manual informativo

Se utiliza el mismo manual informativo que se proporciona en la inducción general para nuevas personas funcionarias. (Ver apartado II.4)

III.8. Resocialización impartida a personas en condición de discapacidad

Actividad	Discapacidades sensoriales (auditiva y/o ceguera)	Discapacidades físicas	Discapacidades intelectuales
III.1. Módulos virtuales	III.1. En caso de discapacidad visual se podrá escuchar el contenido informativo de los módulos. En caso de discapacidad auditiva se podrá leer y contextualizar a partir de las imágenes. La información de los módulos estará disponible de escrita (en la parte inferior de la pantalla) y al mismo tiempo tendrá audio.	III.1. En caso de que sea realizado en la modalidad grupal, se procede con las actividades asegurando que la persona se encuentre cómoda en el sitio, es importante adecuarlo a sus necesidades. Se debe preguntar ¿te sientes cómodo(a)? en caso de que no, ¿cómo puedo hacer que te sientas más cómodo(a)? Es importante tomar en cuenta que si la persona no puede manipular el equipo informático para acceder al contenido o para responder la evaluación, el profesional especialista debe estar pendiente en caso de que la persona requiera apoyo.	III.1. En caso de que sea realizado en la modalidad grupal, se procederá con el inicio de los módulos indicándole a la persona que si necesita reproducir los módulos más de una vez, está en todo su derecho, lo importante es que logre comprender la información contenida. Las evaluaciones se podrán realizar cuantas veces sean necesarias. Es importante que si se observa que la persona manifiesta implícita o explícitamente que las evaluaciones le están resultando dificultosas, el profesional especialista podrá apoyar a la persona para responder de manera adecuada, siempre y cuando se asegure de que la información haya sido comprendida por la persona, al menos de manera parcial.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

III.2. Manual informativo	III.2. En caso de discapacidad visual, el manual informativo estará disponible en versión de audio. En caso de discapacidad auditiva, se hará entrega del mismo (digital o físico) a la persona para su lectura.	III.2. Se hará entrega del manual (digital o físico). En caso de que la persona no pueda guardarlo. Estar pendiente de colocarlo en un lugar visible. En caso de que la persona no lo pueda recibir directamente, el profesional especialista seguirá instrucciones de la persona para observarlo y/o guardarlo.	III.2. Se hará entrega del manual (digital o físico). El profesional especialista deberá ser enfático al explicarle a la persona el uso que le puede dar al manual y que está anuente a responder, posteriormente, cualquier duda que surja cuando lo haya revisado con detenimiento.
----------------------------------	---	---	--

IV. Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Domínguez, R. Martínez, D., y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Alvarenga, P. (2005). Las mujeres del partido vanguardia popular en la constitución de la ciudadanía femenina en Costa Rica. *Diálogos Revista Electrónica de Historia* 5(1-2),1-47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/439/43926968013.pdf>
- Atencio, G. (2015). *Feminicidio: asesinado de mujeres por ser mujeres*. Madrid, España: CATARATA.
- Barahona, M. (1994). *Las sufragistas de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Bareiro, L., López, O., Soto, Clyde., y Soto, L. (2004). *Sistemas electorales y representación femenina en América Latina*. Santiago, Chile.

Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa* (21), pp. 117-142.

Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa* (21), pp. 117-142.

Bolaños, F. (2016). *Código de trabajo: actualizado con reforma procesal laboral del año 2016*. San José, Costa Rica: Editorial Juricentro.

Butler, J. (1999). *El género en disputa: el feminismo y la subversión de la identidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Cagigas, A. (2000). *El patriarcado como origen de la violencia doméstica*. Monte Buciero.

Carosio, A., Arroyo, A., Chávez, M., Correa, E., Drovetta, R., Girón, A., González, M., Ketterer, L., Martínez, M., Sagot, M., Vasallo, N., Valdivieso, M., y Valdivieso, E. (2014). *Feminismos para un cambio civilizatorio*. Caracas, Venezuela.

Camacho, A., Valitutti, G., Blanco, R., Ducca, A., Herrera, Y., y Salas, S. (2017). Programa de investigación 2007-2017: Investigación para el cambio cultural a favor de la igualdad y equidad de género. Costa Rica: *Instituto Nacional de las mujeres*.

Chao GT, O’Leary-Kelly AM, Wolf S, Klein HJ, Gardner PD. Organisational Socialisation: Its Content and Consequences. *J Appl Psychol*. 1994; 79(5): 730– 743.

Chávez, P. (2002). *Derechos De Las Organizaciones Sindicales*”. UVM.

Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Belém do Pará). (s.f). Recuperado de <https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/Folleto-BelemdoPara-ES-WEB.pdf>

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-------------------------------	---

Delamater, J., y Shibley, J. (2003). *Sexualidad humana*. Mc Graw Hill, México.

Delgado, M., y Mora, E. (2017). *Práctica profesionalizante de Salud Ocupacional en el INAMU*. Universidad de Costa Rica.

Della, A. (2015). *Género, identidad y performatividad en Judith Butler*. España: Universidad de la Laguna

Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall.

Eisenstein, Z. (1984). Hacia el desarrollo de una teoría del patriarcado capitalista y el feminismo socialista 1977. En: *Teoría Feminista*. República Dominicana: Ediciones Populares Feministas.

Escriba, V. y Fons, J. (2011). *Guía de ayuda contra la violencia de género*. Valencia, España: Generalitat.

Feldman DC. The multiple socialization of organization members. *Acad Manag Rev.* 1981; 6(2): 309– 318.

Fernández, E. (1993). *El iusnaturalismo*: en Ernesto Garzón Valdés, Derecho, ética y política. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Foucault, M. (1998) *Historia de la sexualidad*. Psicolibro.

Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4, 101-145.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Fontenla, M. (2008). ¿Qué es el patriarcado? *Diccionario de estudios de género y feminismo*. Argentina: Editorial Biblos. Recuperado de:
<http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/Queeselpatriarcado.pdf>

García de B, O. (2000). Enfoque organizacional conductista: dicotomía o complementariedad. *Educere*, (4) 10, pp.47-56.

Gil, A. (2008). Historia de la violencia contra las mujeres: Misoginia y conflicto matrimonial en España. Madrid: Ediciones Cátedra.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). *Reglamento autónomo de servicios del Instituto Nacional de las Mujeres*.

Instituto Nacional de las Mujeres y Junta de Protección Social. (2005). *Mujeres destacadas en Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2011). Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). *Manual Institucional de Cargos*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Así somos: Nuestra Historia*. Recuperado de
<http://www.inamu.go.cr/web/10179/9>

Instituto Nacional de las Mujeres (2018). Política nacional para la atención y la prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades Costa Rica 2017-2032. San José, Costa Rica: EUNED.

Instituto Nacional de la Mujeres. (2019). *Proceso de gestión del talento humano*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Ficha descriptiva Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Plan operativo institucional del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). Oficio INAMU-JD-088-07-2019. Marco filosófico institucional. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). Tercer Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica. San José, Costa Rica: EUNED

La Gaceta, San José, .N°62, martes 28 de marzo del 2012.

La Gaceta, San José, .N°121,viernes 22 de junio del 2012.

Lerner, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Editorial Crítica.

Ley N° 7801. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 29 de abril de 1998.

Maffía, D. (2003). *Sexualidades migrantes. Género y transgénero*. Feminaria Editora, Argentina.

Marcone, J. (2005). Hobbes: entre el iusnaturalismo y el iuspositivismo. *Revista Andamios* (2) pp.123-148.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Dirección de asuntos jurídicos: aplicación de feriados del año 2019.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Reforma procesal laboral. Recuperado de:

[http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma %20Procesal Laboral.html](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma%20ProcesalLaboral.html)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Historia . Recuperado de:

<http://www.mtss.go.cr/elministerio/historia.html>

Molyneux, M. (2003). *Movimientos de las mujeres en América Latina: estudio teórico comparado*. Madrid, España: Editorial Cátedra.

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU	Fecha de edición: 2019	
---	---	------------------------	---

Muchinsky, P. (2012). *Psychology applied to work [Psicología aplicada al trabajo]*. Belmont, Estados Unidos, Editorial Hypergraphic Press.

Organización Internacional del Trabajo. (2004). Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de formación y empleo. Recuperado de:
<https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/glosarioconceptualestrategico.pdf>

Organización Mundial de la Salud (2019). Violencia contra la mujer. Recuperado de:
https://www.who.int/topics/gender_based_violence/es/

Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2015). Estrategia y plan de acción sobre el fortalecimiento del sistema de salud para abordar la violencia contra la mujer. Washington. Estados Unidos.

Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Palmer, S., y Rojas, G. (2000), *Educando a las señoritas: formación docente, movilidad social y nacimiento del feminismo en Costa Rica (1855-1925)*. En Molina, I., y Palmer, S, eds, *Educando a Costa Rica. Alfabetización popular formación docente y género (1880-1950)*. San José, Costa Rica: Editorial Porvenir-Plumsock Mesoamerican Studies.

Polar, A. (2009). Algunos apuntes sobre la historia de la sexualidad hasta la edad media. Universidad de Buenos Aires, pp.1-24.

Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo del 2018). Principales logros Instituto Nacional de las Mujeres. *Presidencia.go.cr*. Recuperado de
<https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/03/principales-logros-institutonacional-de-las-mujeres-inamu/>

Reforma procesal laboral (Ley N°9343, 2015). San José, Costa Rica.

Reguant, D. (1996). *La Mujer no existe*. Maite Canal: Bilbao.

República de Costa Rica (1996). Ley 7600 igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. El Diario Oficial La Gaceta n°112. La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

	<p>SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESOCIALIZACIÓN PARA PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU</p>	<p>Fecha de edición: 2019</p>	
---	--	-------------------------------	---

Rodríguez, E. (2003). ¿Por qué se aprobó el voto femenino en Costa Rica hasta 1949? Serie de cuadernos de historia de las instituciones en Costa Rica, Escuela de Historia, San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.

Rodríguez, E. (2005). Cronología de las luchas por la ciudadanía femenina en Costa Rica. *DIÁLOGOS* (5) pp.1-21

Rodríguez, E. (2006). Divorcio y violencia de pareja en Costa Rica (1800-1950). San José, Costa Rica: EUNA.

Rubio, E. (1992). Modelo holónico de sexualidad. Pp.108-125.

Salas, S. (2016). Derecho a vivir una vida libre de violencia de género. Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.

Sistema de Naciones Unidas de Panamá. (2010). Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer 1998 y 2010. Comisión Sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.

United Nations. (2006). Convention on the Rights of persons with disabilities. New York: United Nations.

Van Maanen J, Schein EH. Toward a theory of organizational socialization. In: Staw BM, editor. *Research in organizational behavior* (Vol 1). Greenwich, CT: JAI Press; 1979. pp. 209–264

Vázquez, L. (2015). La mujer y la sexualidad en la edad media y el renacimiento. *CUADERNOS DEL CEMYR*. pp.137-154.

Yin-Zun Chen. (2004). De los encuentros feministas a las campañas transnacionales: Surgimiento y desarrollo de los movimientos transnacionales de mujeres en América Latina. *Revista de Estudios de Género*, (20), 267-292.

4. Manual del proceso de planificación de la sucesión

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DEL MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE
LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL
INAMU**

Autor

Erick Rafael Mora Torres

San José, Costa Rica

2019

	Fecha de edición:	2019
	Página:	1 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

I. Introducción

En el presente manual se establece el procedimiento a seguir en el proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves del INAMU. Las personas funcionarias del Área de Recursos Humanos como encargados del proceso, velarán porque la institución tenga una contingencia debidamente planificada ante la ausencia de las personas que ocupan puestos claves dentro de la organización.

Se aclara que este manual contempla la planeación de la sucesión desde dos escenarios, 1- *sucesión por reemplazo parcial* (cuando se prevé el regreso de la persona que ocupa el puesto clave), considerando lo estipulado en los artículos 40, 41 y 42 del Reglamento Autónomo de Servicios y 2- *la sucesión por reemplazo definitivo* (cuando la persona que ocupa un puesto clave deja de ser funcionaria de la institución definitivamente) tomando en cuenta lo establecido para promociones de personal en el mismo reglamento en sus artículos 32, 33, 34, 35, 36, 39.

La planificación de la sucesión es definida por Alles (2009) como un

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (p.120)

Por su parte Durai (2010) señala que:

	Fecha de edición:	2019
	Página:	2 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

La planificación de la sucesión es el proceso de transferir el control del negocio a otros de forma planificada y sistemática... es fundamental para la estabilidad y el éxito de la organización. Los identificados como posibles sucesores y futuros líderes

deben...recibir capacitación en habilidades y competencias necesarias para el futuro entorno empresarial...(p.110)

El proceso de planificación de la sucesión se enmarca dentro del subproceso de Desarrollo Humano vinculándose con la temática de capacitación y formación. Además, cuando se pone en práctica, se relaciona directamente con el subproceso de Captación del Talento, en tanto se analiza la idoneidad del ascenso y se ayuda a la retención de personal valioso que tiene como oportunidad de crecer dentro de la organización.

Se plantea un procedimiento que tome en cuenta los enfoques, de género, conductista y psicosocial circunscritos a los derechos humanos. A continuación se establece la importancia de que el INAMU cuente con una planificación de la sucesión de sus puestos claves.

II. Justificación

El INAMU es una institución de gran importancia para la sociedad costarricense ya que es la materialización de años de esfuerzos y luchas sociales que han buscado la “protección de derechos humanos de las mujeres...contribuyendo con ello en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

Dada su lucha social a favor de la transformación de un sistema patriarcal que se ha mantenido vigente durante miles de años y que por lo tanto ha estado muy instaurado en nuestra cultura. El instituto es enfrentado constantemente por algunos grupos políticos que generan una resistencia a dicho cambio. Esto se percibe a nivel institucional como presión externa que inevitablemente influye en el desarrollo organizacional, ya que la organización hace modificaciones en su funcionamiento para hacerles frente.

Confeccionar un plan de sucesión, forma parte de un cambio idóneo y planificado de la organización, permitiéndole adaptarse a su entorno y asegurar su funcionamiento óptimo ante

	Fecha de edición:	2019
	Página:	3 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

la ausencia de personas que ocupan puestos claves. Las empresas y organizaciones están obligadas a tener procesos de cambio que les permitan ser competitivas y realizar sus funciones de manera eficiente, más aún cuando se han presentado tantos cambios a nivel tecnológico y cuando la competencia ha incrementado. “El proceso de alterar la organización para que sea más adaptativa y congruente con su entorno comercial se denomina cambio organizacional” (Muchinsky, 2012, p. 262).

Actualmente en el INAMU no existe un protocolo de la planificación de la sucesión de puestos claves. Sin embargo, se cuenta con un Manual de Cargos (2017) bastante detallado que puede ser muy útil como una de las herramientas para desarrollar dicha planificación, el cual estipula como una de sus funcionalidades “Coordinar con el Área de Recursos Humanos las diferentes necesidades de capacitaciones de personal a fin de promover una política de recursos humanos eficiente y polifuncional” (p.6). El área de RRHH ha diagnosticado como una problemática no tener un plan de sucesión, ya que cuando se ha llegado a jubilar algún puesto clave, se pone en riesgo el funcionamiento óptimo de la institución (N. Sánchez, comunicación personal, 16 de marzo de 2018). Al día de hoy este proceso no ha sido abordado, por lo que se requiere que se realice una propuesta del mismo.

En adición a lo anterior, la confección de este procedimiento es una respuesta a los oficios realizados por auditoría interna del INAMU AI-081-2017 donde se menciona “Desarrollar y ejecutar un plan de sucesión para prever la dotación de funcionarios que sustituyan a quienes dejan la entidad” y el JD-AI-040-2018 aludiendo a “Establecer una política de sustituciones para los diferentes puestos, con el fin de poder realizar los controles cruzados en la ejecución de las labores” (auditoría interna del INAMU, 2019, pp.28-29).

	Fecha de edición:	2019
	Página:	4 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

III. Objetivos

III.1. Objetivo general

III.1.1. Establecer el procedimiento a seguir en el proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves, que guíe a las personas profesionales especialistas del área de RRHH en su planificación, seguimiento y puesta en práctica.

III.2. Objetivos específicos

III.2.1. Describir los pasos para planificar, mantener en funcionamiento, modificar y/o actualizar el proceso de la planificación de la sucesión.

III.2.2. Establecer normativas en el proceso de la planificación de la sucesión.

III.2.3. Integrar los subprocesos asociados a la planificación de la sucesión.

IV. Personal encargado de la planificación de la sucesión

Según el Manual de Cargos (2017) algunas de las tareas de las personas funcionarias relacionadas implícitamente con la planificación de la sucesión son:

IV.1. Profesionales especialistas en RRHH

1. Planear, organizar, asesorar y ejecutar acciones de carácter estratégico y técnico en el ámbito de Recursos Humanos de la institución.
2. Formular planes estratégicos afines al campo de especialización.
3. Facilitar el diseño y la coordinación de los procesos, estrategias, programas y acciones tendientes al fortalecimiento del recurso humano del instituto, afín de brindar un servicio de acuerdo a principios y normas de calidad en beneficio de las y los funcionarios.
4. Implementar acciones y estrategias que garanticen el acceso a programas de capacitación, que garanticen al instituto y las y los funcionarios la formación, actualizada y oportuna que requieren para el mejor desempeño de sus funciones.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	5 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

5. Colaborar en la elaboración de los criterios técnicos adecuados y especializados para implementar un modelo organizacional innovador, y estrategias para alcanzar el óptimo desarrollo del recurso humano.

6. Ejecutar labores profesionales relacionadas con los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos del Instituto.

7. Diseñar, organizar y garantizar el funcionamiento de un registro de información actualizado y permanente, sobre los recursos humanos del Instituto. (pp. 490-491)

IV.2. Profesionales ejecutivos en RRHH

1. Apoyar la labor de planeamiento y coordinación de las actividades profesionales y administrativas del Área de Recursos Humanos, así como la formulación de los objetivos y acciones de la misma.

2. Apoyar o asumir por delegación la presidencia de la Comisión de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano CCAD, atendiendo las necesidades de capacitación del personal en su conjunto de conformidad con la normativa interna del INAMU.

3. Realizar estudios de reclasificación y reasignación de puesto de acuerdo con las necesidades institucionales.

4. Realizar estudios de Carrera Profesional, semestral de conformidad con la normativa vigente

5. Colaborar en los procesos de planificación administrativa del Instituto. (pp. 494-495)

IV.3. Profesional operativo 2

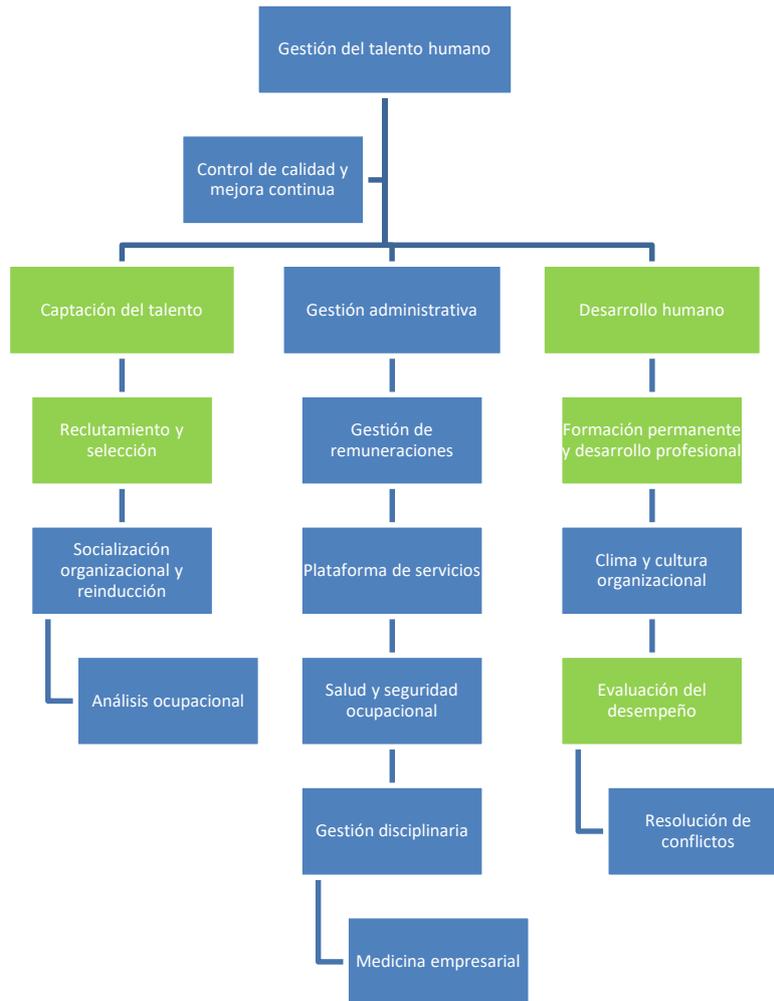
1. Brindar control y seguimiento de todas las solicitudes pendientes de asignación, reasignación y reestructuración de los puestos, manteniendo informados a los interesados.

2. Elaborar y actualizar las bases de datos de los recursos humanos del Instituto.

3. Elaborar estudios de carrera profesional y mantener actualizados los expedientes de la misma. (p.497)

	Fecha de edición:	2019
	Página:	6 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

IV.4. Organigrama del área de RRHH



SUBPROCESOS Y TAREAS RELACIONADOS A LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

V. Modalidades

V.1. Sucesión por reemplazo parcial

Esta modalidad hace referencia a la sustitución de un puesto clave por parte de la persona sucesora por un periodo indefinido siempre y cuando se contemple el restablecimiento de la persona encargada de ejercer el *puesto clave* a sus funciones. En este caso es indispensable lo siguiente:

	Fecha de edición:	2019
	Página:	7 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

1. La persona *sucesora* deberá estar de acuerdo con desempeñarse en el *puesto clave* por un periodo indefinido, tomando en cuenta lo estipulado en los artículos 40, 41 y 42 del Reglamento Autónomo de Servicios.
2. Que la persona *sucesora* se haya instrumentado, capacitado y familiarizado en las tareas del *puesto clave* a reemplazar. (La persona a cargo del *puesto clave* debe haber ejecutado la inducción al puesto)
3. La carga de las funciones y tareas de la persona sucesora serán distribuidas al resto del personal del área, de manera tal que la persona *sucesora* priorice su carga laboral en las tareas del puesto clave.
4. La persona *sucesora* debe haber iniciado con el plan de recomendaciones relacionadas con el desarrollo y mejoramiento de las competencias técnicas y de personalidad establecidas dentro del plan de sucesión vigente.

V.2. Sucesión por reemplazo definitivo

Esta modalidad de sucesión hace referencia a la sustitución de un puesto clave por parte de la persona sucesora cuando el puesto clave ha dejado sus funciones de manera definitiva en la institución y se asciende a la persona sucesora. En este caso es indispensable lo siguiente:

1. Que la persona *sucesora* esté dispuesta a desempeñarse en el *puesto clave* de manera definitiva, asumiendo así, responsabilidades y beneficios.
2. Que la persona *sucesora* cumpla con todos los requisitos establecidos por el *Manual de Cargos* (2017) para asumir el *puesto clave* vacante.
3. La persona *sucesora* debe haber concluido con las recomendaciones relacionadas con el *Plan anual de capacitación y formación* garantizando su mejoramiento en las competencias técnicas y personales establecidas dentro del plan de sucesión vigente.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	8 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

4. Que se cumpla lo establecido en los artículos 32, 33, 34, 35, 36, 39. del Reglamento Autónomo de Servicios para poder realizar la promoción sin necesidad de abrir un concurso interno y/o externo.

5. Que la persona *sucesora* se haya instrumentado, capacitado y familiarizado en las tareas del *puesto clave* a reemplazar. (La persona a cargo del *puesto clave* debe haber ejecutado la inducción al puesto)

6. Una vez que la persona sucesora ha asumido el puesto clave, el resto del personal del área asumirá momentáneamente las funciones de quien fue la persona sucesora, esto mientras se resuelva un concurso interno y/o externo para sustituir el puesto vacante.

VI. Normativas de aplicación

VI.1. Personas funcionarias de RRHH

1. Las personas funcionarias de RRHH (especialistas, ejecutivas y operativas 2) serán encargadas de mantener vigente el proceso planificación de la sucesión. La responsabilidad principal es del personal encargado del subproceso *desarrollo humano* seguido por el personal a cargo del subproceso de *captación del talento*. Sin embargo algunas tareas de la planificación de la sucesión podrán ser delegadas a otras personas funcionarias del área como ejecutivas y operativas 2 en caso de que existieran.

2. Es responsabilidad del personal encargado del subproceso *desarrollo humano* identificar dentro de cada área el o los puestos claves.

3. Es responsabilidad del personal encargado del subproceso *desarrollo humano* tener debidamente identificadas a dos personas sucesoras por cada puesto clave. Dicha identificación deberá estar constatada en el *instrumento de planificación de la sucesión*. Además esas personas deben ser notificadas mediante correo electrónico acerca de su elección y del estado del proceso a seguir.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	9 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

4. Debido a que la planificación de la sucesión es un proceso dinámico en la gestión del talento humano, deberá actualizarse constantemente por parte de las personas funcionarias de RRHH, cada vez que se realiza un movimiento que tome en cuenta a las personas que ocupan puestos clave y a las personas sucesoras. Deberá ser actualizado como máximo 5 días hábiles después de algún cambio.

5. Es responsabilidad del personal encargado del subproceso *desarrollo humano* notificar a la jefatura de cada área del instituto acerca del estado del procedimiento, así como enviarle “el instrumento planificación de la sucesión” con el fin de aclarar el proceso.

6. Es responsabilidad del personal encargado del subproceso *desarrollo humano* monitorear el avance en la carrera profesional y el desarrollo de las competencias técnicas y personales de los sucesores identificados.

7. Relacionar el fortalecimiento de competencias personales y técnicas de los sucesores para el Plan de capacitación y formación según los artículos 19, 20, 21, 22 y 23 del Reglamento de becas y otras facilidades para el desarrollo de recursos humanos del INAMU.

8. Velar porque se cumpla con el plan de mejora para cada sucesor(a) llevando a cabo reforzamientos positivos para los avances o en su defecto, las medidas de remoción del plan en caso de que en el plazo anual no se haya puesto en práctica el plan de mejora.

9. Solo se tomarán en cuenta para ser personas sucesoras funcionarias en propiedad.

VI.2. Puestos claves del INAMU

1. Las personas encargadas de los puestos clave deberán ejecutar una *inducción al puesto* a los(as) sucesores(as) identificados(as) y se constatará mediante “la lista de actividades a considerarse en la inducción al puesto”.

2. La persona que ocupa el puesto clave estará en la obligación de ser mentora de las personas sucesoras, entrenándolas para desempeñar sus funciones aun cuando no se planifique su salida a corto plazo.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	10 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

3. Las personas que ocupan puestos claves deberán colaborar con todo el procedimiento aquí descrito en los plazos indicados para desarrollar la planificación.

VII. Pasos del proceso

VII.1. Planificación

Paso	Responsable	Descripción
1	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Identificar personas que ocupan puestos claves en cada área del instituto. Enviando un correo a todas las jefaturas indicándoles el inicio del proceso de la planificación de la sucesión. En dicho correo se solicita el organigrama del área actualizado (con la lista de personas funcionarias a cargo de cada subproceso) y se pregunta a la jefatura si dentro de su área existe alguna persona que haya identificado como puesto clave además de ella, con el fin de incluirla en el proceso.
2	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Identificar a las personas sucesoras (dos por cada puesto clave). Comparando los expedientes de cada persona funcionaria de las distintas áreas, basadas en los siguientes elementos que den insumos para determinar a las 2 personas candidatas: 1-Nivel académico, 2-Tiempo de laborar en el INAMU y la calificación de evaluación del desempeño del año anterior.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	11 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU		Autorizado por:

3	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Notificar mediante correo a las personas sucesoras con copia a las personas que ocupan puestos claves indicándoles que han sido seleccionadas como sucesoras. En este correo se preguntará a las personas seleccionadas si desean continuar con el proceso. En caso de que sí, se continúa con el paso 4, en caso de que no, se deberá identificar nuevamente a otra persona sucesora. De no recibir respuesta al segundo día hábil se llamará a la persona para informarle acerca del correo. El tiempo de espera máximo para recibir la respuesta es de 5 días hábiles después de enviado el correo, de no recibir respuesta se deberá identificar nuevamente a otra persona sucesora (Ver anexo 1)
Paso	Responsable	Descripción
4	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Cuando se han identificado a las personas sucesoras y éstas han decidido continuar con el proceso, su desempeño será evaluado. Se enviará el instrumento de evaluación por competencias 270° a la jefatura, la persona sucesora y también se deberá seleccionar al azar a dos personas compañeras de cada área. Se espera a más tardar 5 días hábiles para recibir los instrumentos completados. Es importante mencionar que la metodología de seleccionar al azar se puede hacer mediante el uso de aplicaciones diseñadas para ese fin o por medio de metodologías tradicionales. (ver anexo 2)
5	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i>	Enviar vía correo electrónico la entrevista conductual “Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento” (BARS) y esperarla de regreso por el mismo medio a más tardar 5 días hábiles después de enviado el correo. (ver anexo 3)

	Fecha de edición:	2019
	Página:	12 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

6	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Ponderar la calificación de evaluación del desempeño, generar nota del BARS y establecer una nota a partir de la suma de los siguientes factores: 1-Nivel académico, 2-Tiempo de laborar en el INAMU, 3-Calificación de evaluación del desempeño por competencias y 4-Entrevista conductual. El establecimiento de la nota se basará en la “Desglose de calificaciones de la planificación de la sucesión” (Ver anexo 4)
7	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Notificar a las personas sucesoras y las personas que ocupan los puestos claves el resultado de la planificación de la sucesión del área, el cual contempla la sugerencia del plan para desarrollar las competencias. (Ver anexo 4)

VII.2. Seguimiento

Paso	Responsable	Descripción
1	Persona que ocupa el <i>Puesto clave</i>	Realizar la inducción al puesto a las personas sucesoras y enviar a la persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo Humano</i> la “lista de actividades a considerarse en la inducción al puesto” debidamente completada. (Ver anexo 5)
2	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Revisar el <i>plan de capacitación vigente</i> e invitar a las personas sucesoras a capacitaciones idóneas para su formación. Tomarlas en cuenta en cursos, capacitaciones, foros, conversatorios, entre otros. Las necesidades de formación de las personas sucesoras deberán ser tomadas en cuenta en <i>diagnóstico de necesidades de capacitación y formación</i> de siguiente plan de capacitación

	Fecha de edición:	2019
	Página:	13 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU		Autorizado por:

3	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Motivar a las personas sucesoras a solicitar el estudio de la carrera profesional buscando cumplir el plan de mejora de competencias.
4	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Monitorear trimestralmente el progreso del plan de mejora de competencias. Solicitando vía correo electrónico a las personas que ocupan puestos claves y a las sucesoras los avances hasta el momento. Reforzar positivamente los avances mediante reconocimiento social (felicitaciones), y también instar al avance de aquellas temáticas en que no se haya trabajado.
5	Persona encargada del subproceso de <i>Desarrollo humano</i>	Actualización anual de la planificación de la sucesión. Mediante la solicitud de organigramas actualizados y el estudio del mantenimiento (según avances en el plan de mejora de competencias) o reemplazo de las personas sucesoras (en caso de que hayan personas más idóneas).

	Fecha de edición:	2019
	Página:	14 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

VII.3. Puesta en práctica

Paso	Responsable	Descripción
1	Persona que ocupa el <i>puesto clave</i>	Modalidad sucesión por reemplazo parcial: Cuando la persona que ocupa el puesto clave se ausentará por más de dos días hábiles, deberá comunicar su ausencia, por algún medio donde quede constancia, como se estipula en el <i>Reglamento autónomo de servicios</i> (2000) en los artículos 44 inciso t y 113.
		Modalidad sucesión por reemplazo definitivo: La persona que ocupa el puesto clave deberá comunicar, por algún medio donde quede constancia, al área de RRHH y sus jefaturas su retirada definitiva o el cese de sus funciones por otras razones inesperadas.
2	Persona que ocupa el <i>puesto clave</i>	Modalidad sucesión por reemplazo parcial: La persona que ocupa el puesto clave deberá comunicar quién queda a cargo hasta su regreso, esta persona será exclusivamente la persona sucesora con mayor nota. En caso de la ausencia de la persona sucesora 1 se tomará en cuenta a la persona sucesora 2. Todo lo anterior considerando lo expuesto en los artículos 40, 41 y 42 del Reglamento Autónomo de Servicios.
	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Modalidad sucesión por reemplazo definitivo: Realizar un estudio del perfil de la persona sucesora 1 analizando la viabilidad del ascenso según los requisitos del puesto y según el cumplimiento de plan de mejora de las competencias. También se deberá analizar el perfil de la persona sucesora 2. Todo lo anterior, considerando lo expuesto en los artículos 32, 33, 34, 35, 36, 39 del Reglamento Autónomo de Servicios.



Fecha de edición: 2019

Página: 15 de 24

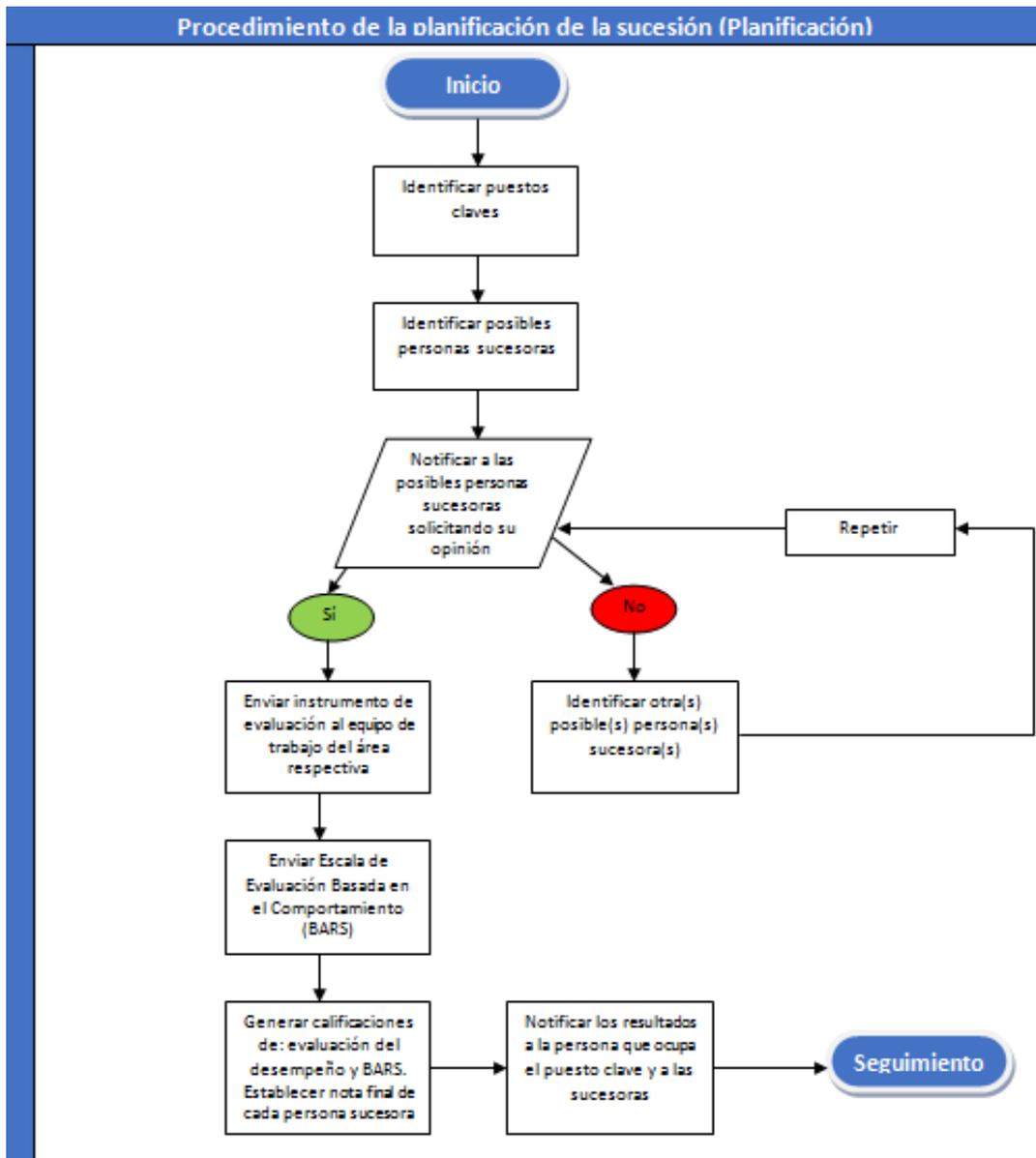
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU

Autorizado por:

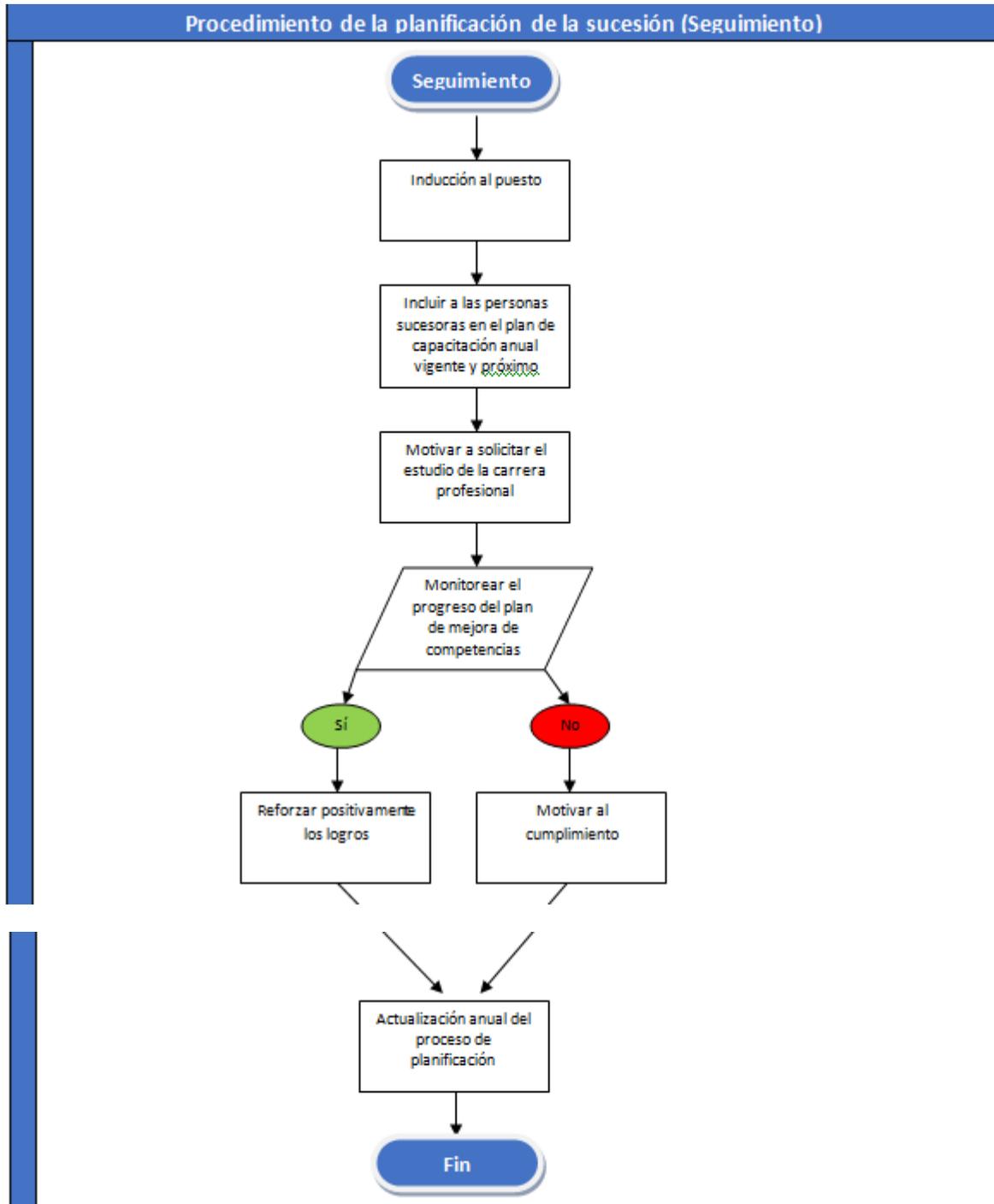
Paso	Responsable	Descripción
3	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Modalidad sucesión por reemplazo parcial: Ocupación del puesto clave.
		Modalidad sucesión por reemplazo definitivo: Ascender a la persona sucesora electa o en su defecto, cuando ninguna de las dos personas sucesoras cuente con los requisitos del puesto, se deberán hacer los trámites correspondientes para abrir el concurso interno y externo según lo estipulado en el proceso de reclutamiento y selección. Mientras se resuelve el concurso, el sucesor 1 ocupará el puesto clave de manera parcial (considerando lo expuesto en los artículos 40, 41 y 42 del Reglamento Autónomo de Servicios).
4	Persona que ocupa el <i>puesto clave</i>	Modalidad sucesión por reemplazo parcial: Reincorporación de la persona que ocupaba el puesto clave originalmente
	Persona encargada del subproceso de <i>Captación del Talento</i>	Modalidad sucesión por reemplazo definitivo: Ingreso de la persona que se ha seleccionado para el puesto clave.

VIII. Flujogramas

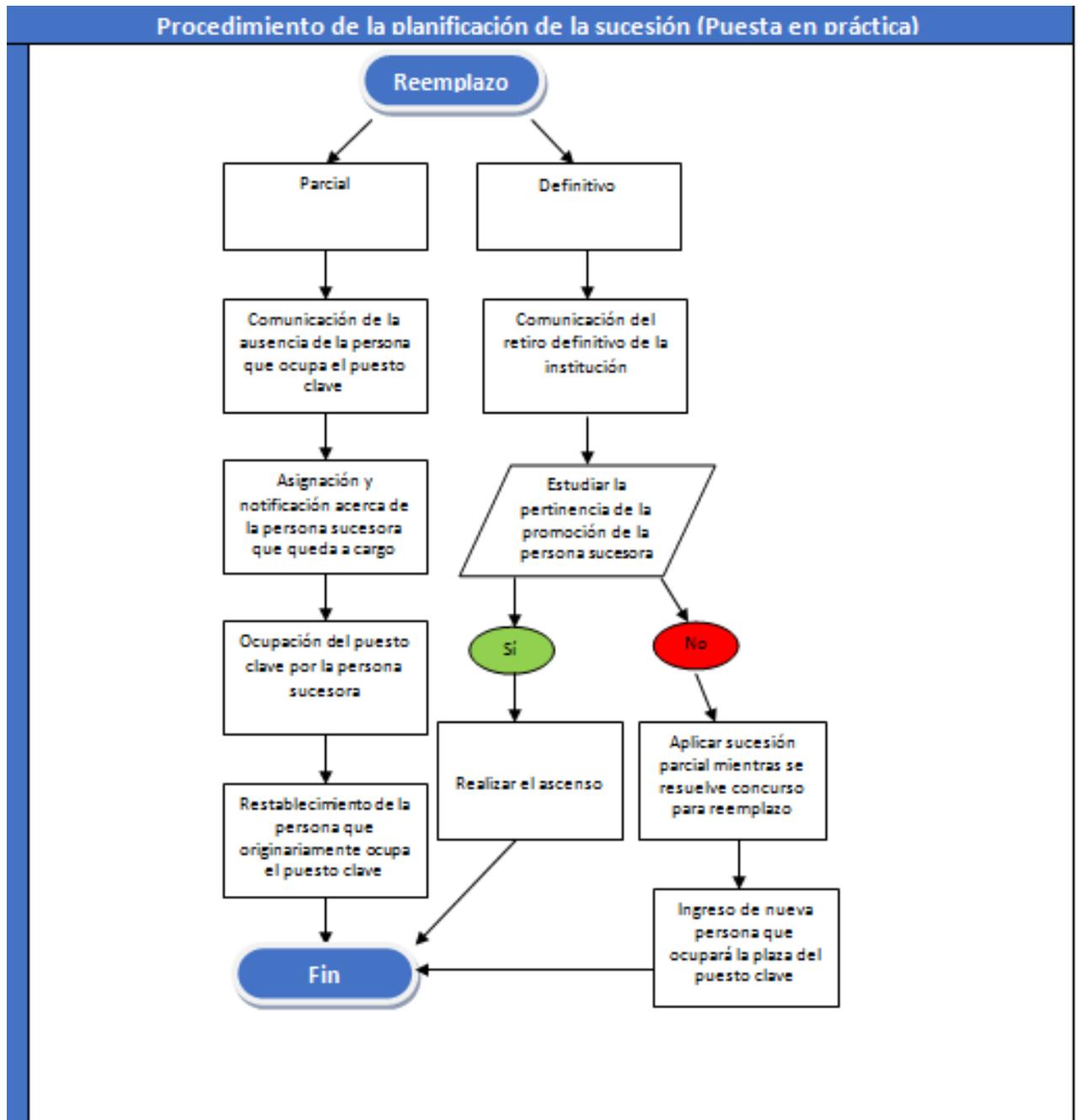
VIII.1. Planificación



VIII.2. Seguimiento



VIII.3. Puesta en práctica



	Fecha de edición:	2019
	Página:	19 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

IX. Referencias bibliográficas

Alcover, C., Domínguez, R. Martínez, D., y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Carney, L., Chen, L., Feng, G., Inglese, P., Kell, H., y Martín, M. (2017). Explorations methods for the development of behavioral rating scales to evaluate the structured performance interview [Métodos de exploración para el desarrollo de escalas de calificación basadas en el comportamiento para evaluar la entrevista estructurada de desempeño]. *ETS Research Report Series(17)* 28, pp.1-26.

Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. Dorling Kindersley, India: Pearson.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

García de B, O. (2000). Enfoque organizacional conductista: dicotomía o complementariedad. *Educere*, (4) 10, pp.47-56.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.

León, I. (2015). *Planes de de sucesión laboral de gerentes que ocupan puestos críticos de la empresa el Pelón de la Bajura S.A* (trabajo final de posgrado). Universidad de Costa Rica.

Ley N° 7480. Diario Oficial La Gaceta n° 62, San José, Costa Rica, 28 de marzo del 1995.

Ley N° 7801. Diario Oficial La Gaceta n°121, San José, Costa Rica, 22 de junio del 2012.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2000). *Reglamento autónomo de servicios del Instituto Nacional de las Mujeres*.

Instituto Nacional de la Mujeres. (2017). *Manual Institucional de Cargos*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2017). *Procedimiento de reclutamiento y selección para ocupar vacantes en el INAMU*. San José, Costa Rica.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	20 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Así somos: Nuestra Historia*. Recuperado de <http://www.inamu.go.cr/web/10179/9>

Cordero, K. (2019). *Proceso de gestión del talento humano*. Instituto Nacional de las Mujeres, San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Ficha descriptiva Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Plan operativo institucional del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). Informe de auditoría acerca del seguimiento de acciones, disposiciones, recomendaciones, asesorías, advertencias, observaciones y otras emitidas por la auditoría interna: INAMU-JD-AI-IN-016-2019 San José, Costa Rica.

Muchinsky, P. (2012). *Psychology applied to work [Psicología aplicada al trabajo]*. Belmont, Estados Unidos, Editorial Hypergraphic Press.

Organización Internacional del Trabajo. (2004). Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de formación y empleo. Recuperado de: <https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/glosarioconceptualestrategico.pdf>

Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo del 2018). Principales logros Instituto Nacional de las Mujeres. *Presidencia.go.cr*. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/03/principales-logros-institutonacional-de-las-mujeres-inamu/>

Schultz, D. y Schultz, S. (2010). *Psychology and work today [Psicología y trabajo hoy]*. Nueva Jersey, Estados Unidos, Editorial Pearson.

	Fecha de edición:	2019
	Página:	21 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

X. Anexos

X.1. Anexo 1. Machote notificación para posibles sucesores

Fecha: _____

Señor(a)

Por este medio le comunico que como parte del proceso de planificación de la sucesión del presente año, ha sido seleccionado(a) como posible sucesor(a) del puesto clave _____ . Para continuar con el proceso usted deberá estar de acuerdo ello. En caso de ser así, usted será evaluado(a) por sus compañeros(as), su jefatura y usted mismo(a), así como participar en una entrevista presencial o por medio de su correo. A partir de su calificación se le brindará un breve plan de mejora para desarrollar las competencias técnicas y personales, así como una inducción al puesto con el fin de que se pueda desempeñar en éste de manera parcial o definitiva según las circunstancias a las que nos enfrentemos como institución.

Gracias de antemano por su atención.

Favor enviar su respuesta por este medio,

Atentamente,

	Fecha de edición:	2019
	Página:	22 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

X.2. Anexo 2. Escala de calificaciones

Nombre:			
Sucesor #:			
Puesto actual:			
Puesto a suceder:			
Criterios a evaluar:	Valor total	Desglose de puntaje	Puntaje obtenido
Nivel académico	25%	<p style="text-align: center;">5%</p> <p>1 nivel académico inferior al mínimo estipulado en el manual de cargos con 2 actualizaciones 1 nivel académico inferior al mínimo estipulado en el manual de cargos sin actualizaciones=profesionales (16h)=10%</p> <p>Nivel académico mínimo según el manual de cargos sin actualizaciones profesionales=15%</p> <p>Nivel académico mínimo según el manual de cargos y 2 actualizaciones profesionales (16h) o nivel académico adicional sin actualizaciones=20%</p> <p>Nivel académico adicional y 2 cursos actualizaciones profesionales (16h) =25%</p>	
Experiencia laboral en el puesto actual o afín dentro del INAMU	25%	<p style="text-align: center;">0-1 año=5%</p> <p style="text-align: center;">1-2años=10%</p> <p style="text-align: center;">2-3años=15%</p> <p style="text-align: center;">3-4años=20%</p> <p style="text-align: center;">5< años=25%</p>	
Entrevista BARS	25%	<p style="text-align: center;"><80=5%</p> <p style="text-align: center;">80-85=10%</p> <p style="text-align: center;">85-90=15%</p> <p style="text-align: center;">90-95=20%</p> <p style="text-align: center;">95-100=25%</p>	
Evaluación del desempeño	25%	<p style="text-align: center;"><80=5%</p> <p style="text-align: center;">80-85=10%</p> <p style="text-align: center;">85-90=15%</p> <p style="text-align: center;">90-95=20%</p> <p style="text-align: center;">95-100=25%</p>	
Total	100%	-	

	Fecha de edición:	2019
	Página:	23 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

X.3. Anexo 3. Notificación de resultados de la planificación de la sucesión de cada área

Fecha: _____

Señores (as)

Por este medio notificamos el resultado del plan de sucesión del área _____.

Adjunto a cada nombre de los sucesores (as) encontrará un breve plan para mejorar las competencias técnicas y personales con el fin de que se pueda desempeñar en el puesto clave de manera parcial o definitiva según las circunstancias a las que nos enfrentemos como institución.

El puesto clave y los(as) sucesores(as) serán encargados(as) de llevar a cabo el plan de mejora.

El área de RRHH se compromete a monitorear trimestralmente los avances.

Gracias por formar parte de este proceso, funcionarios(as) como ustedes son de vital importancia para nuestra institución.

Atentamente,

	Fecha de edición:	2019
	Página:	24 de 24
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

X.4. Anexo 4. Lista de actividades a considerarse en la inducción al puesto

Variables que deben cubrirse como parte del contenido temático de la inducción	¿Se cubrieron?		Comentarios u observaciones
	Sí	No	
1. Explicación del organigrama del área.			
2. Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.			
3. Especificación de los objetivos del puesto			
4. Especificación de funciones			
5. Operaciones (concretas y definidas)			
6. Especificación de uso del equipo, material de trabajo, o ambos.			
7. Explicación de la rutina diaria			
8. Jerarquía y contactos			
Firma de la persona puesto clave			
Firma de la persona sucesora 1			
Firma de la persona sucesora 2			

Confeccionada a partir del “Formato de evaluación de la inducción al puesto”

(Grados, 2013, p.340)

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

X.5. Anexo 5. Glosario

Glosario

Planificación de la sucesión: Proceso de identificar y desarrollar las competencias del personal que labora para una organización ante la posibilidad de sustituir personas en posiciones claves o críticas dentro de una organización y con el cual se puedan identificar a tiempo el talento necesario para cumplir con el plan estratégico de la compañía a corto, mediano y/o largo plazo. (León, 2015, p.8)

Sucesores: Son aquellas personas funcionarias que debido a su desempeño, nivel académico, años de laborar en la institución han sido identificados por el área de gestión del talento humano como posibles reemplazos parciales o definitivos de puestos claves dentro de la institución.

Puestos claves: Son aquellos puestos críticos que posee una organización, de vital importancia para su funcionamiento óptimo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. En planificación de la sucesión por lo general se tratan de puestos relacionados con las jefaturas.

Desarrollo del recurso humano: fortalecimiento de las capacidades personales y profesionales de las personas funcionarias para potenciar su contribución al logro de los objetivos institucionales. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Diagnóstico de necesidades de capacitación y formación: estudio técnico y periódico que se efectúa en la institución para identificar las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas del personal para mejorar el desempeño institucional y la ejecución responsable de tareas. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Plan de capacitación: Plan anual que establece el conjunto de acciones de capacitación y formación que se programen, como resultado de la determinación previa de necesidades

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

institucionales en las distintas áreas de trabajo, que resulten oportunas para alcanzar los objetivos organizacionales. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Capacitación: conjunto de acciones para procurar el desarrollo continuo y sistemático de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas funcionarias del INAMU que contribuyan al mejoramiento, perfeccionamiento, especialización y desarrollo de los servicios que presta a la institución. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Carrera profesional: Incentivo económico aplicable a los funcionarios(as) de nivel profesional, que trabajan en las instituciones descentralizadas y empresas públicas. Cuyos objetivos son: a) Reconocer por medio de un estímulo económico, la superación académica y laboral de los profesionales al servicio de la Administración Pública a fin de que puedan ofrecer un mejor servicio a la misma. b) Coadyuvar en el reclutamiento y retención en el desempeño de la función pública, de los funcionarios de nivel profesional mejor calificados en cada área de actividad. (Ley N° 7480, 1995)

Procesos de Formación: proceso de educación formal conducente a la obtención de un certificado de postgrado o especialización extendido por un centro de educación superior acreditado y reconocido por la autoridad estatal competente, dentro o fuera del país. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Actividades de capacitación: actividades, en el campo de la educación no formal, dirigidas a la actualización de conocimientos, habilidades y desarrollo de habilidades y/o aptitudes, requeridas por la persona funcionaria para el desempeño óptimo de su labor en el INAMU. Incluye la participación en actividades tales como: foros, congresos, cursos, jornadas de estudios, paneles, seminarios, talleres, pasantías, entre otros. (Ley N° 7801, La Gaceta N° 121, 2012)

Inducción al puesto o específica: Información específica del puesto a desempeñar, necesaria para realizar satisfactoriamente sus labores. Una vez que la persona finalizó su inducción general deberá presentarse en su área específica de trabajo para la presentación de la jefatura inmediata y sus compañeros(as), presentación del organigrama del área, especificaciones de los objetivos del puesto, especificación de funciones, entre otros. (Grados, 2013).

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Evaluación del desempeño: Apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de las personas como del puesto de trabajo. Sirve como un criterio válido para la selección, requisitos de entrenamiento, mejora del empleado, pago, promoción y otras decisiones con el personal. (Gan y Triginé, 2012, Scultz y Schultz, 2010)

Instrumento de la planificación de la sucesión: Es un instrumento utilizado en el área de RRHH para planificar de manera explícita y gráfica la sucesión de puestos clave de todas las áreas del INAMU.

Concurso Externo: Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que se realiza para llenar las plazas vacantes (no interinas) o para conformar los Registros de elegibles en el INAMU que se publica mediante un cartel en un medio de comunicación masivo nacional y/o regional. (INAMU, 2017)

Concurso Interno: Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que se realiza para llenar las plazas vacantes en propiedad o interinas, en el que solo participan las personas funcionarias del Instituto. (INAMU, 2017)

Criterios de selección: Son los aspectos de valoración que se conforman de los distintos predictores y su puntaje. (INAMU, 2017)

Persona funcionaria en Propiedad: Aquella persona que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, ha adquirido la condición de persona funcionaria por tiempo indefinido. (INAMU, 2017)

Persona funcionaria interina: Aquella persona que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, ocupa un puesto a plazo fijo. (INAMU, 2017)

Predictores: Factores mediante los que se procura valorar a través de un puntaje asignado, las competencias de las personas concursantes, ya se traten éstos de sus condiciones académicas, experiencia laboral, capacitación o de sus aptitudes, actitudes, características de personalidad, competencias personales u otros. (INAMU, 2017)

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Puntos de Valoración: Es el puntaje que se asigna a los predictores de selección con una base de 100 puntos. (INAMU, 2017)

Requisitos: Cúmulo de estudios académicos, experiencia y capacitación necesarias para el adecuado desempeño del trabajo. Condiciones que deben poseer las personas candidatas a los puestos definidas en el Manual de Cargos. (INAMU, 2017)

Enfoque organizacional conductista: Junto con la creación del campo de la Psicología Industrial se defiende el estudio científico de la conducta humana, para dar a conocer patrones generales de conductas y diferencias de conductas individuales, grupales y organizacionales. De allí las denominaciones de comportamiento individual, grupal y organizacional (García de la B, 2000, p.50).

Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento (BARS por sus siglas en inglés): Es una combinación de incidentes críticos y los métodos de calificación de escala. El desempeño se califica en una sola escala, pero los puntos están anclados con incidentes de comportamiento. (Muchinsky, 2013. Y Carney, Chen, Feng, Inglese, Kell y Martín (2017)

Enfoque psicosocial: Aporta luz a la consideración de los comportamientos de las personas, los grupos, las organizaciones y los procesos psicosociales que hacen posibles estos comportamientos” (Peiró citado en Gil y Alcover, 2003, p.42).

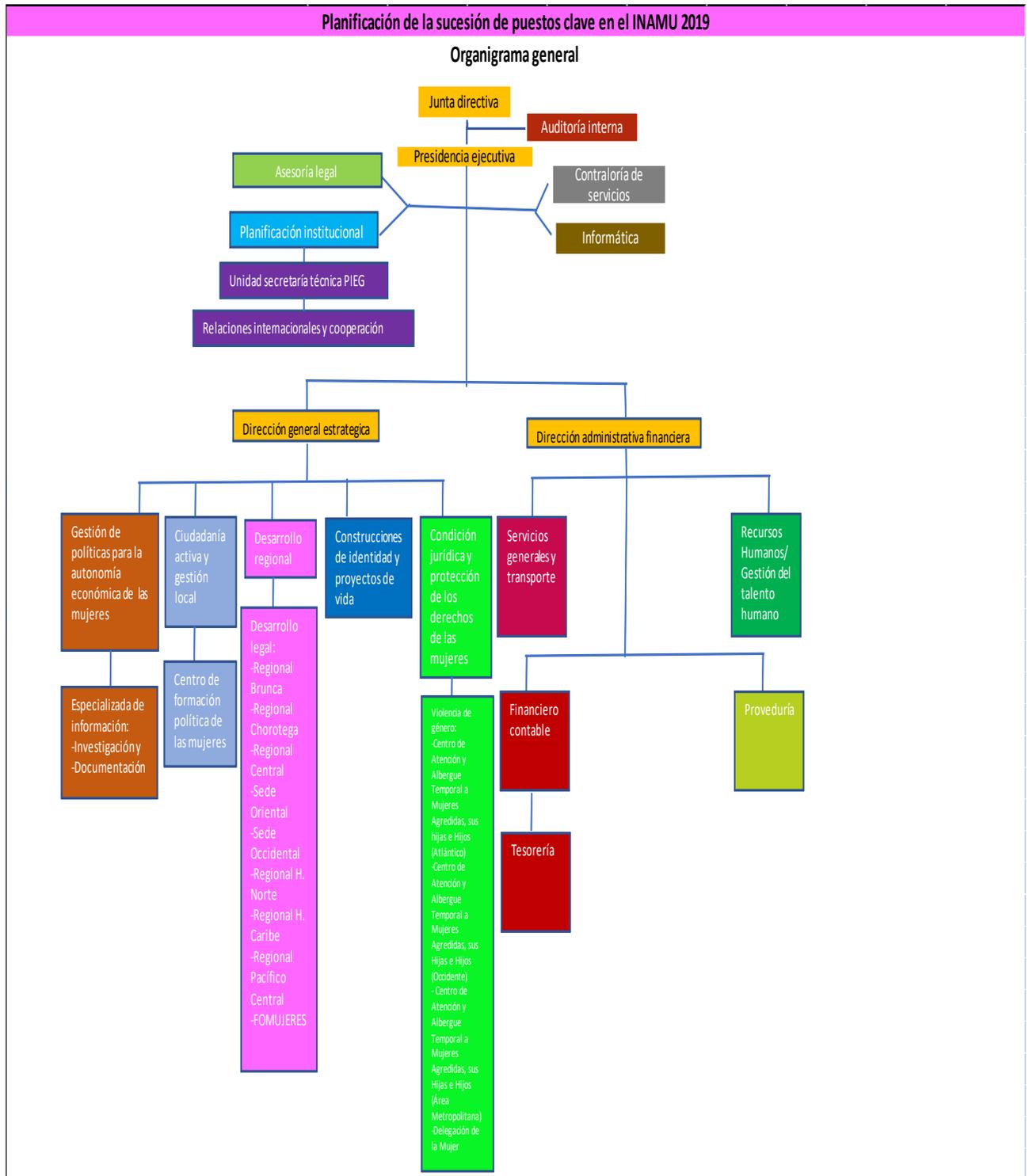
Enfoque de género: Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. El objetivo último: la igualdad de géneros... Implica visualizar y tomar en cuenta los obstáculos y limitantes que en todas las dimensiones del proceso formativo, frenan la inserción y el desarrollo profesional y personal de mujeres y varones. (Organización Internacional del Trabajo, 2004, p.7)

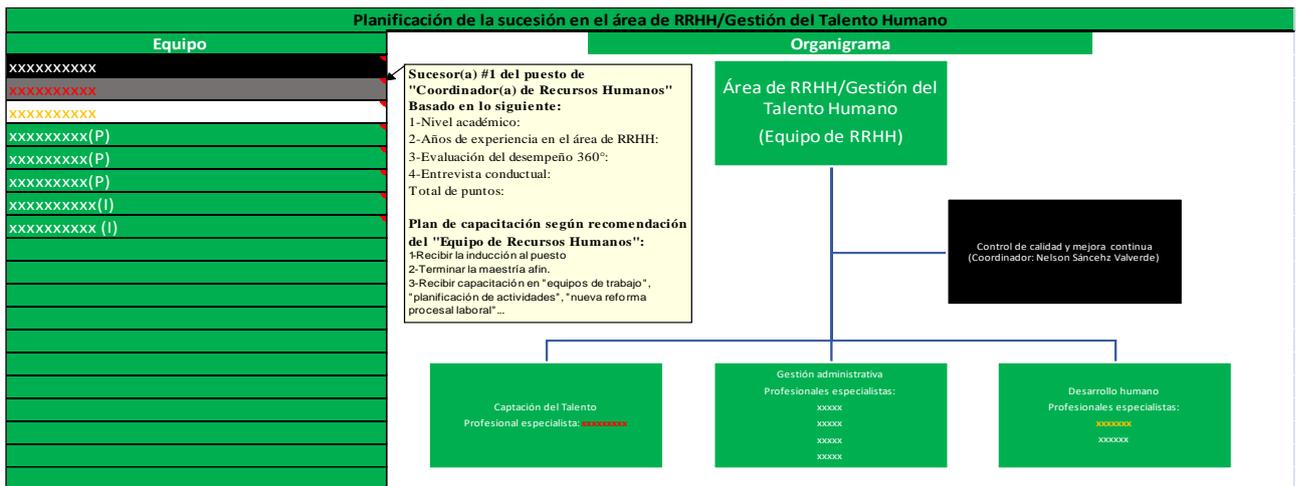
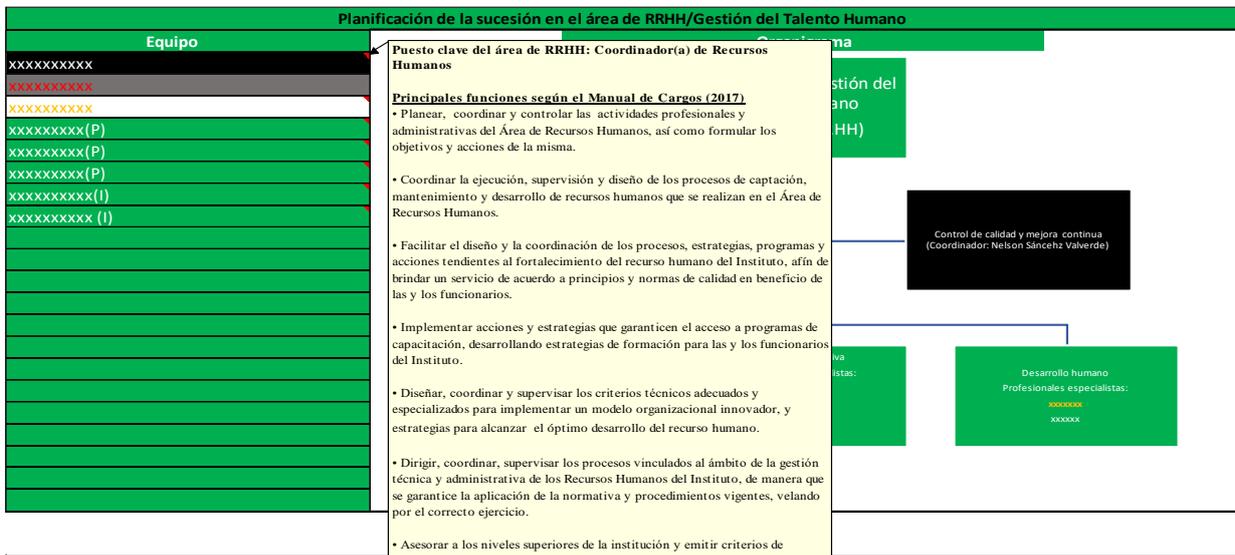
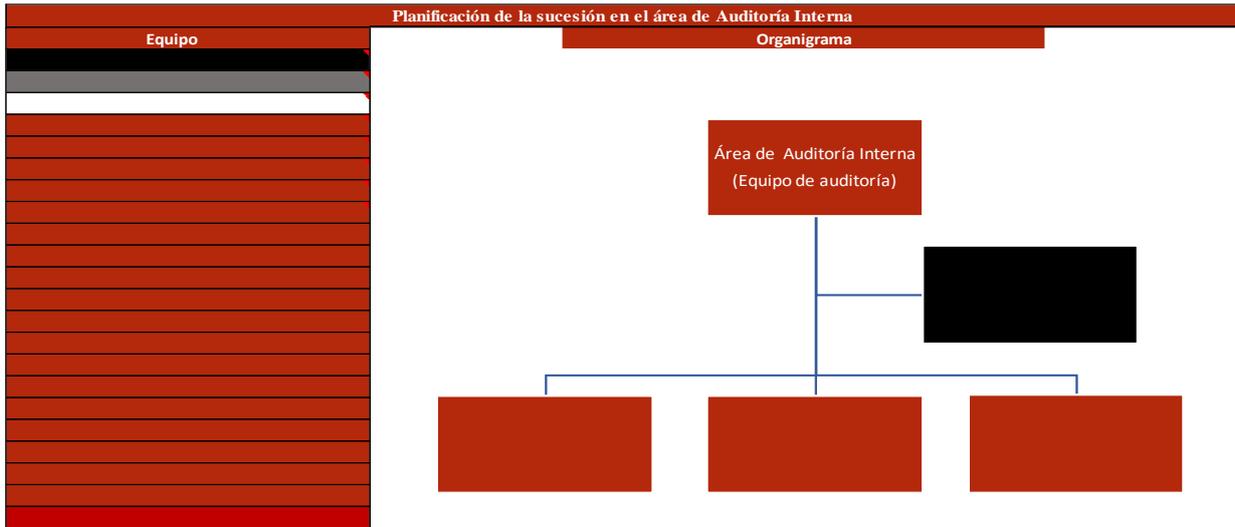
Personas en condición de discapacidad: Son aquellas personas que tienen deficiencia física, mental, intelectual o sensorial (sorda, ciega) a largo plazo, que al interactuar con diversas barreras, pueden limitar o restringir su participación plena y efectiva en la sociedad, en la igualdad de condiciones con las demás (convención internacional de derechos de las personas con discapacidad, 2006).

	Fecha de edición:	2019
	Página:	
Propuesta del manual del proceso de la planificación de la sucesión de puestos claves de personas funcionarias del INAMU	Autorizado por:	

Discriminación por motivos de discapacidad: Se entenderá cualquier distinción, exclusión o restricción por discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo. Incluye todas las formas de discriminación, entre ellas, la denegación de ajustes razonables (convención internacional de derechos de las personas con discapacidad).

5. Instrumento para registrar la planificación de la sucesión





6. Instructivo para la evaluación del desempeño

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE
PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA
SUCESIÓN**

AUTOR: ERICK MORA TORRES

2019

INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

I. Introducción

La evaluación del desempeño es entendida en el INAMU (2015) como el “proceso por medio del cual, de una forma sistemática y basada en datos, se miden los comportamientos y resultados esperados en el desempeño de una persona colaboradora en específico y de la organización como un todo” (p.1)

Actualmente, en éste instituto se utiliza una metodología de evaluación del desempeño de *administración por objetivos* de manera anual, bajo una modalidad 90° donde es la jefatura el evaluador.

En la práctica dirigida se busca evaluar el desempeño de personas funcionarias candidatas a ser sucesoras de puestos clave (inscrito en la temática de planificación de la sucesión).

Dado que el instrumento utilizado en el INAMU solo toma en cuenta la evaluación de la jefatura y está basado meramente en el cumplimiento de objetivos, no se tomará en cuenta para evaluar a los posibles sucesores. Se propone la utilización de una evaluación por competencias y bajo la modalidad 360°.

Se tomaron en cuenta criterios de éxito o competencias confeccionadas por Morales (2005) para evaluar el desempeño por competencias de personas funcionarias públicas en Costa Rica y además se contemplaron competencias diseñadas por los Consultores del Talento (2019) en la reestructuración del modelo de selección por competencias que están trabajando actualmente.

El fin de esta evaluación es medir el desempeño objetivamente de personas funcionarias, posibles sucesoras de puestos clave dentro del INAMU, basado en un repertorio conductual para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en su puesto dentro del INAMU.

II. Objetivos

1. Objetivo general

Medir el desempeño objetivamente de personas funcionarias, posibles sucesoras de puestos clave dentro del INAMU, basado en un repertorio conductual para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en su puesto.

2. Objetivos específicos

- a.** Generar un puntaje que será tomado en cuenta dentro del proceso de la "planificación de la sucesión " del instituto.
- b.** Fundamentar a partir de datos objetivos y cuantificables el desempeño de personas con posibilidad de ser sucesoras de puestos clave.
- c.** Establecer un triple criterio para evaluar el desempeño de la persona funcionaria.

III. Metodología

Se utilizaron las etapas mencionadas por (Brazzolotto, 2012):

- 1. Fase de diseño:** Se establecen los objetivos de la evaluación, los destinatarios (a qué parte de las personas funcionarias se va a evaluar) y quienes están implicados(as) en el sistema (quién va a evaluar) y por último determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario.
- 2. Fase de implantación:** Asegurar una correcta implementación del sistema.
- 3. Fase de aplicación:** Cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

Se procedió a la confección de un instrumento en archivo Excel, en el cual se establecen entre 10-13 competencias con 2-3 conductas positivas cada una. La manera de medición es una escala likert entre 0-4 donde 0=Nunca presenta las conductas, 1= Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas. Además, se toma en cuenta una casilla de "N/A" para aquellos casos en que la conducta descrita no aplique para la persona evaluada por cualquier motivo. También se brinda un espacio para observaciones referentes a la persona evaluada o para alguna crítica constructiva relacionada al ítem. Se pretende validar el instrumento mediante el método "criterio de expertos" (al menos 2) y una prueba piloto en el área de RRHH para garantizar su comprensión y aplicabilidad.

La evaluación es realizada por: 1-la jefatura, 2-una muestra aleatoria de 1-2 compañeros (as) y 3-la misma persona evaluada (autoevaluación). El valor de cada evaluación es de 33.3 (puntaje máximo para cada parte implicada) se sumarán los porcentajes para obtener una calificación total, en donde un 99.9 (máxima calificación) equivale a un este 25% del rubro de “evaluación del desempeño” como elemento circunscrito a la planificación de la sucesión.

IV. Modalidad de la evaluación

1. Evaluación 360°

Este tipo de evaluación toma en cuenta la opinión de los siguientes actores (Brazzolotto, 2012):

- a. Miembros del equipo:** las investigaciones demuestran que los(as) compañeros(as) de equipo observan más comportamientos en el trabajo ante una variedad de situaciones y que sus calificaciones son las mejores predictoras de quien será promovido.
- b. Jefatura:** en la mayoría de los casos, el supervisor directo es el que pasa más tiempo con el evaluado y es quien puede dar una evaluación más confiable... Sin embargo, sus evaluaciones pueden verse distorsionadas, tanto positiva como negativamente, por la naturaleza de la relación y/o la dinámica de la situación.
- c. Autoevaluación:** le permite al evaluado juzgar autocríticamente su desempeño, para luego compararlo con la percepción que los demás evaluadores tienen de su desenvolvimiento en el trabajo. (pp. 75-76)

2. Competencias

Las competencias tomadas en cuenta para esta evaluación son aquellas mencionadas por **Marlon Morales (2005)** en el documento llamado “competencias o criterios de éxito en el desempeño referidos a distintos grupos ocupacionales” y por los **Consultores del Talento (2019)** en el documento “Rediseño del proceso de reclutamiento y selección para el INAMU: diccionario de competencias”

Las competencias tomadas en cuenta por Morales (2005) fueron agrupadas para la evaluación de personas funcionarias en el sector público del país. Se hace la diferenciación entre 4 niveles funcionales: operativas, asistenciales, técnicas, profesional/jefaturas. Para cada nivel se establecen un grupo de competencias definidas, así como sus características

conductuales. Para de ser utilizadas en el INAMU (tomando en cuenta el manual de cargos, 2017) se fusionará el nivel operativo y el asistencial ya que contienen el mismo conjunto de competencias. Por lo tanto se utilizarán 3 instrumentos bajo los siguientes niveles:

1- Operativo/Asistencial-Manual de cargos (2017): Secretarías, oficinistas, auxiliares, recepcionistas, entre otros.)

2- Técnicos-Manual de cargos (2017): Técnica administrativa, técnica promotora, técnica en tesorería, entre otros.)

3- Profesional-Manual de cargos (2017): Profesionales especialistas, profesionales operativos/as 1 y 2, profesionales ejecutivos/as, coordinadores/as, entre otros.)

Para cada competencia, se toma en cuenta 2 características (afirmativas) que describen rasgos y/o aptitudes conductuales. A continuación, se detallan las definiciones de las competencias confeccionadas por **Morales (2005)**:

- a. HABILIDAD PARA EXPRESARSE (VERBAL Y/O ESCRITA) [H.E]:** Considere su capacidad de comunicación, si es clara y coherente, con un vocabulario coherente con la situación. *(Técnicos, profesionales, oficinistas y jefaturas)*
- b. RESPONSABILIDAD [R]:** Tome en cuenta el compromiso que asume ante las tareas asignadas, su capacidad de cumplirlas y de responder por ellas. *(Todos)*
- c. CAPACIDAD DE ORGANIZAR [C.O]:** Juzgue su capacidad de identificar, agrupar y ordenar actividades y la utilización óptima de los recursos de trabajo. *(Profesionales, técnicos y jefaturas)*
- d. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD [A.P]:** Evalúese el acatamiento a las horas de entrada y salida, así como las ausencias. Además, obsérvese su disponibilidad en horas de trabajo. *(Misceláneos, oficinistas y técnicos)*
- e. PRESENTACIÓN PERSONAL [P.P]:** Considere la forma en la que se presenta al trabajo; además, obsérvese sus hábitos de higiene. Tenga presente que se debe evaluar este factor en relación al tipo de funciones y/o servicio que desempeña. *(Todos)*
- f. CANTIDAD DE TRABAJO (RENDIMIENTO):** Evalúese la cantidad de trabajo producido y el tiempo empleado en ello. Júzguese, además, su constancia en las labores que realiza. *(Misceláneos, oficinistas, técnico, profesionales y Jefaturas)*

- g. CALIDAD DE TRABAJO [C.T]:** Evalúese si el trabajo realizado está de acuerdo con los estándares, métodos e indicaciones establecidos (considérese errores, presentación y orden) (*Misceláneos, oficinistas, técnicos, profesionales y Jefaturas*)
- h. RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES [R.I]:** Evalúese el compañerismo, la cortesía, amabilidad y tacto para tratar y trabajar con sus compañeros, de atención y servicio al usuario y al público en general. Obsérvese su participación e integración con compañeros en el trabajo y en actividades informales. (*Todos*)
- i. INICIATIVA E INTERESES [I.I]:** Evalúe el aporte creativo a las tareas que realiza. Además observe su afán de superación personal y laboral; su interés por el aprendizaje de las labores y por los asuntos de las institución. Considérese su dinamismo. (*Todos*)
- j. CONOCIMIENTOS DEL CAMPO DE TRABAJO [C.C.T]:** Juzgue la experticia o conocimiento (teórico-práctico) que sobre el campo de trabajo posee el funcionario. Si es del caso, observe además, el conocimiento sobre el manejo de instrumentos y equipo en general. (*Misceláneos, técnicos, profesionales y jefaturas*)
- k. DESTREZA [Des]:** Evalúe su habilidad corporal general y específica (movimiento y coordinación de brazos, manos, piernas, etc.) en el desempeño de sus funciones, sobre todo relacionado con en el manejo de instrumentos y equipo de trabajo. (*Misceláneos, oficinistas*)
- l. CAPACIDAD DE CONTROL [C.C]:** Juzgue su capacidad de dar seguimiento y darse cuenta cuando algún trabajo o actividad laboral no se realiza de acuerdo a la planificación realizada. Además, califique su talento para poner en práctica las acciones correctivas necesarias y prever anomalías en su unidad de trabajo. (*Jefes*)
- m. DISCIPLINA [Dis]:** Tome en cuenta su actitud y acatamiento de las normas, reglamentos y disposiciones establecidas, así como el cumplimiento de las órdenes impartidas y su modo para reclamar los derechos. (*Jefaturas, Misceláneos, oficinistas, técnicos y profesionales*)
- n. CAPACIDAD DE ANÁLISIS [C.An]:** Evalúese su capacidad de abordar algún trabajo, situación o tema en lo esencial del mismo, con capacidad de integración de las partes y síntesis de procesos propios de dicho trabajo, situación o tema; buscando brindar un dictamen, opinión o conclusión afinados. (*Jefes, profesionales y técnicos*)
- o. CAPACIDAD DE DIRECCIÓN [C.D]:** Evalúe la capacidad de motivar, persuadir y de influir en las personas, persiguiendo objetivos previamente establecidos. (*Jefe y profesionales*)

- p. CAPACIDAD DE PLANEAR [C.P]:** Juzgue la capacidad de fijar objetivos claros y factibles, así como de aprovechar oportunidades a través de la previsión de los hechos, utilizando al máximo los recursos disponibles. (*Jefaturas, profesionales y técnicos*)

En cuanto a las competencias utilizadas del diccionario de competencias (**Consultores del Talento 2019**) se tomaron en cuenta competencias personales:

Información no disponible

V. Referencias bibliográficas

- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias (Tesis para optar por el grado de licenciatura en administración). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: McGrawHill.
- Consultores del Talento. (2019). Rediseño del proceso de reclutamiento y selección para el INAMU: diccionario de competencias. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2015). *Procedimiento de evaluación del desempeño*. San José, Costa Rica.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, M. (2005). Competencias o criterios de éxito en el desempeño referidos a distintos grupos ocupacionales. San José, Costa Rica.

7. Instrumentos de evaluación por competencias

Evaluación del desempeño por competencias de personas funcionarias del INAMU								
								
Objetivo general: Medir el desempeño objetivamente de personas funcionarias del INAMU basado en un repertorio conductual para desempeñarse eficiente y eficaz en su puesto dentro del INAMU.								
Objetivos específicos: 1-Generar un puntaje que será tomado en cuenta dentro del proceso de la "planificación de la sucesión" del instituto. 2-Fundamentar a partir de datos objetivos y cuantificables el desempeño de personas con posibilidad de ser sucesoras de puestos claves. 3-Establecer un triple criterio para evaluar el desempeño de la persona funcionaria.								
Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de conductas que "la persona evaluada" debería estar poniendo en práctica para desempeñarse eficientemente en su puesto dentro del INAMU. 1-Marcas con una "x" quién es la persona evaluadora (jefatura, compañero/a o la misma persona). Coloque la puntuación con una "x" en la casilla según perciba que "la persona evaluada" pone en práctica las conductas en su cotidianeidad laboral (piense en los últimos 6 meses). La calificación se realizará de la siguiente manera: 0=Nunca presenta las conductas, 1= Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas. *Entender: "la persona evaluada" como la persona a la cual usted está evaluando (persona a cargo o persona compañera) o como usted mismo (si usted se está evaluando a sí mismo). *El puntaje de la evaluación será procesado de manera confidencial realizando una ponderación entre las fuentes de evaluación (jefatura, compañero/a, y la misma persona). La calificación final forma parte de un subproceso de la planificación de la sucesión. *El carácter N/A hace referencia a que el ítem no aplica para la "persona evaluada" por cualquier razón.								
Nombre de la persona funcionaria evaluada:				Evalúa: jefatura [], compañero(a) [], la misma persona []				
Tipo de puesto: Profesional (Manual de cargos (2017): Profesionales especialistas, profesionales operativos/as 1 y 2, profesionales ejecutivos/as, coordinadores/as, entre otros.)								
Categoría	Conductas	Puntaje 0=Nunca presenta las conductas, 1= Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas.						Comentarios
		0	1	2	3	4	N/A	
C.C.T	Está al tanto de los nuevos aportes en su campo de trabajo. Usa perfectamente el equipo de trabajo. Los resultados en su labor se obtienen con rapidez y son fácilmente aplicables. Esto permite que con frecuencia proponga nuevos métodos y técnicas de trabajo.							
	Requiere de poca información para realizar las tareas. En algunas ocasiones ha requerido instrucciones para el manejo de equipo. Ha cometido errores en muy pocas ocasiones.							
C.C	Siempre está pendiente de que los resultados obtenidos se logren, de acuerdo a los planes e identifica con rapidez cuando algo falla. Aplica las acciones correctivas eficaces, evitando así que se repitan errores. Cumple con el presupuesto asignado y sus trabajos salen a tiempo y de muy buena calidad.							
	Procura estar informado(a) cuando algo no está funcionando bien en sus planes de trabajo y aplica medidas correctivas adecuadas.							
C.D	Combina óptimamente los recursos humanos cumpliendo a cabalidad con los objetivos de la unidad. Conoce a fondo lo que realiza cada persona funcionaria y supervisa adecuadamente. Motiva, estimula, se comunica y logra que las personas funcionarias a su alrededor se sientan satisfechas.							
	Logra que prevalezca su autoridad como líder o lidereza, manteniendo una relación afectiva adecuada con sus compañeros(as). Está enterado(a) de las labores que realiza cada persona funcionaria dentro de su área.							
H.E	Su lenguaje es sobrio, atinado y de acuerdo con la situación. Hay coordinación entre lo que se comunica y quiere transmitir. Tiene facilidad para expresar ideas. Sus informes son claros y precisos. No de margen a diversas interpretaciones.							
	Sus informes son claros. Rara vez se le debe solicitar explicación adicional. Su lenguaje es sencillo y sabe darse a entender							
C.P	Tiene gran capacidad en la fijación y consecución de objetivos, considerando los medios que necesita para cumplirlos y las necesidades prioritarias de una unidad. Sus planes están acordes con las políticas generales de la institución y la flexibilidad con que son elaborados el permite enfrentarse a imprevistos.							
	Logra fijar y cumplir objetivos claros. Tiene capacidad para seleccionar los medios adecuados. Logra ajustar los objetivos a las políticas de la institución.							
P.P	Su presentación personal y hábitos de higiene se adecúan a su cargo. Se distingue por su apariencia.							
	Cuidadoso(a) en su forma de vestir y en sus hábitos de higiene. Causa buena impresión.							
R	Cumple a cabalidad con las tareas asignadas. Es conciente de las implicaciones que pueden derivarse de sus funciones y asume las consecuencias de las mismas.							
	Su trabajo es satisfactorio. Puede trabajar independientemente. Está atento a las consecuencias que puede derivar su trabajo.							
C.O	Tiene pleno conocimiento de las actividades a desarrollar. Mantiene en orden sus recursos de trabajo. Sus trabajos siempre se realizan dentro del tiempo programado y como fueron proyectados.							
	Tiene a su disposición y combina los recursos (humanos y materiales), de tal forma que logra darles una buena aplicación, individual e integral según las actividades. Casi siempre realiza sus tareas en el momento planeado y como fueron proyectadas.							
C.An	Tiene gran facilidad de entender, comprender e identificar lo medular de un asunto. Sus observaciones y recomendaciones son acertadas, oportunas y factibles de realizar. Es claro y conciso en sus comentarios y conclusiones. Sintetiza muy bien.							
	Tiene capacidad para llegar a lo medular de un asunto y logra la integración de las partes en una conclusión (o resultado) final. Sus observaciones son precisas. No se desvía de la línea de estudio lo que le permite concluir con acierto el tema o trabajo.							
T.E	Información no disponible							
	Información no disponible							
	Información no disponible							
C.A	Información no disponible							
	Información no disponible							
	Información no disponible							
		0	0	0	0	0	0	
Gracias por su tiempo								
							C	0

Evaluación del desempeño por competencias de personas funcionarias del INAMU



Objetivo general: Medir el desempeño objetivamente de personas funcionarias del INAMU basado en un repertorio conductual para desempeñarse eficiente y eficaz en su puesto dentro del INAMU.

Objetivos específicos: 1-Generar un puntaje que será tomado en cuenta dentro del proceso de la "planificación de la sucesión" del instituto.

2-Fundamentar a partir de datos objetivos y cuantificables el desempeño de personas con posibilidad de ser sucesoras de puestos claves.

3-Establecer un triple criterio para evaluar el desempeño de la persona funcionaria.

Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de conductas que "la persona evaluada" debería estar poniendo en práctica para desempeñarse eficientemente en su puesto dentro del

INAMU. 1-Marcas con una "x" quién es la persona evaluadora (jefatura, compañero/a o la misma persona). Coloque la puntuación con una "x" en la casilla según perciba que "la persona evaluada" pone en práctica las conductas en su cotidianidad laboral (piense en los últimos 6 meses).

La calificación se realizará de la siguiente manera:

0=Nunca presenta las conductas, 1=Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas.

*Entender: "la persona evaluada" como la persona a la cual usted está evaluando (persona a cargo o persona compañera) o como usted mismo (si usted se está evaluando a sí mismo).

*El puntaje de la evaluación será procesado de manera confidencial realizando una ponderación entre las fuentes de evaluación (jefatura, compañero/a, y la misma persona). La calificación final forma parte de un subproceso de la planificación de la sucesión.

*El caracter N/A hace referencia a que el ítem no aplica para la "persona evaluada" por cualquier razón.

Nombre de la persona funcionaria evaluada:

Evalúa: jefatura [], compañero(a)[], la misma persona[]

Tipo de puesto: Operativo/Asistencial (Manual de cargos (2017); Secretarías, oficinistas, auxiliares, recepcionistas, entre otros)

Categoría	Conductas	Puntaje 0=Nunca presenta las conductas, 1=Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas.							Comentarios
		0	1	2	3	4	N/A		
C.T	Es una persona muy ordenada. Labora de acuerdo a los métodos e indicaciones establecidas. La presentación de su trabajo es excepcional. Muy rara vez comete errores.								
	Los resultados de su trabajo se ajustan a las normas establecidas. Es ordenado. Ha cometido errores en pocas ocasiones.								
Res	Cumple a cabalidad con las tareas asignadas. Es conciente de las implicaciones que pueden derivarse de sus funciones y asume las consecuencias de las mismas.								
	Su trabajo es satisfactorio. Puede trabajar independientemente. Está atento(a) a las consecuencias que puede derivar su trabajo.								
I.I	Siempre está dispuesta a dar nuevas pautas de trabajo. Frecuentemente aporta ideas y soluciones nuevas.								
	Procura asumir nuevas responsabilidades. Trata de mantenerse al día en los conocimientos afines del trabajo.								
Dis	A menudo sugiere cambios y soluciones. No se limita al trabajo rutinario. Manifiesta deseos de aprender.								
	Su comportamiento se adecúa a las normas y disposiciones establecidas. Se observa respeto y acatamiento de las órdenes que se le imparten. Sus reclamos son oportunos y se ajustan a la situación.								
R.I	No descatata las disposiciones o reglas establecidas en la unidad. Se observa en la persona funcionaria respeto y buena disposición al momento de hacer valer sus derechos.								
	Su trato con las personas (compañeros/as y usuarias) es respetuoso, amable y con simpatía. Es solidario y cooperador con su grupo de trabajo. Participa siempre en las actividades informales del grupo de compañeros. Inspira mucha confianza.								
A.P	Participa y colabora a menudo con el grupo de trabajo formal e informalmente. Su trato con el público y compañeros es cortés y amable.								
	Se puede contar con sus servicios en cualquier momento. Nunca falta ni llega tarde a su trabajo.								
P.P	En raras ocasiones ha faltado al trabajo. Sus ausencias y llegadas tardías son por motivos muy justificados.								
	Su presentación personal y hábitos de higiene se adecúan a su cargo. Se distingue por su apariencia.								
D	Cuidadoso(a) en su forma de vestir y en sus hábitos de higiene. Causa buena impresión.								
	Ejecuta con mucha precisión lo indicado. Maneja con facilidad los instrumentos de trabajo, procurando obtener el máximo provecho de ellos.								
Re	Adecua sus movimientos a los requerimientos del equipo de trabajo. Por la utilización que hace de éste, es rápido en sus funciones. Aprovecha bien el material y los esfuerzos.								
	Es rápido(a), constante y su trabajo sobrepasa lo esperado. Su rendimiento es excepcional.								
C	Cumple con el trabajo programado en cuanto a cantidad, exactitud y tiempo estimado. Raras veces descuida su trabajo.								
	Está al tanto de los nuevos aportes en su campo de trabajo. Usa perfectamente el equipo de trabajo. Los resultados en su labor se obtienen con rapidez y son fácilmente aplicables. Esto permite que con frecuencia proponga nuevos métodos y técnicas de trabajo.								
T.E	Requiere de poca información para realizar las tareas. En algunas ocasiones ha requerido instrucciones para el manejo de equipo. Ha cometido errores en muy pocas ocasiones.								
	Información no disponible								
C.A	Información no disponible								
	Información no disponible								
		0	0	0	0	0	0		

Gracias por su tiempo

C

0



Objetivo general: Medir el desempeño objetivamente de personas funcionarias del INAMU basado en un repertorio conductual para desempeñarse eficiente y eficaz en su puesto dentro del INAMU.

Objetivos específicos: 1-Generar un puntaje que será tomado en cuenta dentro del proceso de la "planificación de la sucesión" del instituto.

2-Fundamentar a partir de datos objetivos y cuantificables el desempeño de personas con posibilidad de ser sucesoras de puestos claves.

3-Establecer un triple criterio para evaluar el desempeño de la persona funcionaria.

Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de conductas que "la persona evaluada" debería estar poniendo en práctica para desempeñarse eficientemente en su puesto dentro del

INAMU. 1-Marcas con una "x" quién es la persona evaluadora (jefatura, compañero/a o la misma persona). Coloque la puntuación con una "x" en la casilla según perciba que "la persona evaluada" pone en práctica las conductas en su cotidianidad laboral (piense en los últimos 6 meses).

La calificación se realizará de la siguiente manera:

0=Nunca presenta las conductas, 1= Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas.

*Entender: "la persona evaluada" como la persona a la cual usted está evaluando (persona a cargo o persona compañera) o como usted mismo (si usted se está evaluando a sí mismo).

*El puntaje de la evaluación será procesado de manera confidencial realizando una ponderación entre las fuentes de evaluación (jefatura, compañero/a, y la misma persona). La calificación final forma parte de un subproceso de la planificación de la sucesión.

*El carácter N/A hace referencia a que el ítem no aplica para la "persona evaluada" por cualquier razón.

Nombre de la persona funcionaria evaluada: _____ **Evalúa:** jefatura [], compañero(a) [], la misma persona []

Tipo de puesto: Técnicos (Manual de cargos (2017):Técnica administrativa, técnica promotora, técnica en tesorería, entre otros.)

Categoría	Conductas	Puntaje 0=Nunca presenta las conductas, 1= Muy pocas veces presenta las conductas, 2=Algunas veces presentas las conductas, 3=La mayoría de veces presenta las conductas, 4=Siempre presenta las conductas.						Comentarios	
		0	1	2	3	4	N/A		
C.T	Es una persona muy ordenada. Labora de acuerdo a los métodos e indicaciones establecidas. La presentación de su trabajo es excepcional. Muy rara vez comete errores.								
	Los resultados de su trabajo se ajustan a las normas establecidas. Es ordenado. Ha cometido errores en pocas ocasiones.								
C.C.T	Está al tanto de los nuevos aportes en su campo de trabajo. Usa perfectamente el equipo de trabajo. Los resultados en su labor se obtienen con rapidez y son fácilmente aplicables. Esto permite que con frecuencia proponga nuevos métodos y técnicas de trabajo.								
	Requiere de poca información para realizar las tareas. En algunas ocasiones ha requerido instrucciones para el manejo de equipo. Ha cometido errores en muy pocas ocasiones.								
I.I	Siempre está dispuesta a dar nuevas pautas de trabajo. Frecuentemente aporta ideas y soluciones nuevas. Procura asumir nuevas responsabilidades. Trata de mantenerse al día en los conocimientos afines del trabajo.								
	A menudo sugiere cambios y soluciones. No se limita al trabajo rutinario. Manifiesta deseos de aprender.								
Dis	Su comportamiento se adecúa a las normas y disposiciones establecidas. Se observa respeto y acatamiento de las órdenes que se le imparten. Sus reclamos son oportunos y se ajustan a la situación.								
	No desacata las disposiciones o reglas establecidas en la unidad. Se observa en la persona funcionaria respeto y buena disposición al momento de hacer valer sus derechos.								
H.E	Su lenguaje es sobrio, atinado y de acuerdo con la situación. Hay coordinación entre lo que se comunica y quiere transmitir. Tiene facilidad para expresar ideas. Sus informes son claros y precisos. No de margen a diversas interpretaciones.								
	Sus informes son claros. Rara vez se le debe solicitar explicación adicional. Su lenguaje es sencillo y sabe darse a entender								
R.I	Su trato con las personas (compañeras y usuarias) es respetuoso, amable y con simpatía. Es solidario(a) y cooperador(a) con su grupo de trabajo. Participa siempre en las actividades informales del grupo de compañeros(as). Inspira mucha confianza.								
	Participa y colabora a menudo con el grupo de trabajo formal e informalmente. Su trato con el público y compañeros(as) es cortés y amable.								
P.P	Su presentación personal y hábitos de higiene se adecúan a su cargo. Se distingue por su apariencia.								
	Cuidadoso(a) en su forma de vestir y en sus hábitos de higiene. Causa buena impresión.								
R	Cumple a cabalidad con las tareas asignadas. Es conciente de las implicaciones que pueden derivarse de sus funciones y asume las consecuencias de las mismas.								
	Su trabajo es satisfactorio. Puede trabajar independientemente. Está atento a las consecuencias que puede derivar su trabajo.								
C.O	Tiene pleno conocimiento de las actividades a desarrollar. Mantiene en orden sus recursos de trabajo. Sus trabajos siempre se realizan dentro del tiempo programado y como fueron proyectados.								
	Tiene a su disposición y combina los recursos (humanos y materiales), de tal forma que logra darles una buena aplicación, individual e integral según las actividades. Casi siempre realiza sus tareas en el momento planeado y como fueron proyectadas.								
C.An	Tiene capacidad para llegar a lo medular de un asunto y logra la integración de las partes en una conclusión (o resultado) final. Sus observaciones son precisas. No se desvía de la línea de estudio lo que le permite concluir con acierto el tema (o trabajo).								
	Tiene gran facilidad de entender, comprender e identificar lo medular de un asunto. Sus observaciones y recomendaciones son acertadas, oportunas y factibles de realizar. Es claro(a) y conciso(a) en sus comentarios y conclusiones. Sintetiza muy bien.								
T.E	Información no disponible								
	Información no disponible								
	Información no disponible								
C.A	Información no disponible								
	Información no disponible								
		0	0	0	0	0	0		
Gracias por su tiempo								C	0

8. Instrumento de entrevista conductual estructurada

Escala de evaluación basada en el comportamiento para personas funcionarias del INAMU			
			
<p>El Área de Gestión del Talento Humano ha determinado que usted es una persona muy valiosa para la organización. Con base en la premisa de que "el comportamiento pasado es el mejor predictor de las conductas futuras" le solicitamos que por favor ingrese información veraz en el presente instrumento para conocer parte de su repertorio conductual como persona funcionaria del INAMU. Su información nos ayudará a planificar la sucesión de puestos claves dentro de su área de trabajo. Cada situación tiene un puntaje y la calificación estará basada en "parámetros para calificación de conductas" y a criterio profesional de la persona evaluadora.</p>			
<p>Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de preguntas que deberá responder. Las respuestas se deberán basar prioritariamente en experiencias adquiridas en el INAMU, no obstante, si no ha tenido una situación similar dentro del instituto, se podrá referir a otro sitio de trabajo (deberá mencionar el sitio donde ocurrió). Cuando no se ha experimentado la situación se deberá colocar "N/E". En caso de que alguna pregunta no aplique para su caso, deberá colocar "N/A" y el breve motivo explicando porqué no aplica. Además, en el segmento denominado "comentarios" se puede utilizar para hacer comentarios adicionales entorno a cada pregunta o situación mencionada.</p>			
<p>Nombre de la persona funcionaria evaluada:</p>			
<p>Puesto actual:</p>			
Dimensión	Conductas	Puntaje asignado (espacio para la persona evaluadora)	Comentarios
Persona-INAMU	<p>¿Cuál fue el principal motivo por el cual decidió trabajar en el INAMU? 2pts</p> <p>R/</p> <p>¿Cómo se siente trabajando actualmente en el INAMU? 1pts</p> <p>R/</p> <p>¿Cuáles serían los motivos por los cuales se retiraría del INAMU? 2pts</p> <p>R/</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p> <p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p> <p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-jefatura	<p>Describe una situación en la cual ha realizado funciones que le correspondían a alguna jefatura temporalmente. 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-personas funcionarias	<p>Describe una situación en la cual usted ha supervisado funciones del personal, ya sea porque su cargo lo permite o por atribución propia. 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-sociedad	<p>Describe una situación (fuera de su tiempo laboral) en donde tuvo que hacer respetar los derechos de las mujeres. 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-personas funcionarias	<p>Describe una situación en la cual usted ha coordinado un equipo de trabajo para desarrollar un proyecto. 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-trabajo	<p>Ha tenido alguna situación en el INAMU en la que no cuente con los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera óptima? 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-jefaturas	<p>Describe una situación en la cual usted ha tenido que exponer los resultados de su trabajo ante una o más jefaturas.</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-INAMU	<p>Describe una situación en la cual usted ha tenido que defender el uso y/o manejo de los activos por parte de sus compañeros(as) y/o usuarias. 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-sociedad	<p>¿Se ha visto en alguna situación en la que ha tenido que dar su opinión respecto a la función social del INAMU? 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
Persona-trabajo	<p>¿Cómo ha manejado alguna situación en la cual se ha sentido sobrecargado en el trabajo? 5pts</p> <p>R/1- ¿Cuál fue la situación? :</p> <p>2- ¿Quiénes estaban implicados(as)? :</p> <p>3- ¿Qué hizo? :</p> <p>4- ¿Cuál fue el resultado? :</p>		<p>Persona evaluada:</p> <p>Persona evaluadora:</p>
		Calificación: 0	P.S 0

Gracias por su participación

Parámetros para la calificación BARS			
Item	Valor	Parámetros para la calificación [*] es importante el uso del criterio profesional del evaluador	
¿Cuál fue el principal motivo por el cual decidió trabajar en el INAMU?	2pts	Información no disponible	
¿Cómo se siente trabajando actualmente en el INAMU?	1pts	Información no disponible	
¿Cuáles serían los motivos por los cuales se retiraría del INAMU?	2pts	Información no disponible	
Describe una situación en la cual ha realizado funciones que le correspondían a alguna jefatura temporalmente.	5pts		
Describe una situación en la cual usted ha supervisado funciones del personal, ya sea porque su cargo lo permite o por atribución propia.	5pts		
Describe una situación (fuera de su tiempo laboral) en donde tuvo que hacer respetar los derechos de las mujeres.	5pts		
Describe una situación en la cual usted ha coordinado un equipo de trabajo para desarrollar un proyecto.	5pts		
Ha tenido alguna situación en el INAMU en la que no cuente con los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera óptima?	5pts		
Describe una situación en la cual usted ha tenido que exponer los resultados de su trabajo ante una o más jefaturas.	5pts		
Describe una situación en la cual usted ha tenido que defender el uso y/o manejo de los activos por parte de sus compañeros(as) y/o usuarias.	5pts		
¿Se ha visto en alguna situación en la que ha tenido que dar su opinión respecto a la función social del INAMU?	5pts		
¿Cómo ha manejado alguna situación en la cual se ha sentido sobrecargado en el trabajo?	5pts		Información no disponible

9. Propuesta de taller en la temática de clima organizacional

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Propuesta de taller “Gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo”

Autor: Erick Mora Torres

2019

I. Justificación

El clima organizacional del INAMU es una de las temáticas en las que se ha empezado a trabajar recientemente con la nueva administración del coordinador de RRHH. A finales del año 2017 se contrató una empresa consultora para que midiera el clima organizacional. Dicha empresa generó un informe con las fortalezas o aspectos positivos, áreas de mejora a corto plazo y áreas de mejora inmediata. Como respuesta a esto, el área de RRHH comenzó a impulsar un proyecto de “Gestores del cambio” el cual está integrado por personas electas por el equipo de RRHH pertenecientes a las distintas áreas del instituto, quienes serían capacitadas mediante talleres para luego llevar los conocimientos a sus distintas áreas de su trabajo utilizando el *slogan* “Somos protagonistas del cambio”.

En general, el tema del clima organizacional ha sido abarcado por el área de RRHH de una manera bastante completa. No obstante, la limitante es que a pesar de que se cita a las personas funcionarias *gestoras del cambio* para que participen de los talleres, no siempre asisten en su totalidad, lo que genera que los cambios no se den de manera generalizada.

Las gestoras del cambio deben reunirse a lo largo de tiempo para comentar acerca de ese proceso y del cambio, así como generar informes con respecto a la planificación.

La siguiente tabla muestra las áreas de mejora inmediata según recomendaciones de la empresa consultora para mejorar el clima organizacional. Además se muestran las temáticas que ya se han abordado, las que se abordarían con este taller y aquellas que queden pendientes para trabajar por el área de RRHH.

Áreas de mejora inmediata según recomendadas de la empresa consultora (2018)	Temáticas abordadas por la pasante (Chaves, 2019)	Temáticas a abordar en el presente taller	Temáticas pendientes de abordar por el área de RRHH
Comunicación entre áreas			X
El reconocimiento para cuando se entrega un trabajo que cumple con los estándares.		X	
La forma en que la Institución está estructurada para el cumplimiento de los objetivos y metas.			X
La recompensa en general (equidad interna y externa de salarios, beneficios, tiempo extraordinario, entre otros).		X	
Trabajo en Equipo entre áreas y en general.	X		
Anticipación de situaciones de conflicto.	X		
Disminución de chismes y mala información.	X		
Conflictos no resueltos.	X		
Rapidez en la resolución de conflictos.	X		
Comunicación sin malos entendidos.	X		
Oportunidades de crecimiento para personas que demuestren capacidad.			X
Desarrollo de capacidades.		X	
La inducción y el entrenamiento inicial.			X

II. Objetivos

II.1. Objetivo general

II.1.1. Plantear y ejecutar un taller sobre la gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo para mejorar el clima organizacional.

II.2. Objetivos específicos

II.2.1. Instrumentar a las personas gestoras del cambio en técnicas conductuales para dar reconocimientos a las personas que cumplen con sus trabajos según los estándares de calidad.

II.2.2. Socializar la importancia del reforzamiento como reconocimiento para promover conductas favorables para el equipo de trabajo así como para que las personas desarrollen sus capacidades.

II.2.3. Realizar el taller con perspectiva de género, tomando nota en la aplicación piloto de las posibles diferencias en los refuerzos según los géneros.

III. Planteamiento del taller

Gestión adecuada de reconocimientos para el desarrollo de capacidades dentro de nuestros equipos de trabajo					
Temática	Técnicas a utilizar	Descripción	Tiempo	Materiales	Facilitador
Encuadre	1-Actividad rompe hielo. 2- Exposición de información del taller. 3- Evaluación inicial	1-Dado que es un grupo que ya se conoce, se van a colocar en círculo y cada persona va a presentar a la persona que tienen a su derecha, indicando como mínimo los siguientes datos: Nombre, área y algo que crea que le agrada (algo que le produzca bienestar o satisfacción) a esa persona. Una vez concluida la presentación, se procederá a preguntar a cada persona si los datos mencionados por la persona de su izquierda son correctos o si hay algo más que agregar. Se les da la consigna de que si sienten que su presentación fue adecuada puedan dar la ficha que poseen a la otra persona (a todas las personas se les entregará una ficha y al finalizar esta actividad se les explicará la economía de fichas). De no sentirse satisfechos(as) con su presentación pueden no entregar la ficha (al final de la actividad, quienes no dieron su ficha deberán devolverla al facilitador)	20-30min	-Fichas -Instrumento de evaluación pre taller	Erick

		<p>2- Proceder a explicar los objetivos del taller, las temáticas a abordar y el cronograma.</p> <p>3- Explicar técnica de economía de fichas.</p>			
Modos de Recompensa en el trabajo	<p>1- Exposición magistral refuerzo positivo y negativo, condicionamiento operante-triple relación de contingencia</p> <p>2- Exposición de tipos de reforzadores (continuo e intermitente)</p>	<p>1- Solicitar a las personas que coloquen en un papel 2 cosas que les gustaría recibir y 2 cosas que les gustaría que les quiten cuando <i>sienten</i> que realizan un buen trabajo.</p> <p>2-2.1. Explicación magistral de tipos de reforzadores y su relación con conductas favorecedoras para el clima organizacional y para el desempeño.</p> <p>2.2. Importancia del reforzamiento en el trabajo (positivo y negativo) como reconocimiento para cuando:</p> <p>a. se entrega un trabajo que cumple con los estándares.</p> <p>b. la persona funcionaria es proactiva.</p> <p>c. se realizan conductas cuyo impacto sea beneficioso para el equipo de trabajo.</p> <p>2.3. Discusión grupal acerca del contenido de los papeles. Hacer hincapié en la palabra “sienten” haciendo referencia a las subjetividades.</p> <p>Reforzar por medio de fichas a:</p> <p>a. Quien termine primero el papel.</p> <p>b. Cada persona que participe.</p>	1 hora	<p>1-Fichas</p> <p>2-Papeles y lapiceros</p> <p>3-Presentación</p>	Erick
Refrigerio	-	-	20 min	Alimentos	Erick

<p>Prevención de la disconformidad en las áreas de trabajo ante los refuerzos (recompensas)</p>	<p>1-Lluvia de ideas. 2- Ensayos conductuales 3-Grupos de discusión</p>	<p>1- Lluvia de ideas de lo que se pueda hacer para generar un clima organizacional agradable como agente profiláctico de ambientes negativos ante reforzamientos a alguna persona compañera. Se les va a solicitar a las personas participantes que llenen una gota y luego procedan a pegarla en la nube. 2- Ensayos conductuales de 1 o 2 ideas para prevenir conflictos ante la recompensa de alguna persona compañera. 3- Generar discusión de posibles experiencias de personas funcionarias que hayan manifestado alguna clase de conflicto ante situaciones en las que se premia el esfuerzo de alguna persona trabajadora. 4-Dar fichas a cada persona que participe.</p>	<p>1h</p>	<p>1-Cartulina en forma de nube. 2-Papeles en forma de gota 3-Cinta 4-Fichas</p>	<p>Erick</p>
<p>Desarrollo de capacidades a partir de reforzamientos</p>	<p>1- Exposición 2-Caja motivacional 3-Discutir en parejas</p>	<p>1- Exposición magistral desarrollo de capacidades tomando en cuenta: a. La tendencia humana al bienestar y desarrollo. b. Pirámide jerárquica de necesidades humanas de Maslow. c. Potencial humano. 2- Se pasará una caja con preguntas relacionadas con la motivación en el trabajo para desarrollar sus capacidades. Cada persona deberá sacar una pregunta al azar y responderla. 3- Las temáticas que se abordarían apuntan a reconocimiento, recompensa en general y desarrollo de capacidades, sin embargo las expectativas pueden asociarse a beneficios o incentivos económicos: En ese caso en el contexto de la Regla Fiscal deberán orientar los reconocimientos o incentivos en términos de capacitaciones, entrenamientos, pasantías. que contribuyan a ese propósito y también reforzar el trabajo en equipo. 3- Explicación de economía de técnica de economía de fichas y</p>	<p>1 hora</p>	<p>1-Caja motivacional 2-Preguntas a utilizar 3-Reforzador sorpresa (chocolates...)</p>	<p>Erick</p>

		entrega del premio a la(s) persona(s) ganadora(s).			
Cierre	1-Cierre grupal. 2-Evaluación.	1-Peguntar a las personas participantes: ¿Cuál fue su principal aprendizaje? ¿Qué se llevan del taller?	20min	1-Instrumento de evaluación pos-taller	Erick

Referencias bibliográficas

Alcover, C., Moriano, J., Oscoa, A., y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Chaves, B. (2019). Informe del programa para el mejoramiento del clima organizacional del INAMU: Equipo de gestores. San José, Costa Rica.

Conte, J., y Landy, F. (2005). *Psicología industrial*. México: McGra-Hill

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). Informe de clima organizacional. San José, Costa Rica.

Anexos

Instrumento de evaluación pre-taller y pos-taller (se va a pasar antes y después del taller)

1-Un reforzador es:

- a) Estímulo que disminuye la probabilidad de que una conducta se repita en un futuro.
- b) Estímulo que aumenta la probabilidad de que una conducta se repita en un futuro.
- c) Estímulo que no aumenta ni disminuye la probabilidad de que una conducta se repita en un futuro.
- d) Estímulo que aumenta o disminuye la probabilidad de que una conducta se repita en un futuro.

2-Según la triple relación de contingencia lo que aumenta las probabilidades de que alguna conducta positiva se repita dentro del área de trabajo es:

- a) El estímulo antecedente
- b) La misma conducta
- c) El estímulo consecuente
- d) Ninguna de las anteriores

3-El reforzamiento intermitente:

- a) Es efectivo pero no tanto como el continuo.
- b) No es efectivo en el ámbito organizacional.
- c) Es más poderoso que el reforzamiento continuo.
- d) Genera bajo rendimiento en las personas funcionarias.

4-Una definición de clima organizacional podría ser:

- a) Creencias compartidas y los valores creados y comunicados a las personas trabajadoras por los directivos(as) y personas líderes de una organización.
- b) La manera subjetiva que cada persona tiene sobre su entidad de trabajo, una organización, área o grupo de trabajo.

c) Creencias compartidas y los valores creados por cada persona trabajadora en particular.

d) Es la percepción compartida de las personas trabajadoras sobre su entidad de trabajo, una organización, área o grupo de trabajo.

5-Según la pirámide de Maslow para aspirar a la autorrealización se debe:

a) Tener resueltas las necesidades más básicas (Fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento).

b) No se necesita nada, sólo existir.

c) Tener un ambiente poco propicio y lleno de retos que dificulten la obtención de las necesidades básicas.

d) Tener cubiertas solo las necesidades fisiológicas.

6-Qué relación podría tener el reforzamiento con el desarrollo de capacidades y con el clima organizacional

10. Calendario de fechas de cumpleaños de personas funcionarias

CALENDARIO DE CUMPLEAÑOS DE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS DEL INAMU

2020

Hoy: 19/6/2020




Fechas de cumpleaños de personas funcionarias

Fecha	Persona que cumple años	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	
xx/xx/2019	Patricia xxx	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
xx/xx/2019	Antonio xxx																									
xx/xx/2019	Esteban xxx																									
		ENE																								
xx/xx/2019	Gabriela xxx y Alejandro xxx	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma
xx/xx/2019	Lorna xxx y Nelson xxx	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
xx/xx/2019	Rowana xxx																									
xx/xx/2019	Elizabeth xxx y Luis xxx																									
		MAR																								
xx/xx/2019	Jose Carlos xxx y Ximía xxx	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do	lu	ma	mi
xx/xx/2019	Ana xxx	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
xx/xx/2019	Karla xxx y Ana xxx																									

11. Tarjetas de felicitación para cumpleaños



12. Propuesta de taller en la temática de salud ocupacional

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Planificación del taller de autocuidado de las personas funcionarias del INAMU

Autores:

Amanda Hutchinson Rodríguez

Erick Mora Torres

2019

Justificación

El Instituto Nacional de las Mujeres tiene como misión ser “una institución pública que lidera la promoción y protección de los derechos humanos de las mujeres en conjunto con el Estado costarricense y la sociedad civil, contribuyendo con ello, a la construcción de una sociedad justa e igualitaria.” (INAMU, 2019, p.11). Para lograr esa misión, la organización debe cumplir con los objetivos estratégicos institucionales los cuales a su vez, están vinculados directamente con el quehacer de todas las personas funcionarias, quienes hacen posible su cumplimiento.

Como en toda organización, el bienestar de las personas funcionarias es de vital importancia para garantizar el funcionamiento óptimo del instituto y así alcanzar el impacto que se pretende generar en la sociedad costarricense. Desde que la psicología comenzó a incursionar en el ámbito de las organizaciones se ha llegado a conclusión de que el cuidado de las personas trabajadoras sus niveles de eficacia dentro del trabajo, influyendo positivamente en el funcionamiento de la organización.

La salud ocupacional es la rama de la psicología industrial y organizacional “encaminada a asegurar el bienestar físico, mental y social de las personas trabajadoras” (Ramírez, 2012, p.63). En el área de Gestión del Talento del INAMU actualmente trabajamos con mucho decoro para promover hábitos de trabajo saludables y cumplir con la ley n°39408 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social relacionada con la temática.

El presente escrito es una propuesta de un taller que busca el cumplimiento de uno de los objetivos a trabajar por el área de Gestión del Talento Humano contribuyendo a los objetivos del POI (2019), donde se indica lo siguiente: “Gestionar el desarrollo e implementación de un plan de autocuidado dirigido a todo el personal”

Como se observa en el objetivo anterior, además del taller, es importante tomar en cuenta otras acciones que promuevan el auto cuidado, siendo éste un elemento importante en la salud ocupacional de las personas funcionarias. Se propone también la creación de material informativo de apoyo en aras instrumentar a las personas en estrategias y técnicas que favorezcan su salud.

Objetivos

Objetivo general

- 1- Gestionar el desarrollo e implementación de un plan de autocuidado dirigido a todas las personas funcionarias del INAMU.

Objetivos específicos

- 1- Realizar un breve taller de auto cuidado abarcando los ámbitos físicos, psicológicos y sociales.
- 2- Instrumentar en técnicas y estrategias para el manejo del estrés y reconocimiento de mecanismos sociales promotores de una sana convivencia.
- 3- Generar material informativo para educar a las personas funcionarias en temáticas de autocuidado.
- 4- Visibilizar la importancia de adecuar el espacio físico para beneficio de las personas trabajadoras.

Planteamiento del taller

Ámbito	Temáticas	Tiempo estimado	Facilitador (a)	Descripción
Encuadre	1-Definición de autocuidado	5 min	Erick y Amanda	1-Presentación de los facilitadores 2-Establecimiento de los objetivos del taller. 3-Definir autocuidado 4-Definir salud ocupacional
Psicológico (30 min)	1-Definición de estresor	5 min	Erick	Exposición magistral de la conceptualización del estrés y su relación con el trabajo.
	2-Tipos de estrés (eustrés, distres y ansiedad)	5 min	Erick	1-Preguntar a las personas qué tipo de estrés conocen. 2-Definir y esclarecer los tipos de estrés.
	3-Estresores (físicos, de la tarea y psicológicos)	5 min	Erick	1-Instar a las personas a que mencionen con una palabra o frase corta, qué factores le estresan dentro de su ámbito de trabajo. 2-Posteriormente se clasificarán entre físicos, de la tarea y psicológicos.

Psicológico (30 min)	4-Consecuencias psicológicas y fisiológicas del estrés.	5 min	Erick	1-Dejar que las personas expresen con sus propias vivencias cuales consecuencias creen que han sido a causa del estrés dentro del ámbito de trabajo. 2-Exponer de manera magistral algunas de las manifestaciones del estrés en el ámbito laboral.
	5-Reducción y manejo del estrés: reestructuración cognitiva, capacitación para el manejo del estrés, técnicas de relajación (muscular progresiva y respiración profunda)	10 min	Erick	1-Mencionar y poner en práctica algunas de las técnicas de relajación.
Social (30 min)	1-Comunicación (empática y asertiva) constructivas	10 min	Erick	1-Exposición magistral de tipos de comunicación empática y asertiva. Enfatizar en transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia y hablar sobre lo que conocemos y no basarnos en meras especulaciones o percepciones.
	2-Críticas constructivas	5 min	Erick	1-Enseñar a las personas a realizar críticas constructivas, mediante ejemplo. Se menciona la importancia de reforzar o destacar elementos positivos antes de mencionar la sugerencia de mejora.
	3-Apoyo social	10 min	Erick	1-Preguntar a las personas que entiende como apoyo social. 2-Bendar los ojos a una persona e indicarle al grupo que la guíe dentro del espacio físico para que logre una meta.

				3-Exponer brevemente la importancia del apoyo social dentro de un equipo y que éste es inherente a la naturaleza humana y su capacidad de supervivencia.
	4-Interaccionismo simbólico	5 min	Erick	1-Explicar el mecanismo social que se da cuando a una persona se le empieza a atribuir un rol dentro de un grupo, y cómo esto afecta su comportamiento, incrementando la probabilidad de la aparición de las conductas esperadas por el grupo (positivas y/o negativas)
Físico (30 min)	1-Ergonomía	5 min	Amanda	Explicar la importancia de utilizar posturas a la hora de realizar, cualquier tipo de trabajo. Factores ingenieriles que ayudan, en la ergonomía de la persona funcionaria.
	2-Prevención de incidentes - accidentes	10 min	Amanda	Determinar la diferencia entre incidente y accidente. Medidas preventivas.
	3-Salud física	5 min	Amanda	Estar bien y sentirse bien Pausas activas Exámenes médicos periódicos con la doctora de la institución.
	4-Indicadores de riesgos en el centro de trabajo	5 min	Amanda	Medidas preventivas
	5-Emergencias	5 min	Amanda	Medidas de seguridad Puntos de reunión Señalización

Cronograma de visitas

Fecha	Área	Participantes
Miércoles 17 de julio	INAMU Los Yoses (equipo de brigada)	15 personas participantes de 30 convocadas
Lunes 05 de agosto	Unidad Regional Central Occidente	No realizado por limitaciones organizacionales
Martes 06 de agosto	CEEAM Occidente	No realizado por limitaciones organizacionales
Miércoles 07 de agosto	Centro de Información y Orientación- CIO.	No realizado por limitaciones organizacionales
Jueves 08 de agosto	Unidad Regional Central Oriente Delegación de la Mujer	No realizado por limitaciones organizacionales
Viernes 09 de agosto	Regional Huetar Caribe CEEAM Caribe	No realizado por limitaciones organizacionales
Lunes 12 de agosto	Edificio Sigma Fo Mujeres Proveduría Recursos Humanos Violencia Servicios Generales	No realizado por limitaciones organizacionales
Martes 13 de agosto	Región Pacifico	No realizado por limitaciones organizacionales

Recomendaciones para aplicar el taller en futuras ocasiones

A partir del taller piloto se dan las siguientes recomendaciones

- 1-Reducir el tiempo de exposición teórica a la mitad.
- 2-Dar un espacio para preguntas al finalizar las exposiciones teóricas o actividades, ya que en el medio de ambas las personas participantes tienden a disiparse y tiene dificultad para aterrizar en el contenido que está siendo abordado.
- 3-Segregar las vivencias según comentan los hombres de las de las mujeres para hacer un análisis de las diferencias por sexo y género de la salud física, psicológica.
- 4-Una vez realizado el paso anterior en unos 2 o 3 talleres, tomar en cuenta las variantes de género con el fin de enriquecer los demás talleres (en técnicas, ejemplos, teoría y actividades)
- 5-Realizar actividades más dinámicas para la temática de salud física.

Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Domínguez, R. Martínez, D., y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Cerda, J. (2012). Percepción del Autocuidado en Psicólogos Clínicos Novatos y Experimentados. *Tesis para optar por el título de psicólogo. Universidad de Chile*.
- Conte, F., y Landy, F. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Díaz, M., Ruiz, M., & Villalobos, A. (2012). *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales* (pp. 102- 145). Bilbao, España, Editorial UNED.
- Farkas, C., y Santana, A. (2007). Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en maltrato infantil. *Psykhe* (16), pp. 77-89.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Plan operativo institucional del Instituto Nacional de las Mujeres*. San José, Costa Rica.

Organización Mundial de la Salud. (2009). Salud mental. Un estado de bienestar.
Extraído el 10 de julio del 2019 de:
http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/

Ramírez. A. (2012). Servicio de salud ocupacional. *Colegio Americano de Medicina Ocupacional y Ambiental*, 73(1), 63-69.

Tobon, O. (2003). El autocuidado: una habilidad para vivir. Universidad de Caldas. Colombia.

Tung, C., Cao, J., y Li, T. (2016). Eustress or Distress: An Empirical Study of Perceived Stress in Everyday College Life. *The University of Hong Kong* (16), pp.1-9.

Anexos

Lista de asistencia de primer grupo- **Información no disponible**

13. Material informativo de salud ocupacional

Aprendamos sobre el estrés



El estrés puede ser definido como una respuesta adaptativa a demandas internas y externas que evocan el aumento de tensión provocando la acción de la persona. En términos filogenéticos, es una respuesta automática del SNC que nos prepara para enfrentarnos ante un estímulo que lo amenace, dicha preparación es para el ataque o la huida.

Eustrés: Hace referencia al estrés positivo, altamente adaptativo y asociado a emociones positivas.

Distrés: Hace referencia al estrés negativo, es desadaptativo y se asocia con malestar. Tung, Cao, y Li (2016)



Instituto Nacional de las Mujeres
Área de Gestión del Talento Humano
San José, Costa, Rica

Contáctenos por medio del correo:

recursoshumanos@inamu.go.cr

Dirigido a todas las personas funcionarias del INAMU



Autocuidado de personas funcionarias del INAMU

En el INAMU además del excelente servicio que brindamos a la sociedad costarricense también nos preocupamos por el bienestar físico, psicológico y social de las personas funcionarias.



"Amarse a sí mismo es el comienzo de una aventura que dura toda la vida"

- Oscar Wild



Salud mental-capacidad de trabajar

"La Organización Mundial de la Salud (2009) define la salud mental como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.

Haz una pausa y respira...

1-Sientate cómodamente, coloca la mano izquierda sobre el abdomen y la derecha sobre la izquierda.

2-Imagina una bolsa vacía dentro del abdomen, debajo de donde apoyan las manos.

3-Comienza a respirar y notar como se va llenando de aire la bolsa y cómo la onda asciende hasta los hombros. Inhala durante 3-5 segundos.

4-Mantén la respiración. Repita interiormente "mi cuerpo está relajado"

5-Exhala el aire despacio, al mismo tiempo que te das a ti mismo(a) indicaciones o sugerencias de relajación.

Autocuidado

Prácticas cotidianas y decisiones sobre ellas, que realiza una persona o grupo para cuidar de su salud; estas prácticas son destrezas aprendidas a través de toda la vida, de uso continuo, que se emplean por libre decisión, con el propósito de fortalecer o restablecer la salud y prevenir la enfermedad; ellas responden a la capacidad de supervivencia y a las prácticas habituales de la cultura a la que pertenece.

¿Qué se recomienda?

- Revisar las modalidades de trabajo cotidiano.
- Rediseñar las tareas.
- Distanciamiento mental del trabajo fuera del horario laboral.
- Contar con momentos de descanso en el trabajo.
- Fijarse objetivos de trabajo reales y posibles de alcanzar.
- Aumentar la competencia profesional a partir del desarrollo de la capacitación. (Gil Monte & Peiró, 1997 citado en Tonón, 2003)
- Buscar apoyo social, expresarse, divertirse, utilizar el sentido del humor.

Salud ocupacional (SO)

La salud ocupacional es la rama de la psicología industrial y organizacional "encaminada a asegurar el bienestar físico, mental y social de las personas trabajadoras" (Ramírez, 2012, p.63)

Le recomendamos prestar atención a que los siguientes elementos estén cubiertos satisfactoriamente en su ámbito laboral:

DIMENSIONES DE LA SALUD DENTRO DEL ÁMBITO LABORAL

Entorno físico	Psicológico	Social
1-Condicionancia ambiental 2-Temperatura 3-Calidad del aire 4-Illuminación 5-Ruido 6-Música 7-Estabilidad de trabajo 8-Color 9-Equipamiento 10-Silla 11-Espacio 12-Luz 13-Áreas de trabajo 14-Ergonomía 15-Instrumentos de trabajo 16-Tecnología, entre otras.	1-Motivación 2-Concentración 4-Ideas y pensamientos 5-Plan y objetivos 6-Compensación 7-Tolerancia a la frustración 8-Capacidad de planificación 9-Autoestima, autoconfianza y autoapreciación 10-Creatividad 11-Inteligencia emocional 12-Satisfacción personal 13-Rango de la personalidad 14-Aprendizaje 15-Capacidad de diferenciar y relacionar distintos ámbitos de la vida. 16-Resiliencia, entre otras.	1-Facilidades de comunicación adecuada 2-Calidad grupal 3-Regulación de interacción (servicio) 4-Regulación de interacción de inmediato 5-Identidad 6-Sentido de pertenencia

Recuerda la importancia de:
 Trabajar en equipo
 Revisar las señalizaciones
 Tener claras las rutas de evacuación
 Manejar adecuadamente el equipo de extintores y primeros auxilios
 Tener claro el punto de reunión



Debes prestar atención a los espacios claves en los cuales deben estar ubicados los extintores, señalizaciones correctas y rutas de evacuación accesibles.



Instituto Nacional de las Mujeres
 Área de Gestión del Talento Humano
 San José, Costa Rica

Contáctenos por medio del correo:
ahutchinson@inamu.co.cr

Dirigido a las personas funcionarias que forman parte de la brigada de emergencias del INAMU

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES



BRIGADA

Sabías la diferencia entre un incidente y un accidente?

El incidente es un suceso inesperado propio del trabajo en el cual, se desarrolla un evento que en muchas ocasiones no se le toma el interés oportuno, no reportándose y generando consecuencias a la salud tiempo después.

Por su parte, el accidente es un suceso súbito y repentino que ocurre a causa del trabajo y que provoca en la persona trabajadora una lesión física, psicológica, invalidez o el deceso.



Señalización

Es el lenguaje de Comunicación que cada persona funcionaria debe seguir en caso de una eventual emergencia.



Tipos de extintores



Los extintores:
 No deben estar colocados en el suelo
 Deben estar ubicados en un lugar visible y de fácil acceso

Brigadas de emergencias

Es un grupo de personas trabajadoras organizadas debidamente entrenadas y capacitadas para actuar antes, durante y después de una emergencia en el INAMU. A los cuales se les, denomina brigadistas desempeñándose como promotores del área preventiva y actúan en caso de una emergencia.



14. Instrumento para calificar pruebas psicométricas en selección de personal

Fase III. Pruebas Psicométricas (Valor xx%)				
Nombre de la persona concursante:		xxxxxxx		
Puesto al que aspira:		Profesional Especialista en RRHH		
Perfil [xx%]				
xx	xx	xx	xx	Combinación:
Competencias asociadas:				
Descripción:				
Perfil del puesto (competencias)	Asesorar, colaborar y ejecutar la labor de planeamiento, organización y dirección de las actividades, acciones y estrategias propias del Área de Recursos Humanos. Realiza funciones por delegación de la Coordinadora del Área, de alta complejidad y especialización. (p.490)			
Perfil obtenido en la prueba	xxxxxx			
	xxxxxx			
	xxxxxx			
Oportunidades de mejora	xxxxxx			
Porcentaje obtenido	x%			
Test de xxx [xxx%]				
Factor predominante:	xxxxxx			
Perfil obtenido en la prueba:	xxxxxx			
Oportunidades de mejora:	xxxxxx			
Porcentaje obtenido	x%			
Criterio profesional del perfil				
Firma de la persona que revisa				

