

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Programa de inducción para el personal de una organización no  
gubernamental dedicada a realizar proyectos educativos**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**Omar Alberto Marroquín Sosa**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2009**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemática-Estadística</b>	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
<b>Área Mercadotecnia-Operaciones</b>	Licda. Maria del Carmen Mejía García
<b>Área Administración-Finanzas</b>	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guatemala,  
Septiembre 30, 2008

**Licenciado**  
**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de ese Decanato, procedí a asesorar al estudiante **OMAR ALBERTO MARROQUIN SOSA**, carné 1997-14653, en la elaboración de su trabajo de tesis: **Programa de inducción para el personal de una organización no gubernamental dedicada a realizar proyectos educativos.**

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con los aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Omar Alberto Marroquín Sosa, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, M.Sc.*  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado No. 2462**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.11, subinciso 5.11.1 del Acta 6-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de marzo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 002-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de febrero de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante OMAR ALBERTO MARROQUÍN SOSA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECA AIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios:** Por llenar de bendiciones mi vida y darme su amor en todo momento.
- A mis padres:** Rosa de Marroquín y Víctor Marroquín; en agradecimiento por darme la vida, por sus sacrificios, su amor, ejemplo de trabajo y honradez, brindándoles a ellos mi triunfo.
- A mis abuelos:** Josefa Morales, por brindarme su amor, paciencia y cuidados durante toda mi vida.  
Rodrigo de Marroquín (+), Valentín Marroquín (+) y José Alberto Sosa.
- A mis hermanos:** María José y Erick Marroquín; por su amor y apoyo incondicional.
- A mis sobrinos:** Erick Alejandro y José Pablo Marroquín; que este logro sea un ejemplo para ellos.
- A mi novia:** Andrea Castillo; por ser mi inspiración, por darme su amor incondicional, por apoyarme para lograr mis metas y llenar mi vida de felicidad.
- A mi familia:** Tíos y primos, por su cariño y apoyo.
- A mi cuñada:** Alejandra Juárez, por su cariño y apoyo.

**A mis amigos:** Carlos, Reginaldo, Hugo, Merlyn, Aníbal y Eddy; por brindarme la oportunidad de conocerlos y darme su apoyo.

**A los señores:** José Arnoldo Castillo, Maure de Castillo y Emilia Pivaral; por el apoyo y cariño brindado.

**Al licenciado:** Nery Leonidas Guzmán, por su valiosa contribución en el desarrollo de este trabajo.

**A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente.

## Índice

Introducción.....	i
-------------------	---

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1 Administración.....	1
1.1.1 Proceso administrativo.....	1
1.1.2 Administración de recursos humanos.....	4
1.2 Organización no gubernamental.....	16
1.2.1 Marco legal.....	16

### CAPÍTULO II

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUCCIÓN EN LA ONG COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

2.1 Metodología.....	18
2.2 Cooperación para la Educación (COED) .....	18
2.2.1 Antecedentes.....	18
2.2.2 Proyectos.....	22
2.3 Situación actual de la Coordinación de Recursos Humanos.....	27
2.3.1 Inducción general.....	27
2.3.2 Inducción específica.....	35
2.4 Análisis y discusión de resultados.....	40

## **CAPÍTULO III**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA ONG COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)**

3.1	Introducción.....	43
3.2	Objetivo general.....	44
3.2.1	Objetivos específicos.....	44
3.3	Campo de aplicación del programa.....	44
3.4	Políticas y normas del programa.....	45
3.4.1	Políticas.....	45
3.4.2	Normas.....	46
3.5	Inducción.....	47
3.5.1	Inducción general.....	47
3.5.2	Inducción específica.....	60
3.5.3	Evaluación y seguimiento del programa de inducción.....	63
3.6	Plan de acción del programa de inducción.....	63
3.7	Procedimiento de ejecución de la inducción.....	65
4.	Factibilidad de la propuesta.....	65
5.	Recursos.....	65
	Conclusiones.....	68
	Recomendaciones.....	69
	Bibliografía.....	70
	Anexos	



## Índice de cuadros

1 Establecimientos beneficiados con proyecto libros de texto.....	23
2 Establecimientos beneficiados con equipo de computo.....	24
3 Establecimientos Beneficiados con servicio de mini biblioteca.....	26
4 Plan de acción del programa de inducción propuesto .....	64
5 Costo de implementación de la inducción.....	66

## Índice de gráficas

1 Organigrama nominal actual.....	22
2 Inducción de carácter general en la ONG.....	28
3 Técnicas de inducción utilizadas por la Coordinación de Recursos Humanos.....	29
4 Material didáctico proporcionado durante la inducción.....	30
5 Conocimiento de la misión de la organización.....	31
6 Conocimiento de la visión de la organización.....	32
7 Conocimiento del objetivo general de la ONG.....	33
8 Conocimiento de la estructura organizacional de la ONG.....	34
9 Conocimiento de servicios que proporciona la organización a la comunidad...35	
10 Orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo.....	36
11 Documento dónde se establezcan las principales actividades del puesto.....	37
12 Entrenamiento específico para desempeñarse en el puesto de trabajo.....	38
13 Evaluación posterior al entrenamiento específico.....	39
14 Organigrama nominal actual.....	52

## **Introducción**

La inducción supone una integración y adaptación del personal de nuevo ingreso a las organizaciones, debido a que los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para brindar información relevante a los mismos.

Con base en lo anterior, se decidió efectuar la investigación en la Organización No Gubernamental, Cooperación para la Educación, para la tesis denominada: “Programa de inducción para el personal de una organización no gubernamental dedicada a realizar proyectos educativos”.

La información recopilada fue objeto de análisis, lo que permitió desarrollar la propuesta del programa de inducción, con lo cual se busca proporcionar al personal de nuevo ingreso información relevante que le permita conocer aspectos de carácter general de la organización e información relacionada al puesto de trabajo. Así mismo, a la Coordinación de Recursos Humanos elementos que le permitan evaluar el proceso de inducción para realizar una retroalimentación efectiva del programa de inducción propuesto.

Los contenidos del estudio se desarrollan de la siguiente forma:

En el capítulo I, se delimita la parte teórica de la investigación, la cual permite al lector familiarizarse con los temas específicos y los conceptos básicos utilizados en la integración de recursos humanos, haciendo énfasis en los temas relacionados con inducción del personal.

El capítulo II, incluye los resultados y el análisis de los datos obtenidos después de aplicar un cuestionario estructurado a cada uno de los colaboradores de la organización, en el que se incluyeron temas como: misión, visión, objetivos, estructura organizacional y descripción de puestos, entre otros.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un programa de inducción integrado por tres fases, que son: inducción general, inducción específica y evaluación y seguimiento del programa. Además, se incluye un plan de acción, un cuestionario de evaluación y seguimiento del programa y un procedimiento para la ejecución de la inducción, estos últimos aparecen en los anexos respectivos.

Para finalizar, aparecen las conclusiones, las recomendaciones derivadas del estudio efectuado, la bibliografía utilizada para la investigación y los anexos correspondientes.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando para las organizaciones, las cuales dependen de estos para operar y alcanzar el éxito deseado. En consecuencia se da una relación de dependencia entre las personas y las empresas, ya que las primeras trabajan para alcanzar sus objetivos personales y las segundas para operar, producir bienes y servicios, ofrecer buen servicio a sus clientes, ser competitivos y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

### 1.1 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan objetivos específicos.” (7:6)

Por lo anterior la administración se resume a la organización de los recursos físicos, materiales y humanos para la consecución de un objetivo común, mediante la eficiente utilización de dichos recursos.

#### 1.1.1 Proceso administrativo

“Es el proceso sistemático de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (10:11)

De tal forma que, es imprescindible lograr el conocimiento de las cinco funciones administrativas citadas anteriormente, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para obtener los resultados esperados en una gestión administrativa.

- **Planeación**

“Implica crear una misión, visión y objetivos además de las acciones necesarias para alcanzarlos, es decir optar entre diferentes cursos futuros de acción, por lo que es una parte fundamental de esta función administrativa la elaboración y seguimiento de planes que constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos establecidos”. (1:48)

A continuación se presentan una serie de elementos que ayudarán a tener una comprensión más detallada de aspectos relacionados a la planeación.

- a) Misión**

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir” (1:53) en este contexto, la misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?, por lo tanto esta debe traducir la filosofía de la organización, misma que es formulada por sus fundadores o creadores.

- b) Visión**

“Imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro” (1:55) es aquí donde se ve proyectada en el tiempo y espacio la institución, tomando en cuenta como desea mantenerse con sus clientes, como hacer para satisfacerlos continuamente y como alcanzar sus objetivos, aprovechar oportunidades y proponerse retos en el corto, mediano y largo plazos.

- c) Objetivos organizacionales**

Es el resultado deseado que pretende alcanzar en determinado periodo una entidad. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar bien definidos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo.
- Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

#### **d) Normas y reglamentos**

Es un conjunto de reglas de conducta a que están sujetos los individuos. Para las organizaciones es de vital importancia el hecho de que sus colaboradores estén regidos por una guía que moldee sus acciones.

- **Organización**

Esta función administrativa consiste en la identificación, clasificación y agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos, delegación de autoridad, estipulación de niveles jerárquicos dentro de la organización; es decir “una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” (7:246)

#### **a) Estructura organizacional**

”Esta debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será el responsable de que resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales” (7:246)

## **b) Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o de una de sus áreas, además de las relaciones que guardan entre si todos los departamentos que integran la misma.

### **• Integración**

”Es la función administrativa que consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ascenso, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (6:378)

Todo este proceso conlleva una planificación adecuada y formal para establecer la manera en que se realizará cada una de las etapas hasta llegar al monitoreo de los colaboradores de la organización.

### **1.1.2 Administración de recursos humanos**

“Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados”. (2:9)

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismos, con una actitud positiva y favorable”. (3:165)



En este sentido, una organización debe estar orientada hacia las personas, es decir, que su objetivo primordial debe ser generar las condiciones idóneas para que la gestión de sus colaboradores dentro de la institución sea eficaz y contribuya al éxito organizacional e individual.

En virtud de tratar de llegar a una sinergia entre organización y colaboradores, es necesario comunicar todos los elementos de importancia, para que estos favorezcan el funcionamiento durante la relación de dependencia.

“Los departamentos de personal pueden, en general, contribuir a la disminución del índice de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado programa de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas, y otros empleados”. (11:133)

- **Reclutamiento**

“Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (2:95)

Una vez determinadas las necesidades presentes y futuras de personal, se debe iniciar el proceso de reclutamiento, es decir, captar a los candidatos potencialmente idóneos y con capacidades para ocupar los cargos dentro de la organización.

Existen dos tipos de reclutamiento, el interno, que se aplica a los empleados que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras; y el externo, que se dirige a candidatos que

están en el mercado de recursos humanos, es decir, fuera de la empresa, para someterlos al proceso de selección de personal.

- **Selección**

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (2:111)

Este proceso permite que solo algunas personas puedan ser elegidas para formar parte de la institución, por lo tanto, el éxito de este proceso se establecerá posteriormente con los resultados que el empleado brinde en determinado cargo.

- **Contratación**

Después de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, se procede a elegir y contratar al que mas se acerque al perfil solicitado. Esta decisión final de aceptar a las personas es responsabilidad del órgano solicitante, que puede estar a cargo del departamento de recursos humanos o bien, por una entidad subcontratada.

- **Inducción**

”Es la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización, también implica inculcar al nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la misma”. (2:151)

“Los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro. Es importante que los buenos empleados partan de un buen comienzo. Los nuevos empleados deben recibir toda la información que necesitan sobre la organización, las instalaciones

y los servicios que están a su disposición (cafetería, recreación, servicio médico, prestaciones, etc.) y los métodos de pago. Se le debe mostrar su ubicación de trabajo y dedicarles un rato para explicarles las responsabilidades de su cargo dentro de la organización. Estarán mejor motivados si se aprecia el importante papel que desempeñan dentro de la empresa". (1:167)

"Es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal". (8:429)

De tal forma que, el proceso de adaptación es recíproco entre los organismos y las personas, dado que cada parte actúa sobre la otra.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores y poner en claro su papel y los objetivos dentro de la institución, esto porque las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos.

Estas acciones incluyen proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, así como la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, además de contener cuestiones como la nómina de pago, horarios de trabajo y con quién trabajará el empleado de nuevo ingreso.

Establecer el rumbo y dirección, definir comportamientos y acciones, así como establecer metas y objetivos son entre otras, algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados.

### **a) “Planeación de la inducción**

La inducción debe estar perfectamente planeada, es decir, tomar medidas para lograr los efectos deseados, ésta modifica el curso natural de los acontecimientos, adecuándolos a los objetivos prefijados.

Las etapas de la planeación de la inducción son:

- a) Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar la calidad y la cantidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- c) Analizar estudios sobre aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- d) Analizar los programas de inducción que aparezcan en textos, y estudiar su contenido de tal forma que se puedan identificar los puntos que sean de mayor utilidad a la organización”. (8:430)

### **b) “Objetivos de la inducción**

Entre los principales objetivos de la inducción se encuentran los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización”. (8:431)

### **c) Responsabilidad de la inducción**

Es el departamento de recursos humanos el que tiene la responsabilidad de coordinar el programa y proporcionar la información relacionada a: características del puesto, sueldo, prestaciones laborales, políticas del personal, horas de trabajo y descanso.

Además de recursos humanos también es responsable de la inducción el jefe inmediato del empleado de nuevo ingreso debido a que es responsable total o parcialmente de la productividad del departamento y su objetivo es proporcionar la información requerida e integrarlo al equipo y ambiente de trabajo de su departamento.

### **d) Necesidad de un programa de inducción**

Cuando un empleado recién ingresa a una organización es importante facilitarle información precisa sobre las tareas que va a desarrollar, así como orientarlo acerca de la empresa y sus componentes materiales, humanos, objetivos organizacionales, metas y patrones de conducta debido a que ignora el ambiente que lo rodea.

### **e) Programa de inducción**

Existen diferentes formas de inducción dentro de las organizaciones, todas encaminadas a crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo, una de ellas es el programa de inducción, que “es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales”. (2:154)

Es aquí donde inicia la relación laboral y la parte fundamental para que se logre comunicar de manera correcta los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus integrantes.

Un programa de inducción debe prestar mucha atención a que el nuevo colaborador se integre al grupo en el que se desarrollará, creando y fomentando un sentimiento de aceptación por parte de dicho empleado y del equipo de trabajo al que se integrará.

#### **f) Contenido de un programa de inducción**

Consiste en información útil brindada al nuevo empleado, para que este conozca a la organización de la cual ya es integrante. A continuación se muestran las actividades que debe comprender un programa de inducción:

- **Ayudas técnicas**

Para impartir un programa de inducción se hace uso de material como: folletos de bienvenida, películas, fotos, transparencias, grabaciones y cualquier otro material que se considere, será útil para introducir al nuevo empleado a la organización. “Los folletos de bienvenida constituyen una ayuda técnica y en ellos se contemplan los puntos mencionados en la introducción en el departamento de personal, por lo tanto deben tener las siguientes características:

- Ser amistosos.
- Conviene que sean lo mas gráficos posibles, ya que cuanto más tengan de redacción son más difíciles de ser leídos.
- Debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en el muchas cosas, y si no las encuentra perderá el interés de el.

- No debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- No debe sustituir la instrucción, sino solo ser un auxiliar de la misma.

Por otro lado el manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, personal administrativo, los empleados y obreros, éste debe estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno, para que pueda ser entendido fácilmente, es importante que al momento de su elaboración se tome en consideración que éste debe contener:

- Índice.
- Introducción.
- Historia de la organización.
- Características de la organización.
- Estructura organizacional.
- Sus productos o servicios.
- Objetivos generales.
- Aspectos generales del trabajo.
- Políticas generales”. (8:441)

Para que un programa de inducción sea efectivo es necesario abarcar tres etapas esenciales, mismas que se detallan a continuación:

- **Inducción general**

“Se proporciona información general acerca de la compañía. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa y los sueldos. Se presenta una lista donde se

verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado”. (9:240)

Este es el primer paso para dar la bienvenida al nuevo empleado, se lleva a cabo generalmente a través de un programa formal de inducción, mismo que debe orientar al nuevo miembro brindándole información preliminar sobre la organización y así contribuir a alcanzar el éxito de la misma.

Regularmente es el departamento de recursos humanos quien coordina las actividades de inducción dentro de la organización, para informar al nuevo empleado acerca de las condiciones de empleo, remuneraciones, beneficios y otras áreas que no están directamente bajo la supervisión del jefe inmediato, aunque este último juega un papel importante dentro de dicha inducción.

- **Inducción específica**

“En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento”. (9:240)

Esta es una etapa muy importante debido a que hace referencia al lugar físico donde se desarrollara el nuevo empleado, además de relacionarse con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.



- **Evaluación y seguimiento**

“Esta etapa esta a cargo del departamento de recursos humanos junto con el jefe inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante”. (9:240)

- **Objetivos del programa de inducción**

La parte fundamental del programa de inducción es la de impresionar al nuevo empleado de tal manera que sienta que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar, además de hacerle sentir que realmente se está realizando un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias requeridas en su nuevo grupo de trabajo y en las funciones propias del puesto a desempeñar, esto implica una serie de objetivos que se describen a continuación:

- a) “Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.
- b) Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- c) Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización.
- d) Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo, etc.
- e) Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.

- f) Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- g) Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura". (8:242)

- **Manual de inducción**

Es un instrumento técnico que constituye un medio eficaz en la instrucción del trabajador de nuevo ingreso. A través de este instrumento, se da a conocer al nuevo empleado la historia de la organización, las actividades a las cuales se dedica, su estructura organizativa, política laboral, prestaciones y beneficios que ofrece y lo que la organización espera obtener de sus servicios.

El fin principal del manual de inducción consiste en proporcionar al nuevo empleado la información necesaria que le permita conocer la organización, familiarizándose con su funcionamiento y enterándolo de las condiciones bajo las cuales es contratado.

La información que contiene el manual de inducción, se divide en tres secciones principales:

- a) De la institución: esta sección incluye una breve historia de la organización, enmarcando los aspectos fundamentales, tales como su misión, visión, objetivos, función, campos de acción y organigrama.
- b) De las relaciones laborales: se hace mención de las condiciones de trabajo, que comprende básicamente el reglamento interno de trabajo u otro documento que regule este aspecto.
- c) Programa de prestaciones: incluye información acerca de las prestaciones y beneficios que goza el empleado, tales como: aguinaldo, vacaciones, bonos,

jubilaciones, programa de prestamos e información adicional que se considere de interés, dentro de la cual pueden figurar productos y servicios que ofrece la empresa y el plano de la organización.

- **Rotación de personal**

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (1:74) este tema es el principal motivo por el cual se hace necesario e imprescindible brindar una inducción apropiada, de manera que el nuevo colaborador desde el inicio perciba una imagen de información confiable y de rápida adaptación.

- **Índice de rotación de personal**

“Mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La formula mas utilizada mide la relación entre el numero de personas que se desvinculan en determinado periodo (un mes o un año) y el numero promedio de empleados”. (2:76)

A continuación se presenta la formula utilizada para determinar el índice de rotación:

$$\text{Indice de Rotacion} = \frac{\text{Numero de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organizacion}}$$

- **Cultura organizacional**

“Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización” (1:143) es inevitable que todos los colaboradores de una entidad se moldean de acuerdo al comportamiento, ideas, creencias, costumbres, hábitos y formas de

actuar del grupo de personas, es por ello que se debe fortalecer dicha cultura para que los valores compartidos influyan en el buen desenvolvimiento de sus integrantes.

- **Principios y valores**

Es la utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar.

## **1.2 Organización no gubernamental**

“Son Organizaciones no gubernamentales u ONG’s, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados.” (4:1)

### **1.2.1 Marco legal**

Al momento de ser inscrita como ONG en el registro civil municipal correspondiente, su organización y funcionamiento se rige por los estatutos y disposiciones contenidas en la ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, (Decreto 02-2003 del congreso de la República de Guatemala).

“Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras:

- a) Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- b) Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Las organizaciones no gubernamentales deberán incluir en su denominación las siglas ONG y por las obligaciones que contraigan responderá únicamente con su patrimonio.

Para constituir una organización no gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- b) Las organizaciones no gubernamentales podrán contar entre sus asociados, hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país.
- c) Deben elegir una junta directiva.

Las organizaciones no gubernamentales deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento y operación, las cuales deben contemplar por lo menos:

- a) Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG.
- b) Requisitos de ingreso, derechos y obligaciones de los miembros.
- c) Integración, elección de los miembros, toma de posesión, duración en los cargos, resoluciones, atribuciones y funciones de la junta directiva.
- d) Integración, destino y fiscalización del patrimonio y régimen económico.
- e) Faltas, sanciones, procedimientos y recursos.
- f) Modificación de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.
- g) De la disolución y liquidación: causas y procedimientos.
- h) Disposiciones finales: interpretación de los estatutos” (4:1)

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUCCIÓN EN LA ONG COOPERACION PARA LA EDUCACION (COED)**

#### **2.1 Metodología**

La metodología utilizada para realizar la investigación en la organización objeto de estudio fue la siguiente: se procedió a entrevistar a cada uno de los integrantes de la ONG, es decir, a la población que asciende a cuarenta y cuatro colaboradores, a través de cuestionarios estructurados los cuales brindaron información relevante que se utilizó para conocer la situación actual de la organización y establecer la concordancia entre lo pronosticado y los resultados obtenidos, dichos colaboradores están integrados por: 3 directores, 6 coordinadores, 3 asistentes, 3 promotores de textos y becas, 2 supervisores, 1 representante legal y contador, 1 persona de proyectos conjuntos, 1 persona encargada de mensajería y conserjería y 24 maestros.

#### **2.2 Cooperación para la Educación (COED)**

Es una organización no gubernamental sin fines de lucro, dedicada a realizar proyectos educativos, con once años de trabajo en varias comunidades del área rural de Guatemala. Sus proyectos son: donación de libros de texto, equipamiento de centros de computación, promoción de becas y servicio de mini bibliotecas.

##### **2.2.1 Antecedentes**

“Con la idea inicial de venir a Guatemala y enseñar inglés, Joe y Jeff Berninger, dos jóvenes norteamericanos, empezaron a brindar ayuda a varias comunidades del país en el tema educativo.

Posteriormente observaron problemas que se hacían comunes en algunas áreas rurales, tales como:

- a) Los jóvenes no tenían acceso a libros de texto o bibliotecas para profundizar sobre temas aprendidos en clase y apoyar sus conocimientos.
- b) La calidad de educación no era la mejor.
- c) La cantidad de alumnos que no terminaban la escuela era exorbitante.
- d) El porcentaje de analfabetismo en el país superaba el 35%, convirtiéndose en el peor de América Latina.

Esta problemática motivó a los hermanos Berninger a fundar en 1996 una ONG a la que llamaron COED (Cooperación para la Educación), cuya misión sería contribuir a romper el ciclo de la pobreza en Guatemala a través de la educación.

Esta misión podía lograrse únicamente por medio de programas educativos que capacitaran a los estudiantes para superar la pobreza y gozar de una mejor calidad de vida para ellos y sus comunidades.

En 1996 se fundó la primera cooperativa de libros en la escuela La Labor, de San Pedro Ayampuc, municipio en donde desarrollaron tres proyectos más en diferentes escuelas. Fue en 1997 cuando COED se constituye como un vehículo para expandir el programa hacia otras escuelas, desde ese entonces a la fecha, se han establecido 136 cooperativas de libros, sirviendo a más de 23,000 alumnos.

Actualmente, COED promueve proyectos educativos como los centros de computación que pretenden introducir la tecnología a través de la educación para incrementar las oportunidades que puedan tener los futuros profesionales del interior del país en el mercado laboral". (5:2)

El desarrollo de COED ha sido relevante, los resultados obtenidos a través de los proyectos realizados en diferentes centros de estudio del país se muestran a continuación:

- a) “ 1995-1996: Primer libro de "cooperación" se basa en la escuela del trabajo.
- b) 1996-1997: Proyecto se amplía a otras tres escuelas en San Pedro Ayumpuc.
- c) 1997: Cooperativa de Educación se fundamenta como un vehículo para ampliar el programa a otras escuelas.
- d) 1997-2001: Cooperativa de Educación llega a 64 Comunidades, 73,000 libros entregados, 17,400 niños que reciben servicios.
- e) 2001-2002: Cooperativa de Educación ofrece otras estrategias innovadoras y complementarias a los programas educativos de su red de escuelas, el otorgamiento de becas, bibliotecas y centros de computación.
- f) 2001-2002: Cooperativa para la Educación de libros de texto, modelo reproducido por otra organización en Honduras.
- g) 2002-2003: La Cooperativa de Educación llega a 110 comunidades.
- h) 2003-2004: La Cooperativa de Educación del programa de centros de computación crece de 4 a 6 centros de computación, proporcionando conocimientos técnicos a 2,600 niños.
- i) 2004-2005: COED cuenta con más de 100,000 libros en circulación en 121 comunidades.
- j) 2006-2007: COED celebra su 10 aniversario, tomando un lugar entre el 10% de organizaciones sin ánimo de lucro que sobreviven este tiempo”.  
(5:3)

Lo anterior presupone un aporte valioso para contribuir en el tema de educación en Guatemala.

- **Misión**

“Apoyar a los estudiantes guatemaltecos para que rompan el círculo de la pobreza a través de la educación”. (5:1)



- **Visión**

“Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico”. (5:1)

- **Objetivos**

a) “Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico.

b) Apoyar a institutos de nivel básico de escasos recursos con libros de texto.

c) Capacitar y asesorar a maestros.

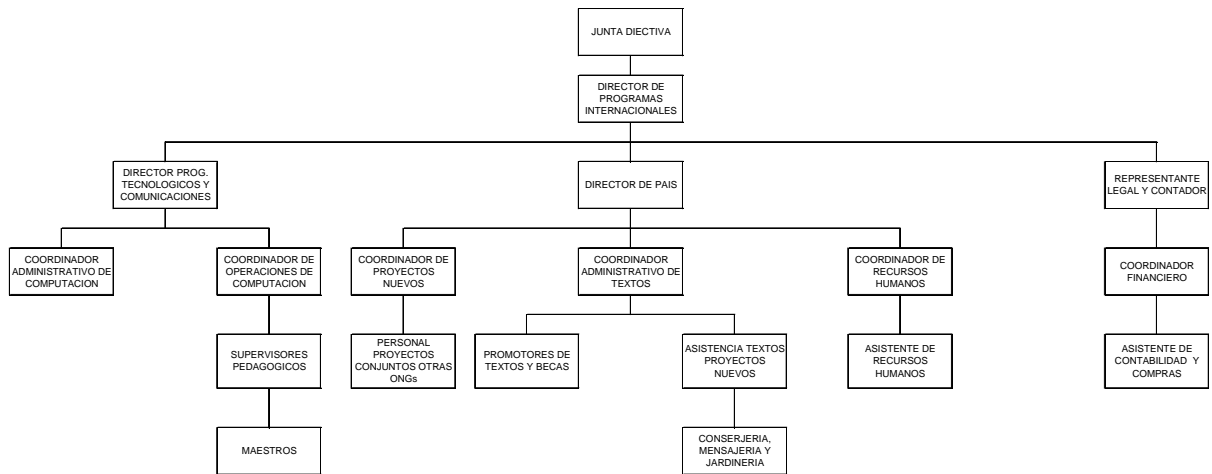
d) Coordinar y apoyar a institutos de escasos recursos con tecnología educativa”.

(5:1)

- **Estructura organizacional**

A continuación se muestra el organigrama nominal o de puestos de COED:

**Gráfica 1**  
**Organigrama de puestos actual**  
**Cooperación para la Educación (COED)**



Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

El organigrama de puestos de la ONG, muestra tres niveles jerárquicos: ejecutivos, mandos medios y operativos, los que están integrados por una junta directiva, un Director General, tres directores que reportan a este último y todo el personal que ejecuta labores operativas dentro de organización.

## 2.2.2 Proyectos

### a) Donación de libros de texto

Este proyecto promueve la alfabetización en las escuelas primarias en las zonas rurales de Guatemala, ya que debido a la falta de materiales de lectura disponibles para los estudiantes, tanto en el aula como en casa, COED suministra libros de texto y brinda capacitación a maestros en la instrucción eficaz de lectura a través de talleres. Los estudiantes también aprenden a perfeccionar sus destrezas de lectura a través de la escritura de sus propias historias, que pasan a formar parte de la biblioteca de aula. A continuación se muestran algunas de las escuelas donde se han entregado libros de texto:

**Cuadro 1**  
**Establecimientos beneficiados con proyecto libros de texto**  
**Cooperación para la Educación (COED)**

No	Establecimiento	Departamento	Estudiantes	Libros
1	Agua Escondida	Sololá	86	344
2	Akaltic	Alta Verapaz Alta Verapaz	95	475
3	Aguas Calientes	Sacatepéquez	196	538
4	Barraneche	Totonicapán	140	560
5	Berea	Quiché	110	704
6	Belejú	Quiché	130	832
7	Antigua INEBE	Sacatepéquez	222	1,042
8	Abraham Lincoln	Sololá	390	1,140
9	Anunciata	Quiché	294	1,176
10	Ayampúc	Guatemala	335	1,273

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

#### b) Equipamiento de centros de computación

Este proyecto establece centros de computación en los establecimientos beneficiados para enseñar a los estudiantes cómo utilizar Office, Encarta e Internet. Esto mejora drásticamente la calidad de la educación y permite a los estudiantes desarrollar las habilidades necesarias para obtener mejores puestos de trabajo después de su graduación. En el cuadro siguiente se puede apreciar algunos de los establecimientos donde se ha proporcionado equipo de cómputo:

**Cuadro 2**  
**Establecimientos beneficiados con equipo de cómputo**  
**Cooperación para la Educación (COED)**

No	Establecimiento	Departamento	Estudiantes
1	Chipiactal	Chimaltenango	70
2	Hacienda Maria	Chimaltenango	200
3	Chiquilajá	Quetzaltenango	240
4	El Tejar	Chimaltenango	240
5	Anunciata	Quiché	287
6	Ayampúc	Guatemala	385
7	El Estor	Izabal	449
8	Jilotepeque	Chimaltenango	460
9	Comalapa	Chimaltenango	490
10	Cahabón	Alta Verapaz	543
11	Guastatoya	El Progreso	707
12	Huehuetenango	Huehuetenango	1220

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

**c) Promoción de becas**

Un elevado número de niños guatemaltecos se ven obligados a abandonar la escuela porque sus padres carecen de recursos para continuar su educación. Este programa ofrece becas de secundaria por méritos a los estudiantes, mismos que pagan sus becas participando en proyectos de servicio comunitario, como la plantación de árboles, recolección de basura y la tutoría.

d) Servicio de mini-biblioteca

“Guatemala es el país con mayor índice de analfabetismo en América Latina. En algunas zonas rurales donde COED trabaja, se ha notado que tres de cada cuatro personas no saben leer ni escribir”. (5:25) Este proyecto tiene por objeto atacar las raíces del analfabetismo mediante materiales de lectura a disposición de los escolares de Guatemala.

Se cuenta con dos tipos de programas de biblioteca, estos son:

- a) **Programa de nivel primario:** proporciona libros de cuentos, tarjetas flash, juegos, rompecabezas y útiles escolares a los establecimientos de nivel primarias para ayudar a los niños a adquirir habilidades básicas de alfabetización.
- b) **Programa de nivel secundario:** proporciona libros para las bibliotecas de los establecimientos de nivel secundario, entre estos se incluyen enciclopedias y materiales de referencia, así como excelente literatura de autores guatemaltecos e internacionales.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestran los establecimientos donde se han proporcionado los materiales de lectura:

**Cuadro 3**  
**Establecimientos beneficiados con servicio de mini-biblioteca**  
**Cooperación para la Educación (COED)**

No	Establecimientos	Nivel	Departamento
1	Francisco Coll	Primaria	Guatemala
2	Acul Primaria	Primaria	Quiché
3	Aldea Pamac	Primaria	Alta Verapaz
4	Cancela	Secundaria	San Marcos
5	Chamil	Secundaria	Alta Verapaz
6	Chichicastenango Nocturno	Secundaria	Quiché
7	Chiquirichapa	Secundaria	Quetzaltenango
8	Choqui	Secundaria	Quetzaltenango
9	Chupol	Secundaria	Quiché
10	Cipresales Primaria	Primaria	Quetzaltenango
11	Doctor Braulio Pérez Marcio	Secundaria	Quiché
12	Don Bosco	Secundaria	Guatemala
13	Esperanza Chilatz	Primaria	Alta Verapaz
14	Felipa Gómez	Primaria	Alta Verapaz
15	INEBE Antigua	Secundaria	Sacatepéquez
16	Jocopilas	Secundaria	Quiché
17	La Esperanza	Secundaria	Quetzaltenango
18	OCR Olintepéque	Secundaria	Quetzaltenango

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

## **2.3 Situación actual de la Coordinación de Recursos Humanos**

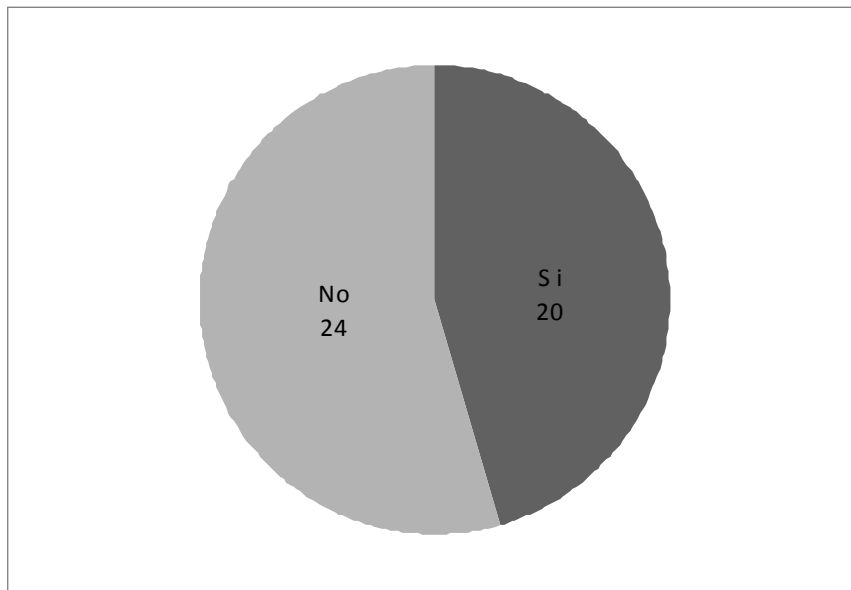
Durante el último año la organización ha tenido iniciativas para que la Coordinación de Recursos Humanos (CRH) se comprometa a mejorar la administración del personal, con el objetivo de brindar las condiciones necesarias a nivel individual y contribuir con los objetivos de la ONG. Entre estas iniciativas se encuentra el tema de inducción para el personal de nuevo ingreso, mismo que se evaluó en este capítulo.

El diagnóstico se desarrolló en tres fases que incluyen: inducción general, inducción específica y evaluación y seguimiento, los resultados aparecen en los apartados siguientes.

### **2.3.1 Inducción general**

Este es el primer paso para dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso dentro de una organización y el contacto inicial donde debe generarse un clima de cordialidad, confianza y seguridad hacia los nuevos integrantes, sin perder de vista el contenido y la forma adecuada de brindar toda la información de relevancia para contribuir con el éxito de la organización. En lo que se refiere a la inducción general los resultados obtenidos fueron:

Gráfica 2  
Inducción de carácter general en la ONG  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

En el último año la ONG ha puesto énfasis en dar algún tipo de inducción de carácter general a sus colaboradores, situación que se confirmó con 20 de los entrevistados quienes expresaron que fue de carácter informal, es decir, sin planificación previa de parte de la CRH, mientras que 24 respondieron que no la habían recibido.

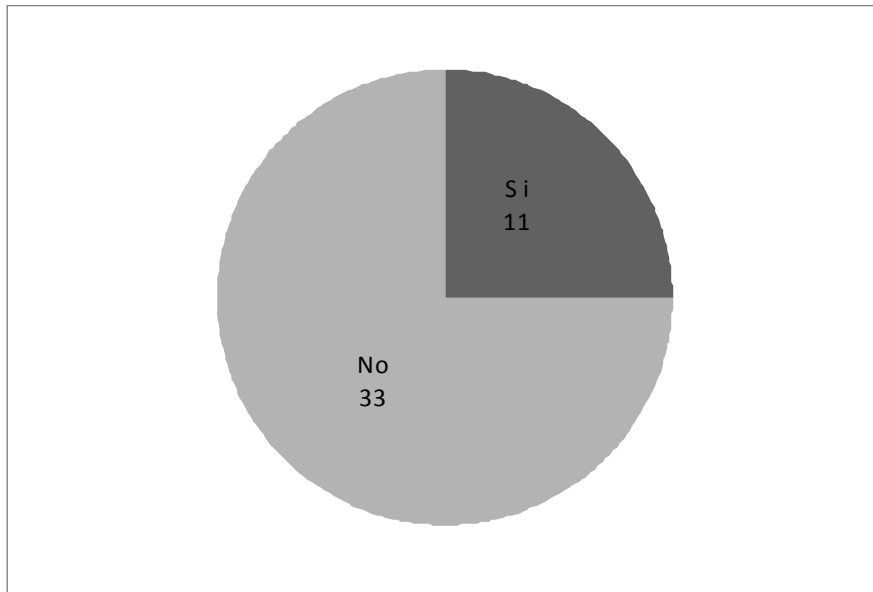
Una situación que llamó la atención es que cuando se cuestionó sobre los temas tratados en la inducción general, las personas que sí la recibieron ofrecieron respuestas como: información necesaria para ocupar el puesto de trabajo, actividades a desempeñar en su área, mismas que nada tienen que ver con la inducción general, lo que evidenció deficiencias de la CRH en lo referente a esta fase de la inducción.



- **Técnicas de inducción**

La planificación, técnicas, forma y tiempos establecidos para realizar una inducción adecuada, es vital para que el colaborador comience a adaptarse e integrarse a la organización que espera de él los mejores resultados. La percepción de los colaboradores de la ONG sobre las técnicas didácticas utilizadas por la CRH se muestra a continuación:

Gráfica 3  
Técnicas de inducción utilizadas por la Coordinación de Recursos Humanos  
Cooperación para la Educación (COED)



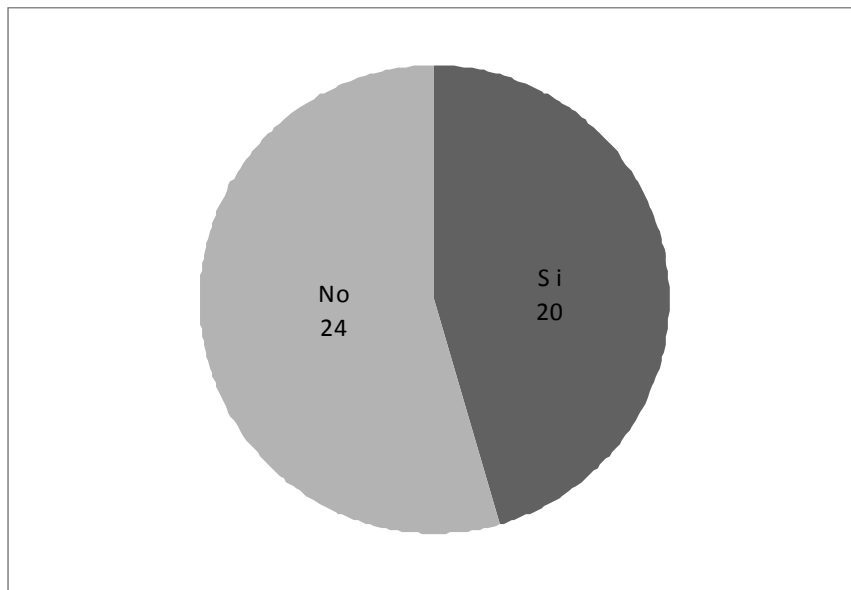
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Las respuestas de 11 personas evidenciaron una aceptación a las técnicas utilizadas, mientras que a 33 de ellas les parece deficiente este procedimiento, ya que mencionaron que la inducción careció de elementos gráficos que apoyaran la información recibida, además de no proporcionárseles un documento formal donde pudieran consultar dicha información, estos argumentos denotan una debilidad en este aspecto.

- **Material proporcionado durante la inducción**

Cuando se brinda inducción general al nuevo colaborador, independientemente de las técnicas que se utilicen, es importante proporcionar un documento que apoye y dé seguimiento al proceso de inducción dentro de la organización, al cuestionar al personal sobre este aspecto respondió lo siguiente:

Gráfica 4  
Material didáctico proporcionado durante la inducción  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

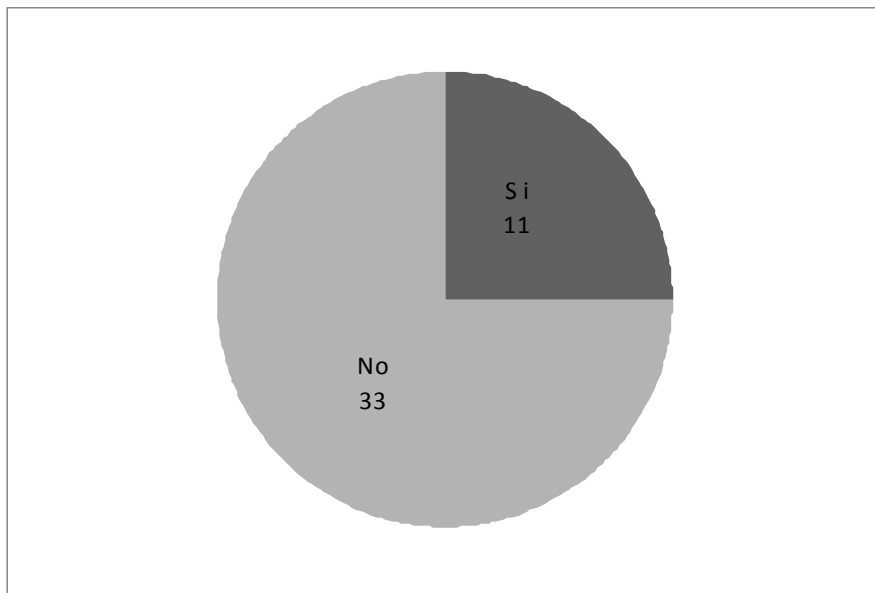
Los colaboradores que afirmaron haber recibido un documento donde se diera a conocer los temas de carácter general de la organización, tales como, misión, visión, objetivos y prestaciones a las que pueden acceder, como método de soporte para una retroalimentación posterior, fueron 20 de los entrevistados, mismos que manifestaron que este se conforma por una serie de hojas sueltas que no contienen todos los temas de interés para los empleados, mientras que los 24 restantes indicaron no haber recibido ningún documento, situación que evidenció deficiencias de la CRH, en lo relacionado a programación, presentación y entrega de material impreso.

- **Misión**

Parte fundamental de una organización es la misión, ya que ésta expresa la razón de ser de la misma, por lo que es importante que la totalidad de los empleados la conozca y de esta forma se sienta identificado de manera tal que tenga un mejor desempeño en sus labores.

A continuación se muestran los resultados obtenidos al cuestionar a los empleados sobre el conocimiento que tienen sobre la misión de la organización.

Gráfica 5  
Conocimiento de la misión de la organización  
Cooperación para la Educación (COED)



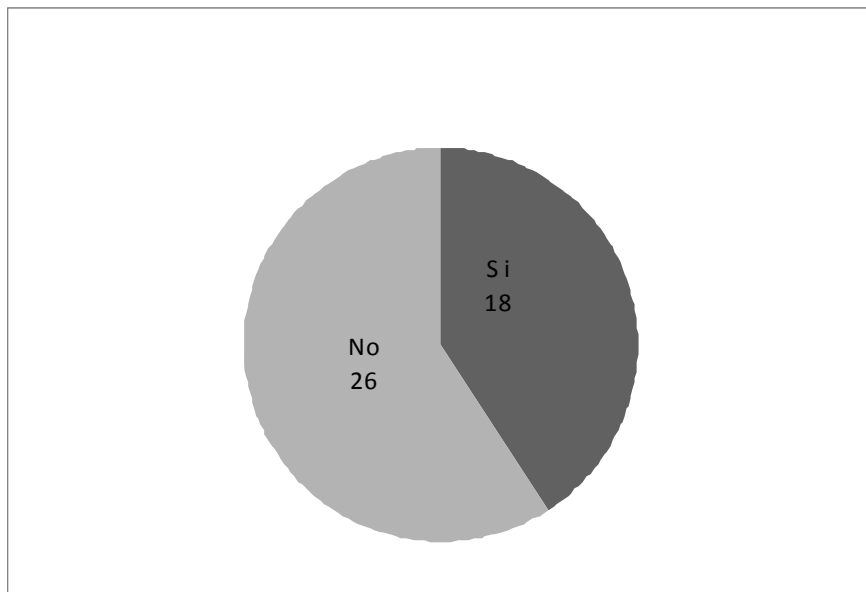
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

La mayor parte de los empleados, es decir, 33 no conocen un tema de gran importancia dentro de la ONG como lo es la misión, lo que refleja que la CRH no ha comunicado de forma adecuada un aspecto importante dentro de la organización.

- **Visión**

Esta es la imagen que la organización tiene de su futuro, por lo que es importante que todos los integrantes la conozcan para que puedan comprometerse con la misma y así puedan alcanzar el éxito de la ONG. Las respuestas obtenidas sobre el tema se muestran a continuación:

Gráfica 6  
Conocimiento de la visión de la organización  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

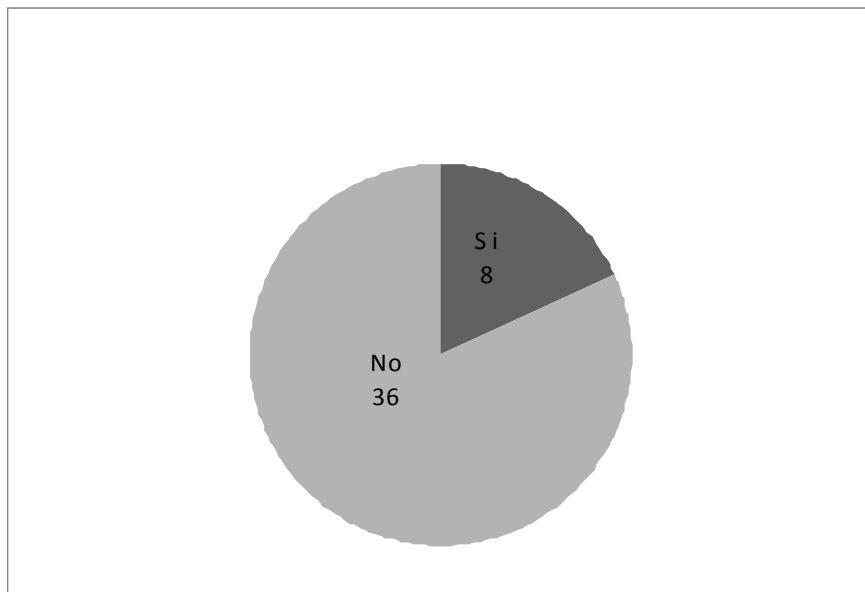
De las personas entrevistadas 26 expresaron que desconocen la visión de la organización, mientras que 18 colaboradores afirmaron que sí la conocen. Este tema se visualiza como una debilidad grande, debido a que el objetivo a largo plazo de la ONG puede verse afectado en gran parte por esta razón.

- **Objetivo general**

La finalidad de COED es crear programas y proyectos sostenibles que eleven el nivel de educación en Guatemala, es por esto que fijarse metas y objetivos claros dentro de la organización es parte fundamental para realizar una mejor gestión.

Cuando se cuestionó a los colaboradores sobre el conocimiento de los objetivos, el resultado fue el siguiente:

Gráfica 7  
Conocimiento del objetivo general de la ONG  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

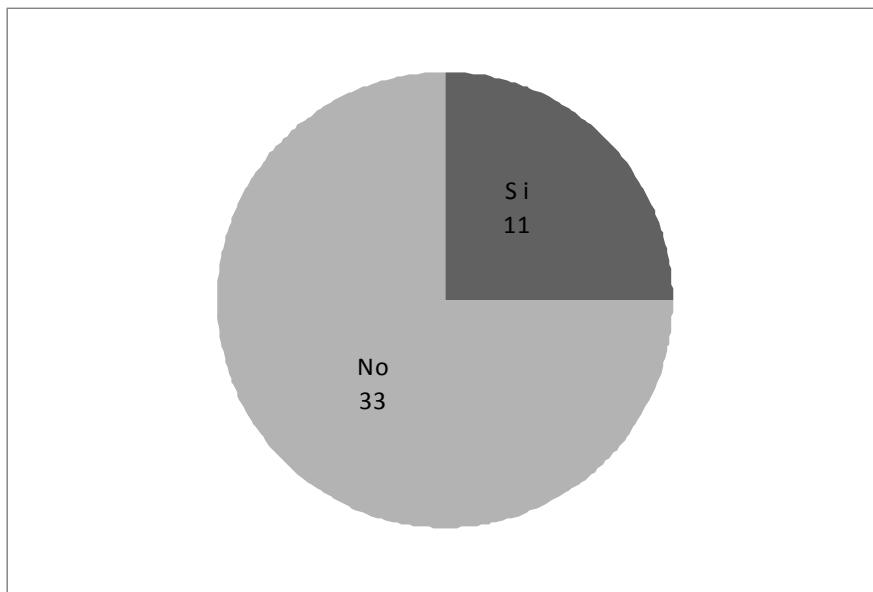
Es importante que el objetivo general de COED, sea conocido por todos los colaboradores que integran la organización, sin embargo, las respuestas indican que no es así, ya que 36 indicaron que no lo conocen y una parte minoritaria respondió que sí, es decir, 8 personas. Además, es importante mencionar que al entrevistar a los directores de la ONG, comentaron que sí lo conocen pero consideran que existe una falla grande en la forma de comunicar dichos objetivos.

- **Estructura organizacional**

El organigrama muestra de qué forma está estructurada COED, en lo relacionado a los puestos de trabajo, jerarquías, tramos de control, así como las líneas de autoridad y de responsabilidad de la organización, por lo tanto el conocimiento de

éste no debe ser ajeno al personal. En la gráfica siguiente se observa el conocimiento que los colaboradores poseen sobre la estructura de la ONG:

Gráfica 8  
Conocimiento de la estructura organizacional de la ONG  
Cooperación para la Educación (COED)



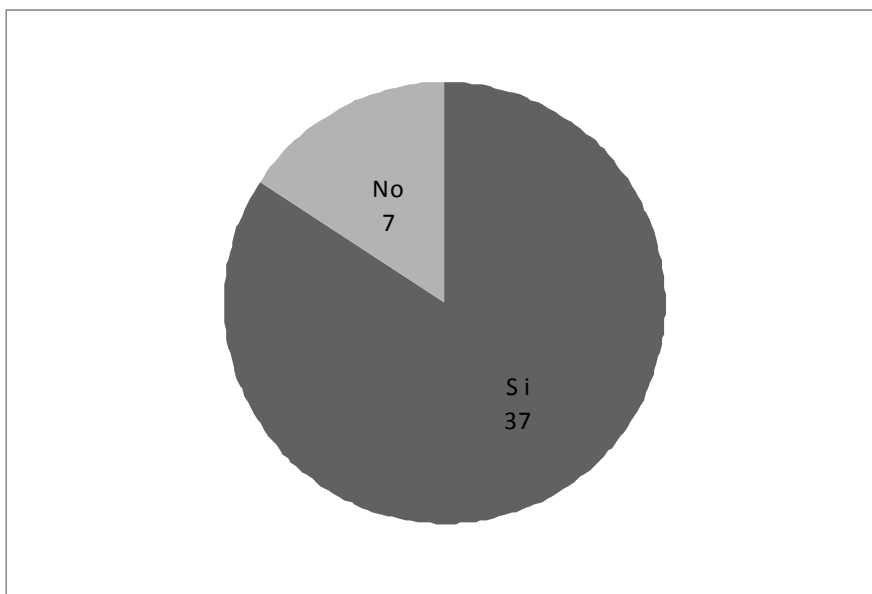
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

De los colaboradores entrevistados, 33 desconocen la estructura organizacional de la ONG, situación que no permite al personal tener conocimiento claro sobre los tramos de control, las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto. Únicamente 11 expresaron conocer dicha estructura, cabe mencionar que este porcentaje está representado en su mayoría por directores y coordinadores, debido a que el contenido del organigrama tiene un carácter confidencial.

- **Servicios a la comunidad**

El conocimiento de los integrantes sobre la actividad a la que se dedique una empresa es fundamental para brindar un mejor servicio. Cuando se investigó sobre el conocimiento del trabajo que realiza la COED para la comunidad, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 9  
Conocimiento de los servicios que proporciona la organización a la comunidad  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

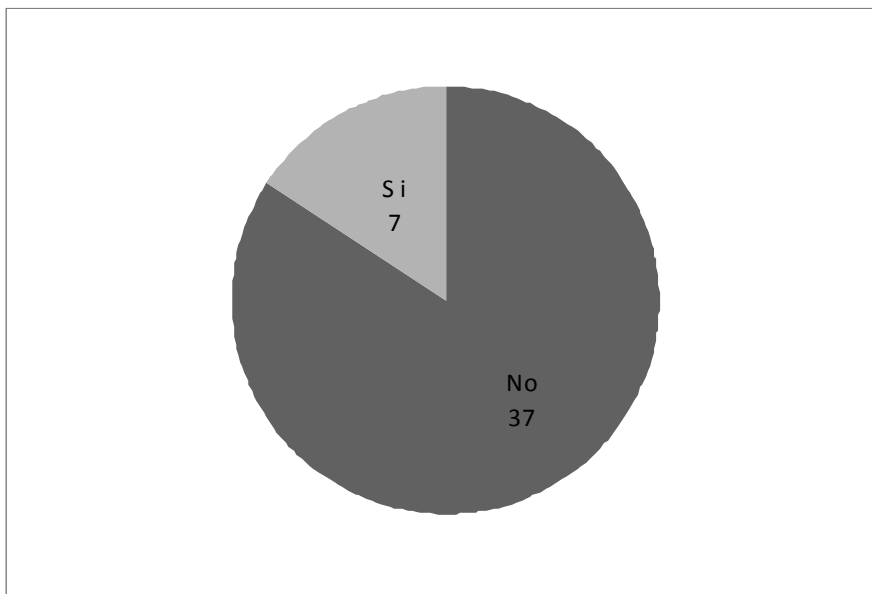
Todas las actividades que realiza la ONG van encaminadas hacia la preparación educativa, con el fin de crear mejores oportunidades de desarrollo para los jóvenes de Guatemala, es por ello que la conciencia que tengan sus integrantes sobre los proyectos que está realiza es trascendental para la los resultados obtenidos. 37 de los colaboradores indicaron tener conocimiento sobre los servicios brindados al país, mientras que 7 mencionaron que no los conocen, situación que supone una fortaleza que puede aprovecharse para beneficio de la organización.

### 2.3.2 Inducción específica

Cuando se finaliza la fase de inducción general para un nuevo colaborador, se procede a realizar la inducción específica, paso fundamental debido a que es en esta fase donde dicho integrante empieza a conocer y familiarizarse con las actividades que realizará durante su carrera dentro de la organización. A

continuación el resultado obtenido sobre la información brindada hacia el personal de la ONG:

Gráfica 10  
Orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Al cuestionar a los colaboradores de COED si se les proporcionó la información y orientación necesaria para ocupar el puesto de trabajo, 37 mencionaron que no, mientras que 7 aseveraron que si se le suministró alguna información, entre las que mencionaron: atribuciones, responsabilidades y generalidades del puesto.

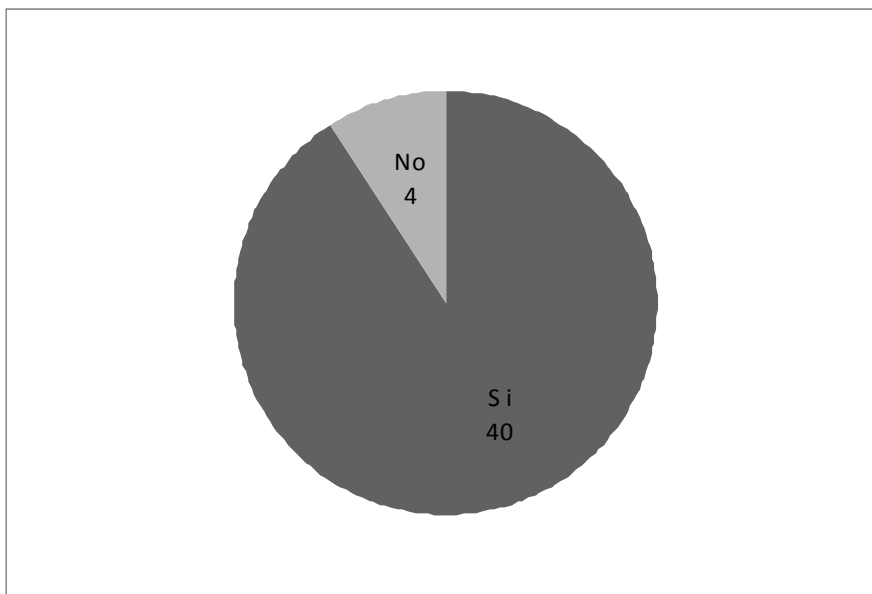
- **Descripción de puestos**

Un documento que contenga información sobre la naturaleza del puesto, objetivos y atribuciones que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo es de suma importancia, para comunicar de manera formal lo necesario para el desenvolvimiento adecuado del personal, sobre todo en la fase de



inducción específica. Los trabajadores de la ONG respondieron lo siguiente sobre el tema:

Gráfica 11  
Documento dónde se establezcan las principales actividades del puesto  
Cooperación para la Educación (COED)



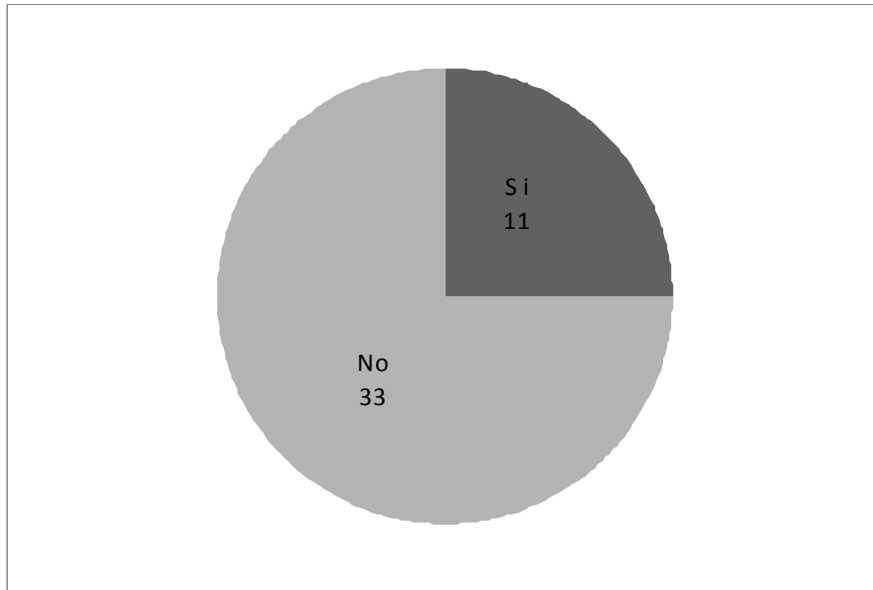
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Como se observa en la grafica anterior, 40 de las personas respondieron que sí poseen un documento que indica las actividades inherentes a su puesto de trabajo y solamente 4 indicaron que no poseen dicho documento, lo cual muestra un escenario adecuado en lo que se refiere a las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.

- **Entrenamiento para el puesto**

Planificar un tiempo prudencial para entrenar al personal de nuevo ingreso para desempeñarse en el puesto de trabajo, es fundamental para apoyar su gestión durante la relación laboral, las respuestas del personal de COED sobre este tema se muestran a continuación:

Gráfica 12  
Entrenamiento específico para desempeñarse en el puesto de trabajo  
Cooperación para la Educación (COED)



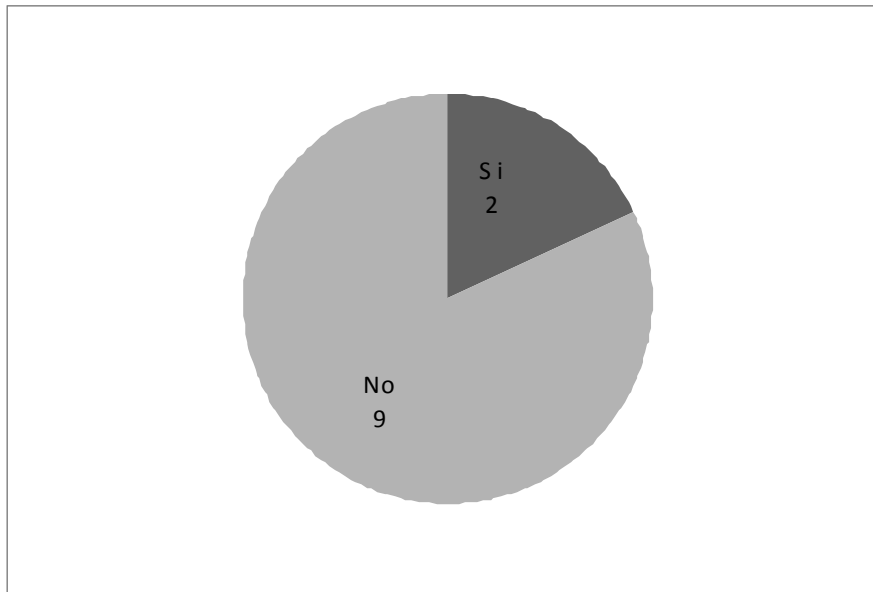
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

La coordinación de recursos humanos de COED, muestra una deficiencia en esta etapa de la inducción específica, ya que no programa para los integrantes de nuevo ingreso un periodo de entrenamiento específico para el puesto de trabajo, ya que del total de entrevistados 33 aseguraron que no recibieron entrenamiento para desempeñarse en el puesto de trabajo, mientras que 11 respondieron que si se les proporciono algún tipo de entrenamiento, como adiestramiento para realizar las actividades inherentes a su cargo, fechas y tiempos establecidos para la gestión eficiente de su área.

- **Evaluación del entrenamiento específico**

Es importante evaluar la efectividad del entrenamiento proporcionado al nuevo integrante de la organización, con el objetivo de verificar si se influyó de manera correcta en él, la grafica siguiente muestra los resultados del cuestionamiento que se hizo a los colaboradores de COED respecto al tema.

Gráfica 13  
Evaluación posterior al entrenamiento específico  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

En COED solamente a 11 personas de las entrevistadas se les brindó entrenamiento específico para ocupar el puesto de trabajo, de estas únicamente 2 fueron sometidas a evaluación para verificar la efectividad del mismo, mientras que los 9 colaboradores restantes afirmaron que no se realizó ninguna evaluación.

- **Índice de rotación de personal en COED**

El índice de rotación en la ONG cooperación para la educación, se determinó tomando como base los datos comprendidos de mayo 2007 a mayo 2008, donde:

Datos:

Numero de empleados desvinculados: 7

Promedio de empleados de la organización: 44

$$\text{Indice de Rotacion} = \frac{7}{44} = 16\%$$

El resultado muestra que en COED existe un índice de rotación normal, es decir, un 16%, porcentaje que obedece a que en el último año se han retirado siete de sus cuarenta y cuatro integrantes.

## **2.4 Análisis y discusión de resultados**

En lo que se refiere a la inducción general para el personal de nuevo ingreso de COED, 24 de los colaboradores aseguró no haber recibido inducción alguna, mientras que 20 si la recibieron. Sin embargo, estos mencionaron que fue de carácter informal debido a que según ellos se evidenció la falta de planificación previa por parte de la Coordinación de Recursos Humanos.

Las personas no tienen clara la información de carácter general de la ONG, lo que se manifestó al cuestionar a los entrevistados y comprobar que 33 de ellos no conoce el contenido de la misión, sumado a esto 26 expresaron desconocer la visión y 36 desconocen el objetivo general, temas de gran importancia dentro de la organización.

En COED la estructura organizacional se maneja como un tema de carácter confidencial, debido a que el organigrama se da a conocer únicamente a directores y coordinadores, situación que no permite que la totalidad de los

integrantes de la organización tengan claras las diferentes jerarquías, tramos de control, así como las líneas de autoridad y de responsabilidad de la organización.

En lo que respecta a la fase de inducción específica, 37 colaboradores mencionaron que no se les proporcionó la información y orientación necesaria, mientras que 7 aseveraron que si se les proporcionó.

Es importante indicar que los integrantes de la organización en su mayoría, es decir, 40 colaboradores poseen una descripción técnica de puestos, donde se indican las actividades inherentes a su puesto de trabajo y solamente 4 afirmaron que no la poseen. Luego de recibir dicha descripción 33 de los entrevistados afirmaron que no recibieron entrenamiento para desempeñarse en el puesto.

Sin embargo, 11 respondieron que recibieron algún tipo de entrenamiento, de estos únicamente se evaluó al 2 y los 9 restantes respondieron que no fueron sometidos a ninguna evaluación.

Entre otros aspectos considerados de importancia, desatacan que cuando se cuestionó sobre la existencia de problemas en COED, algunos de los entrevistados aseguraron que sí existen diversos problemas que afectan el desenvolvimiento de sus actividades, entre estos mencionaron: inconformidad por el sistema de control de horarios de entrada y salida de las instalaciones utilizado, problemas entre los departamentos, incompatibilidad de opiniones y falta de trabajo de equipo. Además, los directores afirmaron tener conocimiento de varios problemas, como la percepción de rebeldía por algunas decisiones tomadas a nivel ejecutivo y la mala influencia de algún departamento sobre los demás.

En COED se confirmó la existencia de un índice de rotación de personal del 16% en el último año, cifra que se considera normal y que la representan los siete integrantes que abandonaron la organización por diversas razones, entre estas: decisiones personales, mejores oportunidades de trabajo, permanencia prolongada en el interior de la república, falta de mejoras económicas, etc.

Es importante mencionar que, debido a que no existe un programa de inducción formalmente establecido, la Coordinación de Recursos Humanos no puede evaluar de que forma se está dando el proceso de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso.

## **CAPÍTULO III**

### **Programa de inducción para la ONG Cooperación para la Educación (COED)**

#### **3.1 Introducción**

El presente es un programa formal de entrenamiento inicial, destinado a realizar una inducción adecuada para los colaboradores de nuevo ingreso de la organización, dicho programa es el resultado del diagnóstico realizado en Cooperación para la Educación COED.

La finalidad de este programa es brindar a la Coordinación de Recursos Humanos (CRH) de la ONG, un instrumento que le permita informar de forma adecuada al personal de nuevo ingreso, en temas como: misión, visión, objetivos, estructura organizacional, prestaciones a las que pueden acceder, así como dar a conocer los servicios que la organización presta a la comunidad. Todo lo anterior con el fin de proporcionar al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí.

El contenido del programa es el siguiente:

- a) Objetivo general
- b) Objetivos específicos
- c) Campo de aplicación
- d) Políticas y normas

Los contenidos anteriores, se desarrollan en los apartados siguientes:

### **3.2 Objetivo general**

“Crear las condiciones necesarias para facilitar la adaptación, integración y socialización del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, a través del suministro de información relacionada con las características y dimensiones de la misma”.

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

- a) Proporcionar al personal de nuevo ingreso, las bases para la adaptación con la organización y el grupo de trabajo.
- b) Proporcionar al personal de nuevo ingreso información de carácter general de la ONG, como visión, misión, políticas, objetivos, normas y reglamentos internos, prestaciones y servicios a los que pueden acceder y actividad a que se dedica.
- c) Dar a conocer al personal de nuevo ingreso sus derechos y obligaciones dentro de la organización.
- d) Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos y culturales.
- e) Dar a conocer al colaborador de nuevo ingreso información sobre el cargo a desempeñar.
- f) Brindar información sobre las personas con las que se relacionará el colaborador.

### **3.3 Campo de aplicación del programa**

Este programa de inducción permitirá a la CRH brindar las bases para que los integrantes de COED se adapten a la organización desde su ingreso, por lo que deberá aplicarse a todos los colaboradores.



### **3.4 Políticas y normas del programa**

Las políticas y normas detalladas a continuación, incluyen las disposiciones que deberán ser tomadas en cuenta para lograr la eficiencia esperada del programa de inducción.

#### **3.4.1 Políticas**

Las siguientes son políticas para regir las actividades que genera el programa de inducción propuesto y que deben tomarse en cuenta para que los responsables de cada una de las actividades que este incluye, cumplan lo que en ellas se indica.

- **General**

- a) Todo el personal de nuevo ingreso debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de brindarle la información necesaria para iniciar la adaptación de este con la organización.

- **Coordinación de Recursos Humanos**

- a) Debe informar todo lo relacionado con la empresa: antecedentes, misión, visión, políticas, objetivos, normas y reglamentos internos, prestaciones y servicios a los que pueden acceder.
- b) La Coordinación de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes inmediatos, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción de la organización.
- c) El programa de inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la dirección general, recursos humanos y los jefes inmediatos de cada área, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

d) Revisar y actualizar las descripciones técnicas de los puestos existentes dentro de la organización.

- **Jefes inmediatos**

a) Deben informar todo lo relacionado con el puesto de trabajo que corresponda al nuevo colaborador.

### **3.4.2 Normas**

Estas representan las reglas de conducta a que están sujetos los responsables de brindar la inducción a los nuevos integrantes de COED.

- **Coordinación de Recursos Humanos**

a) Es la encargada de coordinar el programa de inducción y velar por el desarrollo del proceso.

b) Entrega a los jefes de área la lista de los empleados de nuevo ingreso que serán sometidos al programa de inducción.

c) Debe entregar al nuevo trabajador, el manual de inducción al momento de iniciar la inducción general.

d) Al finalizar la inducción general y específica, el trabajador deberá llenar un formato suministrado por la CRH, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

- **Jefes inmediatos**

a) La inducción específica del puesto, será realizada por los jefes de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador.

### **3.5 Inducción**

El programa de inducción que se propone está compuesto por tres fases, la primera de ellas comprende la inducción general a la organización, donde se proporcionará la información de carácter general iniciando así el proceso de inducción; la segunda fase está integrada por la inducción específica al puesto de trabajo, en la que se tratan temas tales como: atribuciones, responsabilidades y todas las inherentes al cargo; finalizando con la evaluación y seguimiento de dicho proceso, para medir los resultados obtenidos y realizar los ajustes pertinentes.

#### **3.5.1 Inducción general**

Esta fase tiene como finalidad dar la bienvenida a los nuevos trabajadores, además de suministrarle información general sobre la ONG, con el objetivo de facilitar su integración. El responsable de la aplicación de esta fase será la CRH.

Los contenidos de la inducción general son:

- a) Antecedentes
- b) Misión
- c) Visión
- d) Objetivos
- e) Proyectos
- f) Principios y valores
- g) Estructura organizacional
- h) Normas
- i) Disposiciones generales
- j) Prestaciones

En los apartados siguientes, se amplían cada uno de los incisos anteriores.

### **a) Antecedentes de COED**

Con la idea inicial de venir a Guatemala y enseñar inglés, Joe y Jeff Berninger, dos jóvenes norteamericanos, empezaron a brindar ayuda a varias comunidades del país en el tema educativo.

Posteriormente observaron problemas que se hacían comunes en algunas áreas rurales, tales como:

- a) Los jóvenes no tenían acceso a libros de texto o bibliotecas para profundizar sobre temas aprendidos en clase y apoyar sus conocimientos.
- b) La calidad de educación no era la mejor.
- c) La cantidad de alumnos que no terminaban la escuela era exorbitante.
- d) El porcentaje de analfabetismo en el país superaba el 35%, convirtiéndose en el peor de América Latina.

Esta problemática motivó a los hermanos Berninger a fundar en 1996 una ONG no lucrativa a la que llamaron COED (Cooperación para la Educación), cuya misión sería romper el ciclo de la pobreza en Guatemala a través de la educación.

Esta misión podía lograrse únicamente por medio de programas educativos que capacitaran a los estudiantes para superar la pobreza y gozar de una mejor calidad de vida para ellos y sus comunidades.

En 1996 se fundó la primera cooperativa de libros en la escuela La Labor, de San Pedro Ayampuc, municipio en donde desarrollaron tres proyectos más en diferentes escuelas. Fue en 1997 cuando COED se constituye como un vehículo para expandir el programa hacia otras escuelas, desde ese entonces a la fecha, se han establecido 136 cooperativas de libros, sirviendo a más de 23,000 alumnos.

Actualmente, COED promueve programas educativos como los centros de computación que pretenden introducir la tecnología a través de la educación

para incrementar las oportunidades que puedan tener los futuros profesionales del interior del país en el mercado laboral del país.

**b) Misión**

“Apoyar a los estudiantes guatemaltecos para que rompan el círculo de la pobreza a través de la educación”.

**c) Visión**

“Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico”.

**d) Objetivos**

- “Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico.
- Apoyar a institutos de nivel básico de escasos recursos con libros de texto.
- Capacitar y asesorar a maestros.
- Coordinar y apoyar a institutos de escasos recursos con tecnología educativa”.

**e) Proyectos**

- “Donación de libros de texto  
Este proyecto promueve la alfabetización en las escuelas primarias en las zonas rurales de Guatemala, ya que debido a la falta de materiales de lectura disponibles para los estudiantes, tanto en el aula como en casa,

COED suministra libros de texto y brinda capacitación a maestros en la instrucción eficaz de lectura a través de talleres. Los estudiantes también aprenden a perfeccionar sus destrezas de lectura a través de la escritura de sus propias historias, que pasan a formar parte de la biblioteca de aula.

- Equipamiento de centros de computación en institutos

Este proyecto establece centros de computación en los establecimientos beneficiados para enseñar a los estudiantes cómo utilizar Office, Encarta e Internet. Esto mejora drásticamente la calidad de la educación y permite a los estudiantes desarrollar las habilidades necesarias para obtener mejores puestos de trabajo después de su graduación.

- Promoción de becas

Un elevado número de niños guatemaltecos se ven obligados a abandonar la escuela porque sus padres carecen de recursos para continuar su educación. Este programa ofrece becas de secundaria por méritos a los estudiantes, mismos que pagan sus becas participando en proyectos de servicio comunitario, como la plantación de árboles, recolección de basura y la tutoría.

- Servicio de mini biblioteca.

Este proyecto tiene por objeto atacar las raíces del analfabetismo mediante materiales de lectura a disposición de los escolares de Guatemala”.

#### **f) Principios y valores**

Cada día se viven nuestros valores y esto se refleja en la forma de pensar y actuar.

- **Integridad y confiabilidad**

Es comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente, además de estar dispuesto a actuar con honestidad en todas las situaciones.

- **Responsabilidad**

Es la disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

- **Respeto**

Es cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son de otro y que uno también tiene.

- **Actitud positiva**

Es realizar con éxito una tarea o elegir un enfoque adecuado para resolver un problema, implica abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

- **Trabajo en equipo**

Es generar adhesión, compromiso y fidelidad, implica la intención de colaborar con terceros, formar parte de un grupo de trabajo y trabajar con los demás, con una actitud opuesta a la individual o competitiva.

- **Calidad y excelencia**

Es realizar el trabajo con excelencia a fin de colaborar con el logro de un objetivo común.

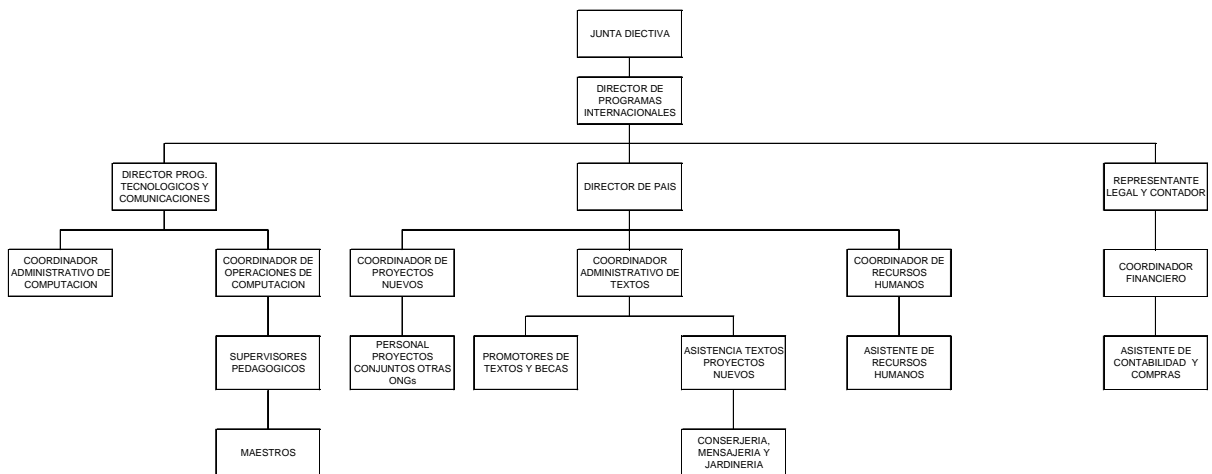
- **Innovación y creatividad**

Es introducir por primera vez una forma distinta de realizar las cosas en relación con su quehacer cotidiano y puesto de trabajo, con el objetivo de mejorar la eficiencia, implica el desarrollo de ideas, enfoques y soluciones originales ante situaciones o problemas inesperados o incluso inusuales.

**g) Estructura organizacional**

A continuación se muestra la clasificación de los puestos, según su actividad dentro de la organización.

**Gráfica 14**  
Organigrama de puestos actual  
Cooperación para la Educación (COED)



Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.



## **h) Normas**

Son disposiciones reglamentarias en relación a los derechos y obligaciones que todo trabajador y la empresa deben observar, para mantener una comunicación productiva y constante.

A continuación se detallan las normas que todo colaborador deberá seguir en COED.

### **Presentación personal y hábitos de higiene**

Todo el personal en general deberá mantener una buena imagen:

- a) Los hombres deben usar pelo corto, barba recortada, sin tatuajes, sin aretes, sin pulsera y anillos extravagantes, lentes de contacto y color del cabello acordes a su imagen natural.
- b) Las mujeres no deben usar cortes de pelo, aretes, anillo, pulseras o joyería extravagantes, si utilizan lentes de contacto y tintes para el cabello deben ser acordes a su imagen natural, vestimenta y maquillaje acorde al trabajo.
- c) Todo el personal deberá mantener sus uñas recortadas y limpias.
- d) Está terminantemente prohibido fumar en las instalaciones de la empresa.
- e) Todos los colaboradores deben colocar la basura en los depósitos establecidos para el efecto.

### **En las instalaciones**

- a) Es responsabilidad de cada trabajador mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- b) El uso de los sanitarios debe ser guardando las normas de limpieza e higiene acordes a la empresa.

- c) El ingreso a las instalaciones de la empresa esta restringido a los colaboradores, personas ajenas a la empresa ingresarán como visitantes autorizados por un director o jefe responsable.
- d) No está permitido realizar actividades comerciales ajenas a la empresa.

### **Seguridad ocupacional y salud**

- a) Mantener los pasillos y salidas de emergencia limpios y libres de obstáculos.
- b) No podrán utilizar televisores, radios, walkman, discman o similares ya que interrumpe las labores.
- c) Está terminantemente prohibido el ingreso de armas de cualquier tipo a las instalaciones de la empresa.

### **Uso de cocina**

- a) La cocina está destinada para el consumo de alimentos, no se permiten juegos de mesa o azar.

### **Conducta**

- a) Todo el personal debe conducirse con educación y respeto hacia su jefe inmediato, supervisores y compañeros de trabajo.
- b) Queda terminantemente prohibido ingresar a la ONG, o trabajar en estado de ebriedad o bajo el efecto de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal.
- c) Todo el personal tiene prohibido provocar riñas entre sus compañeros de trabajo o entre compañeros y jefes.
- d) Esta prohibido pronunciar palabras groseras o insultantes, así como la utilización de sobrenombres o apodos.

## **i) Disposiciones generales**

A continuación se detallan las disposiciones generales que todo colaborador deberá seguir en COED, estas incluyen las establecidas por la organización y otras propuestas (tipo de letra *cursiva*).

### **Acciones no aceptadas por la empresa**

- a) Recibir en forma directa o indirecta, comisiones, recompensas, o cualquier otro tipo de beneficio personal.
- b) Buscar o lograr beneficios personales por información obtenida como consecuencia de su posición en la ONG.
- c) Aprovechar para sí o para familiares las oportunidades de hacer negocio con la organización.
- d) Los colaboradores no pueden tener participación con ningún proveedor.
- e) Toda información relacionada con programas e información financiera no debe ser divulgada a personas ajenas a la organización.
- f) Ningún colaborador, salvo casos de excepción autorizados por el jefe inmediato debe utilizar equipo, bienes o materiales de la empresa para fines personales o beneficio a terceras personas.
- g) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- h) Hacer durante el trabajo o dentro de la organización, propaganda política o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
- i) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro de la organización.

## **Horario de trabajo**

- a) El horario de labores es de la siguiente manera: de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas.
- b) El ingreso debe ser puntual y de forma ordenada, el inicio de labores supone ya estar con todo su equipo de trabajo en su lugar.
- c) El horario de refacciones debe ser respetado estrictamente y solo se podrá utilizar para el efecto las instalaciones de la cafetería.
- d) Al finalizar su jornada de trabajo debe retirarse de la empresa salvo en casos autorizados por su jefe inmediato en donde sea necesario continuar las labores.
- e) El abandono en horas de trabajo únicamente se podrá realizar con autorización de su jefe inmediato.
- f) El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia a su jefe inmediato o a la Coordinación de Recursos Humanos. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.
- g) Si el trabajador no cumpliera con dar el aviso, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si esta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado.
- h) Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar el Certificado Médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S., pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio de la Coordinación de Recursos Humanos.
- i) No está permitido durante el trabajo perder o hacer perder el tiempo a los compañeros de trabajo, esconderse, evadir responsabilidades, dormir, utilizar bienes o equipos de la empresa para hacer trabajos personales, leer periódicos o libros ajenos a su labor, escuchar música, practicar cualquier tipo de juegos.

- j) El uso del teléfono de la empresa y/o celular de su propiedad debe ser breve y moderado.
- k) Cualquier inasistencia a sus labores deberá ser notificada a su jefe inmediato, justificando la misma y al momento de la reincorporación a sus labores deberá presentar constancia escrita que justifique la ausencia, para el registro en recursos humanos.

### **Sanciones**

Las personas que incumplan con las normas de convivencia interna, serán sancionadas de la siguiente forma:

- a) Amonestación verbal: se realizará cuando el colaborador incurra en una falta leve, estará a cargo del jefe inmediato y se hará en privado.
- b) Amonestación escrita: procede cuando el colaborador reincida en una falta leve o cuando la gravedad de la falta lo amerite. La realizará el jefe inmediato, conjuntamente con un testigo de la coordinación de recursos humanos. De esta amonestación se enviará copia a la inspección de trabajo.
- c) Suspensión de trabajo: se suspenderá de sus labores sin goce de salarios por un mínimo de un día hasta un máximo de 8 días. Esta medida disciplinaria procede cuando el trabajador reincida en cometer una falta por la cual ya ha sido amonestado en forma verbal y por escrito o cuando la gravedad de la falta lo amerite.
- d) Despido: el despido procederá cuando el trabajador ya se le haya prevenido anteriormente por escrito. No necesitara aviso previo y será sin responsabilidad del patrono.

## **j) Prestaciones**

- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**

Toda empresa debe afiliar a sus colaboradores al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y el interesado deberá presentar a la CRH una fotografía para tramitar el carné respectivo. Esto es para aquellas personas que hayan extraviado su constancia de afiliación o cuando es su primer empleo. El seguro social comprende protección y beneficios al ocurrir accidentes, enfermedad común, embarazo, invalidez, vejez y sobrevivencia.

- **Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público (Bono 14)**

De conformidad con el decreto 42-92 del Congreso de la Republica, todo trabajador recibirá durante la primera quincena de julio de cada año, un bono. Para aquellos colaboradores que no tengan un año de prestar sus servicios, el cálculo se hará en forma proporcional al tiempo laborado.

- **Bonificación incentivo**

De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37-2001 del Congreso de la República, se le concederá a todo trabajador privado, una Bonificación Incentivo de Doscientos Cincuenta Quetzales mensuales.

- **Aguinaldo**

Para efecto del cálculo del aguinaldo se contempla el período del 1º. de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año presente. Si la persona ha laborado menos de 12 meses, el aguinaldo será proporcional al tiempo de trabajo. El pago del aguinaldo se hará efectivo durante la primera quincena del mes de diciembre de cada año.

- **Período vacacional**

La organización otorga vacaciones después de haber concluido un año consecutivo de labores, teniendo derecho a 15 días hábiles. La fecha en que el empleado gozará de su período vacacional deberá establecerla conjuntamente con su jefe inmediato, tomando en cuenta la fecha en que ingresó a la empresa, así como las actividades que se desarrollan durante el año. Todo colaborador debe gozar de vacaciones.

- **Licencia matrimonial**

La empresa otorga 5 días hábiles para ausentarse de sus labores a todo colaborador que contrae matrimonio. Deberá presentarse al departamento de recursos humanos la constancia del matrimonio, ya sea por el civil o por la iglesia.

- **Licencia por nacimiento de hijos**

La empresa otorga a sus trabajadores 2 días para ausentarse de sus labores cuando éste haya informado del nacimiento de un hijo (a). Estos dos días serán el día del nacimiento y el siguiente. Se deberá presentar la constancia correspondiente.

- **Licencia por fallecimiento de cónyuge, padres e hijos**

En este caso se otorgan 3 días hábiles de permiso con goce de sueldo, para lo cual deberá presentar la constancia correspondiente.

- **Permisos**

Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán a la Coordinación de Recursos Humanos personalmente y por escrito y con la suficiente

anticipación, debiendo el trabajador expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación.

- **Asuetos**

A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la ley y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar.

- **Seguro de vida y gastos médicos**

El pago será cubierto totalmente por la empresa y cubre a todos los trabajadores permanentes que se encuentren trabajando a tiempo completo, desde su primer día de trabajo. La cobertura del seguro de gastos médicos es individual (cubre solo al colaborador).

Toda la información relacionada con la inducción general debe ser incluida en un manual de inducción.

### **3.5.2 Inducción específica**

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo colaborador la información sobre el cargo a desempeñar, el área de trabajo a la cual se le asignará y las personas con las cuales se relacionará, esta será ejecutada por el jefe inmediato, suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación administrativa, inmediato superior, subalternos, naturaleza del puesto, atribuciones, responsabilidades, autoridad y especificaciones del puesto.

A continuación se presenta una descripción técnica de puesto, la cual puede ser de utilidad a los jefes inmediatos para dar a conocer al colaborador de nuevo ingreso la información de las actividades inherentes a su cargo y se complementa con el período de entrenamiento y evaluación de este proceso.



**“COOPERACION PARA LA EDUCACIÓN (COED)”  
Guatemala**

**DESCRIPCION TÉCNICA DEL PUESTO**

Título del puesto:	Coordinador Administrativo de textos
Ubicación administrativa:	Coordinación libros de texto
Inmediato Superior:	Director de país
Subalternos:	Promotor de textos y becas/Asistente de textos proyectos nuevos

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

**I. NATURALEZA**

El Coordinador Administrativo de textos, es la persona directamente responsable de supervisar y coordinar el adecuado funcionamiento del proyecto de textos en los establecimientos educativos participantes, también aprovecha sus visitas para apoyar con monitoreo y asesoría en otros proyectos de la organización cuando sea necesario.

Dentro de la estructura organizativa de COED, coordina y mantiene comunicación directa con el Director Administrativo en los aspectos técnico-administrativos del mismo; en lo relacionado a lo administrativo, financiero y laboral para el mejor desempeño de sus actividades coordina directamente con la persona encargada de la Coordinación de Recursos Humanos; mantiene una relación horizontal de comunicación y cooperación con coordinadores de COED.

Externamente, tiene comunicación directa con directores y cuando es necesario, con personal docente, padres de familia y estudiantes de los establecimientos educativos participantes; mantiene comunicación y relaciones de coordinación con autoridades del MINEDUC, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones.

**II. ATRIBUCIONES**

- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades para el buen funcionamiento de los proyectos.
- Llevar los registros y sistema de información de datos del proyecto.
- Evaluar y apoyar a los promotores del proyecto para la buena ejecución de las actividades.
- Supervisar la bodega de Libros de Texto, su inventario y orden.
- Supervisar el empaque de los libros para los institutos del proyecto.
- Coordinar estrategias y acciones con otros proyectos dentro de la organización, así como con otras organizaciones cuando se cuente con el aval de la dirección.
- Apoyar en la planificación y ejecución de las giras para primera entrega, promoción, repromoción y renovaciones.
- Realizar cuatro visitas anuales a los institutos para entregar los libros y dar seguimiento al Proyecto de Libros de Texto.
- Asistir en el desarrollo del proyecto de becados y sus actividades.
- Asesorar al encargado del proyecto piloto de becas, cuando sea necesario.
- Apoyar al encargado de la bodega de textos en el manejo y control.
- Apoyar a la dirección de COED en la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de los proyectos en los establecimientos.

### III. RESPONSABILIDADES

- Materiales: maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa, además maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- Dinero: es responsable directo de título y valores.
- Información confidencial: maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.
- Toma de Decisiones: las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos.
- Supervisión: el cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica, de manera directa y constante.

### IV. AUTORIDAD

Delegará funciones específicas a los promotores, así como, a las personas que ocupan cada uno de los puestos relacionados al área.

### V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### Educación

- Licenciatura en pedagogía o carrera afín
- Conocimientos de Microsoft Office
- Dominio del idioma inglés.

#### Experiencia

- 3 años mínimo en puestos similares
- Experiencia en finanzas de proyectos

#### Habilidades y destrezas

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Analítico

Luego de haber informado al colaborador todo lo relacionado con su puesto de trabajo, se le debe entrenar durante un tiempo prudencial (2 meses), con el fin de facilitar su adaptación y apoyar su gestión, procedimiento que estará a cargo del jefe inmediato.

El entrenamiento que se dará al nuevo colaborador debe ser seguido por una evaluación a fin de comprobar si la inducción está siendo efectiva, misma que realizará el jefe inmediato según su criterio, resultado que comunicara a la CRH.

### **3.5.3 Evaluación y seguimiento del programa de inducción**

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos luego de llevar a cabo el programa de inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. El responsable de esta actividad es la CRH.

Con la finalidad de contar con elementos de juicio para una evaluación y seguimiento del programa de inducción, se elaboró un cuestionario estructurado (ver anexo 2) que tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar la ejecución de la inducción a los colaboradores de nuevo ingreso de COED, en los incisos siguientes se muestra el contenido del mismo:

- a) Ambiente físico
- b) Material de apoyo
- c) Desarrollo del facilitador
- d) Contenido del programa
- e) Aspectos generales

### **3.6 Plan de acción del programa de inducción**

A continuación se presenta un plan de acción, en el cual se detallan las actividades a realizar y los responsables del programa de inducción para el ingreso de nuevo personal dentro de COED.

**Cuadro 4**  
**Plan de Acción del Programa de Inducción Propuesto**  
**Cooperación para la Educación (COED)**

ORGANIZACION: "Cooperacion para la educacion COED"					FECHA:
NOMBRE DEL PLAN: Programa de induccion para personal de nuevo ingreso					
AREA: Coordinacion de recursos humanos					
OBJETIVOS: 1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso, las bases para la adaptación con la organización y el grupo de trabajo. 2. Proporcionar al personal de nuevo ingreso información de carácter general de la ONG. 3. Dar a conocer al personal de nuevo ingreso sus derechos y obligaciones dentro de la organización. 4. Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos y culturales.					
METAS: 1. Mejorar el proceso de incccion dentro de la ONG. 2. Ser una guía para la aplicacion del programa de induccion.					
ASUNTO	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	TIEMP DIAS	RESULTADOS	COSTO
Brindar induccion general al personal de nuevo ingreso	1. Planificar actividades del programa.	Coordinadora Recursos Humanos	2	Crear las condiciones adecuadas para la integracion del nuevo colaborador	Q225.00
	2. Dar la bienvenida y entregar el manual de induccion al nuevo colaborador.	Coordinadora Recursos Humanos	1		
	3. Suministrar informacion al participante sobre aspectos generales de la ONG.	Coordinadora Recursos Humanos	1		
Brindar induccion especifica al personal de nuevo ingreso	4. Presentar al nuevo trabajador con su jefe inmediato.	Coordinadora Recursos Humanos	1	Proporcionar informacion necesaria para un desempeño eficiente del colaborador en su puesto de trabajo	Q1,712.50
	5. Presentar al trabajador con sus compañeros.	Jefe Inmediato	1		
	6. Entregar la descripcion tecnica del puesto al colaborador.	Jefe Inmediato	1		
	7. Suministrar informacion sobre sus deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.	Jefe Inmediato	1		
	8. Entrenar al nuevo colaborador en lo referente a las actividades del puesto.	Jefe Inmediato	60		
Evaluar y dar seguimiento al programa de induccion	9. Entregar al nuevo trabajador el formato de evaluacion del programa de induccion.	Coordinadora Recursos Humanos	1	Evaluar la eficiencia del programa de induccion, con el objetivo de mejorar el proceso	Q291.68
	10. Discutir con los responsables los resultados obtenidos.	Coordinadora Recursos Humanos, jefe inmediato	2		
	11. Realizar los ajustes necesarios al programa de induccion.	Coordinadora Recursos Humanos, jefe inmediato	2		
Presupuesto de Implementación Q. 2,229.18	Observaciones: En este presupuesto de implementación se encuentra incluido el costo de horas hombre, mismo que puede variar dependiendo del jefe inmediato que actue en el proceso de inducción para el nuevo integrante de la organización.				

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

### **3.7 Procedimiento de ejecución de la inducción**

El anexo 3 contiene un procedimiento que puede utilizarse para llevar a cabo las actividades incluidas en el programa de inducción, en éste se incluyen:

- a) responsables
- b) Número de pasos a seguir
- c) Actividades detalladas
- d) Flujograma

### **4. Factibilidad de la propuesta**

El programa de inducción dirigido a los trabajadores de COED propuesto es factible de aplicar debido a que está basado en los resultados del diagnóstico efectuado. El mismo se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforman.

### **Bases legales**

Las principales bases legales que sustentan la elaboración y aplicación de este programa de inducción son: la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, Ley Organizaciones no Gubernamentales Para el Desarrollo.

### **5. Recursos**

#### **a) Recursos humanos**

Para la administración y aplicación del programa de inducción, será la coordinación de recursos humanos conjuntamente con los jefes inmediatos quienes velaran por el proceso y sus actualizaciones.

## b) Recursos materiales

COED dispone de espacio físico, acondicionado para dictar las actividades de Inducción a los nuevos trabajadores, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos, etc.

## c) Recursos financieros

Los costos que genera la aplicación del presente programa en cuanto a: gastos de impresión, artículos de papelería, refrigerios y costo de horas hombre de las personas involucradas dentro del proceso de inducción, ascienden a un estimado de dos mil doscientos veintinueve quetzales con dieciocho centavos por cada nuevo integrante que se someta al proceso.

Cuadro 5  
Costo de implementación de la inducción  
Cooperación para la Educación (COED)

Fases	Costo unitario en quetzales
<b>FASE 1</b>	
Gastos de impresión	20.00
Artículos de papelería	10.00
Refrigerios	20.00
Costo Horas Hombre CRH	175.00
<b>Sub-total</b>	<b>225.00</b>
<b>FASE 2</b>	
Gastos de impresión	15.00
Artículos de papelería	10.00
Costo Horas Hombre Jefe Inmediato	1,687.50
<b>Sub-total</b>	<b>1,712.50</b>
<b>FASE 3</b>	
Gastos de impresión	15.00
Artículos de papelería	10.00
Costo H. H.	266.68
<b>Sub-Total</b>	<b>291.68</b>
<b>Total ejecucion de inducción</b>	<b>2,229.18</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

- **Calculo de horas hombre**

A continuación se detallan los cálculos realizados para determinar el costo de horas hombre requeridas para cada fase del proceso de inducción, dentro de los que se encuentran la coordinadora de recursos humanos y el coordinador de libros de texto:

- **Fase 1**

Datos:

Sueldo Coordinadora de recursos humanos	Q.	7,000.00
Horas utilizadas en fase 1		6

$$\text{CRH} = \text{Q. } 7,000.00/30 = \text{Q. } 233.33/8 = \text{Q. } 29.17 \times 6 = \text{Q. } 175.00$$

- **Fase 2**

Datos:

(Ejemplo Coordinador libros de texto como jefe inmediato)

Sueldo Coordinadora de recursos humanos	Q.	9,000.00
Horas utilizadas en fase 2		45

$$\text{Jefe Inmediato} = \text{Q. } 9,000.00/30 = \text{Q. } 300.00/8 = \text{Q. } 37.50 \times 45 = \text{Q. } 1687.50$$

- **Fase 3**

Datos:

Costo x hora CRH	Q.	29.17
Costo x hora Jefe inmediato	Q.	37.5
Horas utilizadas en fase 3	Q.	4

$$\text{Costo H H fase 3} = \text{Q. } 29.17 + \text{Q. } 37.50 = \text{Q. } 66.67 \times 4 = \text{Q. } 266.68$$

## CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada en la organización no gubernamental, Cooperación para la Educación (COED), se determinó:

1. La ausencia de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso provoca la falta de adaptación, socialización e identificación hacia la organización objeto de estudio, con lo cual se da por aceptada la hipótesis principal planteada para la investigación.
2. La Coordinación de Recursos Humanos no da a conocer a la mayoría del personal de Cooperación para la Educación, el contenido de temas como: misión, visión, objetivos y estructura organizacional, entre otros, los cuales son básicos dentro del proceso de inducción general.
3. El escaso personal de nuevo ingreso que recibe entrenamiento para ocupar determinado puesto de trabajo en la organización, no es sujeto de un proceso de evaluación para verificar la efectividad de la inducción específica.
4. La Coordinación de Recursos Humanos de Cooperación para la Educación no puede realizar una evaluación eficiente de la inducción, debido a que no cuenta con un programa, situación que no le permite realizar una retroalimentación para mejorar el proceso de inducción.



## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la junta directiva de Cooperación para la Educación conozca, analice e implemente el programa de inducción propuesto, mismo que permitirá desarrollar un proceso de inducción adecuado para los colaboradores de nuevo ingreso de la ONG.
2. Utilizar los contenidos que comprende el programa de inducción propuesto, para que la Coordinación de Recursos Humanos pueda dar a conocer a la totalidad del personal de nuevo ingreso el contenido de: misión, visión, objetivos y estructura organizacional.
3. Utilizar los contenidos que comprende el programa de inducción propuesto, para que los jefes inmediatos puedan dar entrenamiento para ocupar el puesto de trabajo al personal de nuevo ingreso de Cooperación para la Educación, además de, evaluar este proceso para verificar la efectividad del mismo.
4. Cooperación para la Educación debe realizar una revisión periódica del programa de inducción implementado, con la finalidad de verificar la eficiencia del mismo y realizar los cambios y ajustes que considere necesarios, tomando en cuenta el aporte de personas que participen en dicho programa, aplicando el cuestionario incluido en la propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Armstrong, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**, Integrando el personal a la Empresa. Legis Editores. Colombia. 1991. 1ra. Edición. 396 páginas.
- 2 Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. México. 2002. 1ra. Edición. 475 páginas.
- 3 Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw Hill. Colombia. 2001. 5da. Edición. 699 páginas.
- 4 Congreso de la Republica de Guatemala.2003. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. (En línea). Guatemala. Consultado el 4 de oct. 2007. Disponible en:  
<http://www.inapqt.com/archivos/LEYDEONGSPARAELDESARROLLO.pdf>
- 5 Cooperación para la Educación COED. (En línea). Guatemala Consultado el 25 de julio 2008. Disponible en:  
<http://www.coeduc.org.gt>
- 6 Hampton, David. **Administración**. McGraw Hill. México. 1989. 3ra. Edición.436 páginas.
- 7 Koontz, Harold, Heinz Wehrich. **Administración una perspectiva global**. McGraw Hill. México.1998. 11 Edición. 796 páginas.
- 8 Mercado H., Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica**. Primera Práctica. Noriega Limusa. México. 2006. 2da. Edición. 568 páginas.

- 9 Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. **Administración de Recursos Humanos**. Prentice Hall. México. 1997. 6ta. Edición. 638 páginas.
- 10 Stoner, James A. **Administración**. Prentice Hall. México. 1989. 3ra. Edición. 826 páginas.
- 11 Werther, Jr. William B., Keith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw Hill. México. 1993. 3ra. Edición. 395 Páginas.

# Anexo 1



**Forma "A"**

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

**Información General**

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  Femenino

Edad \_\_\_\_\_ Años.

Nivel de escolaridad

Primario  Básico  
 Diversificado  Universitario

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la ONG?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el puesto?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

3. ¿Recibió inducción de carácter general a su ingreso en la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa mencione los temas tratados en la inducción.

---

4. ¿Cree que las técnicas de inducción que utiliza la unidad de recursos humanos para los nuevos empleados, son adecuadas y satisfacen sus expectativas?

Si  No

5. ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Si  No

Si su respuesta es positiva, el material didáctico que recibió durante la inducción abarcó todos los temas de su interés.

Si  No

Si su respuesta es negativa, cree que el uso de un manual de inducción para informar a los empleados de nuevo ingreso, mejoraría la adaptación y su desempeño.

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, que contenido considera que debería incluirse en el manual.

---

6. ¿Conoce la misión de la organización?

Si  No

7. ¿Conoce la visión de la ONG?

Si  No

8. ¿Conoce los objetivos de la ONG?

Si  No

9. ¿Conoce las prestaciones y servicios a los que puede acceder?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales conoce.

---

10. ¿Conoce las normas y reglamentos internos de la institución?

Si  No

11. ¿Conoce la estructura organizacional de la ONG?

Si  No

12. ¿Conoce los servicios que proporciona la organización a la comunidad?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales conoce.

---

13. ¿El jefe inmediato le dio la bienvenida al momento de su ingreso en el departamento?

Si  No

14. ¿Su jefe inmediato lo presentó ante sus compañeros de trabajo?

Si  No

15. ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si  No

16. ¿Posee un documento donde se establezcan las principales actividades de su puesto de trabajo?

Si  No

17. ¿Recibió algún tipo de capacitación o entrenamiento específico para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, de que forma han evaluado su desempeño.

---

18. ¿Se considera identificado con la misión, visión y los objetivos de la ONG?

Si  No

19. ¿Se le facilitó su adaptación al ambiente laboral de la ONG?

Si  No

20. ¿Considera que existe trabajo en equipo dentro de la organización?

Si  No

21. ¿Ha notado la existencia de desórdenes o problemas de convivencia laboral dentro de la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, cite algunos ejemplos.

---

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---

---





**Forma "B"**

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

**Información General**

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  Femenino

Edad \_\_\_\_\_ Años.

Nivel de escolaridad

Primario  Básico  
 Diversificado  Universitario

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la ONG?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el puesto?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

3. ¿Recibió inducción de carácter general a su ingreso en la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa mencione los temas tratados en la inducción.

4. ¿Existe un programa de inducción en la unidad de recursos humanos de la ONG?

Si  No

5. ¿Mencione los temas que se tratan en la inducción?

---

6. ¿Reciben los empleados algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Si  No

Si su respuesta es negativa, cree que el uso de un manual de inducción, para informar a los empleados de nuevo ingreso mejoraría su adaptación y su desempeño.

Si  No

7. ¿Considera usted que en la organización se da a conocer a los colaboradores?

Misión  Visión  Objetivos  Normas  Reglamentos  
 Prestaciones  Servicios  Estructura organizacional

8. ¿Los empleados de nuevo ingreso reciben la bienvenida de parte del jefe inmediato?

Si  No

9. ¿El jefe inmediato presenta al empleado de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?

Si  No

10. ¿Se le suministra al empleado de nuevo ingreso la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si  No

11. ¿El supervisor inmediato da a conocer la descripción de las actividades, al empleado de nuevo ingreso?

Si  No

12. ¿Considera que el empleado de nuevo ingreso recibe la capacitación y entrenamiento necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, de que forma han evaluado su desempeño.

---

13. ¿Considera que la información recibida por el empleado, le permite identificarse con la misión, visión y objetivos de la ONG?

Si  No

14. ¿Considera que la información recibida por el empleado, le permite su adaptación al ambiente laboral de la organización?

Si  No

15. ¿Considera que existe trabajo en equipo dentro de la organización?

Si  No

16. ¿Ha notado la existencia de desórdenes o problemas de convivencia laboral dentro de la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, cite algunos ejemplos.

---

17. ¿Con que frecuencia ha observado que se manifieste rotación del personal?

Mensual  Trimestral

Semestral  Anual

no lo ha observado

a) Si lo ha observado, ¿cuáles han sido las causas de dicha rotación?

---

b) ¿En que puestos de trabajo se ha manifestado la rotación?

Supervisores Pedagógicos  Personal de proyectos

Promotores de textos  Contadores

Personal de Compras  Maestros

Maestros  Otros

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---

**Anexo 2**

## Cuestionario de evaluación y seguimiento del programa de inducción

### Instrucciones:

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere.
3. No deje preguntas en blanco.
4. El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Gracias por su colaboración.

### Ambiente físico

a. ¿El lugar donde se dictó la inducción fue?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

b. ¿La iluminación y el sonido del lugar fueron?

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelentes | <input type="checkbox"/> Buenos      |
| <input type="checkbox"/> Regulares  | <input type="checkbox"/> Deficientes |

c. ¿El tiempo de la inducción fue el adecuado?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

### Material de apoyo

a. ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

b. ¿El material didáctico que recibió durante la inducción completó todos los renglones de su interés?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

c. ¿Considera usted que la calidad del material didáctico fue?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

d. ¿El medio audiovisual utilizado fue?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

### **Desarrollo del facilitador**

a. ¿El dominio del tema por parte del facilitador fue?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

b. ¿La explicación del tema por parte del facilitador fue?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

c. ¿El conocimiento del tema fue percibido como?

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno      |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Deficiente |

### **Contenido del programa**

a. ¿Se le dio la bienvenida al ingreso en la ONG?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

b. ¿Se le suministró información general de la organización en cuanto a?

- |                                    |                                     |                                    |                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Historia  | <input type="checkbox"/> Misión     | <input type="checkbox"/> Visión    |                                 |
| <input type="checkbox"/> Objetivos | <input type="checkbox"/> Estructura | <input type="checkbox"/> Políticas | <input type="checkbox"/> Normas |

c. ¿Se le informó con relación a sus deberes y derechos?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

d. ¿Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas?

Si       No

e. ¿Recibió la bienvenida de parte del jefe inmediato?

Si       No

f. ¿El jefe inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo?

Si       No

g. ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si       No

h. ¿Recibió información de parte del jefe inmediato en cuanto a la descripción de su puesto de trabajo?

Si       No

i. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Si       No

j. ¿Al concluir el entrenamiento específico, se le sometió a algún tipo de evaluación?

Si       No



## Aspectos generales

a. ¿Qué aspectos positivos le causó la inducción?

---

---

---

---

b. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos de la inducción?

---

---

---

---

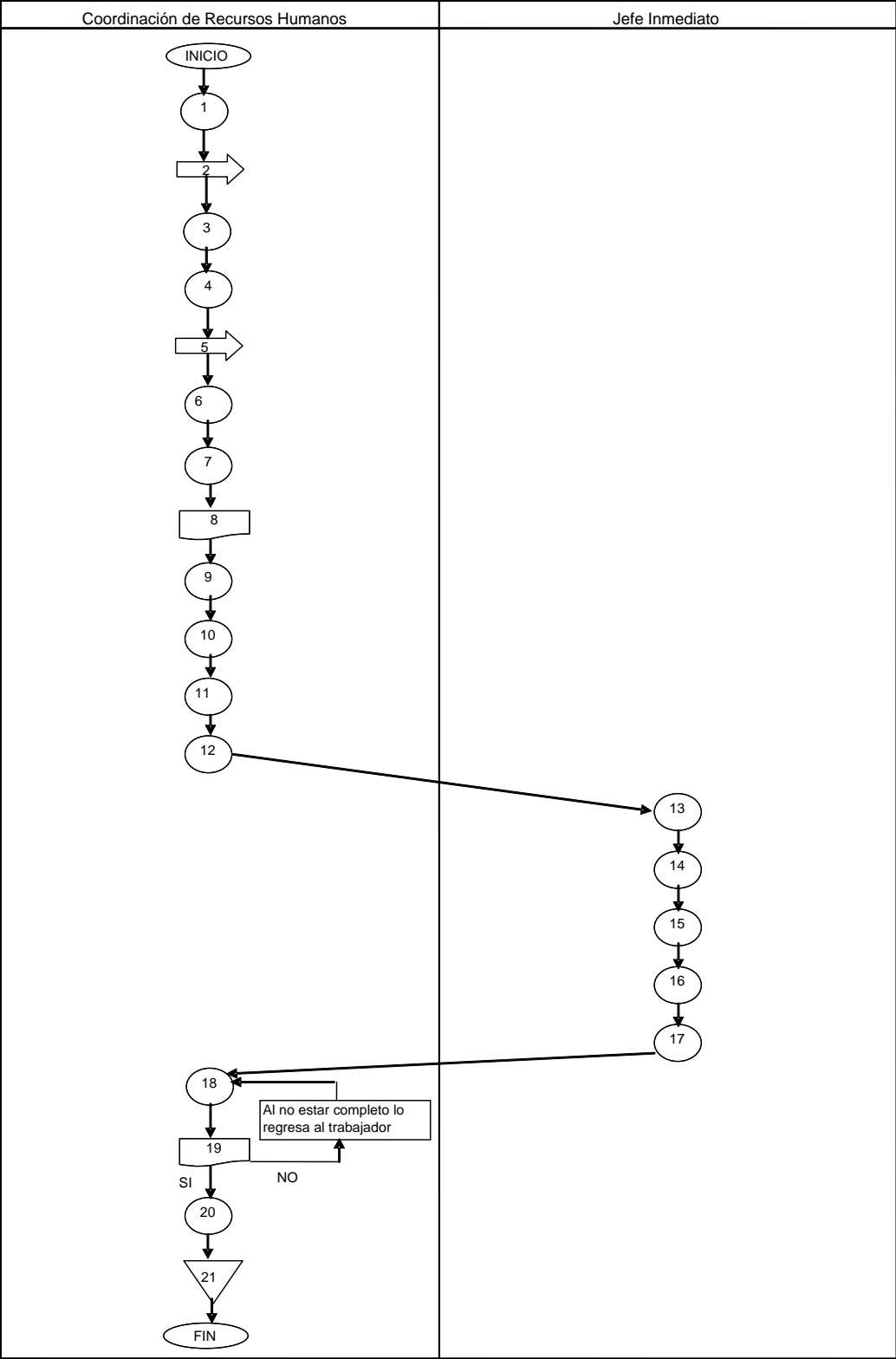
**Anexo 3**

Cooperación para la Educación COED		Procedimiento: 1 No. de Pasos: 21	Fecha: Octubre 2008 Hoja: 1 de 2
Titulo: Ejecucion de la inducción		No. De Formas: 1	Elaboró: O.A.M.S.
Inicia: Coordinadora de Recursos Humanos		Termina: Coordinadora de Recursos Humanos	
PUESTO	No. PASO	ACTIVIDAD	
<b>FASE I</b>			
Coordinadora de Recursos Humanos	1	Envía cronograma de actividades del programa de inducción y comunica a los responsables de cada acción.	
	2	Envía al jefe los datos del trabajador de su área que asistirá a la charla de inducción.	
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.	
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.	
	5	Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la inducción general de la empresa y le indica su lugar en la sala.	
	6	Inicia la presentación al participante.	
	7	Informa la finalidad del proceso de Inducción.	
	8	Entrega el manual de inducción al colaborador.	
	9	Suministra información al participante sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos, antecedentes de la ONG y toda la información necesaria.	
	10	Finaliza la charla de inducción e invita al trabajador a aclarar dudas.	
	11	Presenta al trabajador con el director general de la ONG.	
	12	Presenta al nuevo colaborador con su jefe inmediato.	
<b>FASE II</b>			
Jefe Inmediato	13	Da la bienvenida al nuevo trabajador y suministra información sobre estructura y objetivos del departamento.	
	14	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.	
	15	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.	
	16	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.	
	17	Entrena al nuevo trabajador en lo referente a las actividades que corresponde al puesto.	
<b>FASE III</b>			
Coordinadora de Recursos Humanos	18	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del proceso de inducción para su debido llenado.	
	19	Recibe el formato, lo revisa y analiza la información.	
	20	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.	
	21	Archiva formulario para el control posterior.	

Cooperacion para la Educacion COED	Procedimiento: 1 No. de Pasos: 21	Fecha: Octubre 2008 Hoja: 2 de 2
---------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Titulo: Ejecucion de la inducción	No. De Formas: 1	Elaboró: O.A.M.S.
-----------------------------------	------------------	-------------------



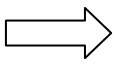


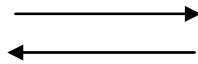
Inicia: Coordinadora de Recursos Humanos Termina: Coordinadora de Recursos Humanos



## Procedimiento propuesto para la ejecución de la inducción

Este incluye la secuencia de actividades que se deben realizar para la correcta ejecución de la inducción a cada nuevo integrante de la organización, así como los responsables de dicho proceso.

A continuación se presenta la simbología utilizada en el procedimiento.

	inicio
	operación
	traslado
	Documento o expediente
	Archivo
	Conectores que indican al operador el traslado de puesto a otro

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Forma "A"**

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

**Información General**

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  Femenino

Edad \_\_\_\_\_ Años.

Nivel de escolaridad

Primario  Básico  
 Diversificado  Universitario

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la ONG?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el puesto?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

3. ¿Recibió inducción de carácter general a su ingreso en la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa mencione los temas tratados en la inducción.

\_\_\_\_\_

4. ¿Cree que las técnicas de inducción que utiliza la unidad de recursos humanos para los nuevos empleados, son adecuadas y satisfacen sus expectativas?

Si  No

5. ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Si  No

Si su respuesta es positiva, el material didáctico que recibió durante la inducción abarcó todos los temas de su interés.

Si  No

Si su respuesta es negativa, cree que el uso de un manual de inducción para informar a los empleados de nuevo ingreso, mejoraría la adaptación y su desempeño.

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, que contenido considera que debería incluirse en el manual.

---

6. ¿Conoce la misión de la organización?

Si  No

7. ¿Conoce la visión de la ONG?

Si  No

8. ¿Conoce los objetivos de la ONG?

Si  No

9. ¿Conoce las prestaciones y servicios a los que puede acceder?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales conoce.

---

10. ¿Conoce las normas y reglamentos internos de la institución?

Si  No

11. ¿Conoce la estructura organizacional de la ONG?

Si  No

12. ¿Conoce los servicios que proporciona la organización a la comunidad?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales conoce.

---

13. ¿El jefe inmediato le dio la bienvenida al momento de su ingreso en el departamento?

Si  No

14. ¿Su jefe inmediato lo presentó ante sus compañeros de trabajo?

Si  No

15. ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si  No

16. ¿Posee un documento donde se establezcan las principales actividades de su puesto de trabajo?

Si  No

17. ¿Recibió algún tipo de capacitación o entrenamiento específico para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, de que forma han evaluado su desempeño.

---

18. ¿Se considera identificado con la misión, visión y los objetivos de la ONG?

Si  No

19. ¿Se le facilitó su adaptación al ambiente laboral de la ONG?

Si  No

20. ¿Considera que existe trabajo en equipo dentro de la organización?

Si  No

21. ¿Ha notado la existencia de desórdenes o problemas de convivencia laboral dentro de la ONG?

Si  No



Si su respuesta es afirmativa, cite algunos ejemplos.

---

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Forma "B"**

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

**Información General**

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  Femenino

Edad \_\_\_\_\_ Años.

Nivel de escolaridad

Primario  Básico  
 Diversificado  Universitario

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la ONG?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el puesto?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  
 De 4 a 6 años  De 6 en adelante

3. ¿Recibió inducción de carácter general a su ingreso en la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa mencione los temas tratados en la inducción.

\_\_\_\_\_

4. ¿Existe un programa de inducción en la unidad de recursos humanos de la ONG?

Si  No

5. ¿Mencione los temas que se tratan en la inducción?

---

6. ¿Reciben los empleados algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Si  No

Si su respuesta es negativa, cree que el uso de un manual de inducción, para informar a los empleados de nuevo ingreso mejoraría su adaptación y su desempeño.

Si  No

7. ¿Considera usted que en la organización se da a conocer a los colaboradores?

Misión  Visión  Objetivos  Normas  Reglamentos  
 Prestaciones  Servicios  Estructura organizacional

8. ¿Los empleados de nuevo ingreso reciben la bienvenida de parte del jefe inmediato?

Si  No

9. ¿El jefe inmediato presenta al empleado de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?

Si  No

10. ¿Se le suministra al empleado de nuevo ingreso la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si  No

11. ¿El supervisor inmediato da a conocer la descripción de las actividades, al empleado de nuevo ingreso?

Si  No

12. ¿Considera que el empleado de nuevo ingreso recibe la capacitación y entrenamiento necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, de que forma han evaluado su desempeño.

---

13. ¿Considera que la información recibida por el empleado, le permite identificarse con la misión, visión y objetivos de la ONG?

Si  No

14. ¿Considera que la información recibida por el empleado, le permite su adaptación al ambiente laboral de la organización?

Si  No

15. ¿Considera que existe trabajo en equipo dentro de la organización?

Si  No

16. ¿Ha notado la existencia de desórdenes o problemas de convivencia laboral dentro de la ONG?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, cite algunos ejemplos.

---

17. ¿Con que frecuencia ha observado que se manifieste rotación del personal?

Mensual  Trimestral

Semestral  Anual

no lo ha observado

a) Si lo ha observado, ¿cuáles han sido las causas de dicha rotación?

---

b) ¿En que puestos de trabajo se ha manifestado la rotación?

Supervisores Pedagógicos  Personal de proyectos

Promotores de textos  Contadores

Personal de Compras  Maestros

Maestros  Otros

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---