

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN EN UNA FUNDACIÓN  
EDUCATIVA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA**



**LICENCIADA DIANA BEATRIZ RODRÍGUEZ MAZATE**  
**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN EN UNA FUNDACIÓN  
EDUCATIVA UBICADA EN EL DEPARTAMENTO GUATEMALA**

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**  
**AUTORA: LICDA. DIANA BEATRIZ RODRÍGUEZ MAZATE**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

<b>Decano:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>Secretario:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal I:</b>	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio Gálvez
<b>Vocal II:</b>	Msc. Haydee Grajeda Medrano.
<b>Vocal III:</b>	Vacante
<b>Vocal IV:</b>	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
<b>Vocal V:</b>	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: MSc. Mildred Guillen

Evaluador: MSc. Claudia Arriola

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Diana Beatriz Rodríguez Mazate** con número de carné: **200912654**

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  \_\_\_\_\_

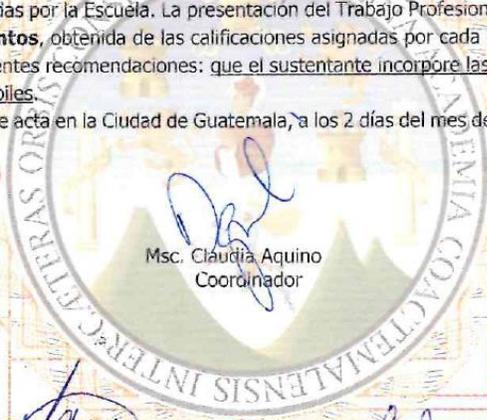


**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-018-JPRS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 2 de Octubre de 2022, a las 11:30 - 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Diana Beatriz Rodríguez Mazate**, carné No 200912654, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN EN UNA FUNDACIÓN EDUCATIVA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 2 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador

Msc. Mildred Guillén  
Evaluador

Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

Licda. Diana Beatriz Rodríguez Mazate  
Postulante



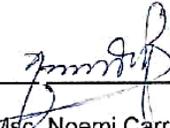
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Diana Beatriz Rodríguez Mazate**, Carné 200912654 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

APROBADO

Guatemala 8 de Octubre de 2022.

(F)   
\_\_\_\_\_  
MSc. MSc. Noemi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por guiar mi camino, brindarme salud, sabiduría y entendimiento para poder culminar esta meta trazada.

### **A MIS PADRES**

Felicita Mazate y Juan Rodríguez, quienes siempre han confiado en mí, me han acompañado durante cada una de las metas que he trazado, su apoyo incondicional, palabras y acompañamiento han sido cruciales para reafirmar cada paso que he dado, a través de su ejemplo y dedicación han sido mi motivación en todo lo realizado.

### **A MIS HERMANOS**

Quienes han estado en cada paso que he dado, brindando apoyo y confianza en todo lo que realizo, me han acompañado en los momentos difíciles y motivado a través de sus palabras y acciones.

### **A MI ASESORA**

Licda. MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes Por su apoyo, asesoría y profesionalismo brindado.

### **A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser mi casa de estudios y proveer de formación académica

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y LA ESCUELA DE POSGRADO**

Por abrir sus puertas y brindar oportunidades para enriquecerme a través de la enseñanza proporcionada.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Administración.....	7
2.1.1. Perspectiva de Recursos Humanos .....	8
2.1.2. Administración de Recursos Humanos .....	9
2.2. Definición de Inducción.....	11
2.2.1. Objetivos de la inducción al personal.....	11
2.2.2. Propósito de la Inducción al personal .....	12
2.2.3. Importancia de la inducción para el desarrollo de servicios educativos .....	13
2.3. Tipos de inducción .....	14
2.3.1. Inducción General: .....	14
2.3.2. Inducción Específica: .....	15
2.4. Etapas de la inducción al personal.....	16
2.5. Métodos de inducción .....	16
2.5.1. Beneficios del proceso de inducción .....	17
2.5.2. Contenido y Responsabilidad de la inducción .....	18
2.5.3. Programa de Inducción.....	18
2.5.4. Elementos de un programa formal de inducción .....	18
2.6. Evaluación del proceso de Inducción.....	19
2.7. Reinducción del personal .....	20
2.7.1. Objetivos de la Reinducción .....	20
2.8. Evaluación y seguimiento .....	22
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>23</b>
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	23
3.1.1. Delimitación del problema .....	25
3.1.1.1. Unidad de análisis.....	25
3.1.1.2. Delimitación temporal: .....	25
3.1.1.3. Delimitación geográfica: .....	25

3.1.1.4. Delimitación Personal: .....	26
3.1.1.5. Población y muestra: .....	26
3.2. OBJETIVOS .....	27
3.2.1. General:.....	27
3.2.2. Específicos: .....	27
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	27
3.3.1. Métodos.....	28
3.3.2. Técnicas .....	28
3.3.2.1. Censo: .....	28
3.3.2.2. Entrevista:.....	29
3.3.2.3. Revisión y Análisis de datos secundarios. ....	29
3.3.2.4. Instrumentos.....	29
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1. Presentación y análisis de resultados:.....	30
4.1.2. Comunicación durante el proceso .....	38
4.1.3. Información Proporcionada.....	42
4.1.4. Experiencias Durante el Proceso .....	46
4.1.5. Uso de recursos .....	48
4.1.6. Referente a la Evaluación y Retroalimentación del proceso.....	49
4.1.7. Aspectos Generales.....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
<b>E-GRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>105</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>

## RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación permitió revisar la documentación y procesos que se aplican en la fundación educativa ubicada en la ciudad de Guatemala, además de un acercamiento al personal para conocer la perspectiva que posee sobre la inducción aplicada, los resultados permitieron determinar las áreas de mejora del proceso de Inducción que se desarrolla con el personal de la organización.

Además, permitió determinar desde la dimensión administrativa de recursos humanos el proceso de inducción general y específica en la organización en la fundación educativa objeto de estudio durante el año 2021, realizar una propuesta para alinear a los colaboradores tanto de nuevo ingreso como antiguos, esto a través de la aplicación del Método Científico, dentro de las técnicas utilizadas se encuentra el registro y análisis de datos secundarios que estableció información sobre documentación relacionada. Las entrevistas al personal directivo y coordinación permitieron determinar perspectivas, objetivos, procesos y demás información relacionada con inducción y reinducción. Estas determinaron que no realizan el proceso de evaluación y seguimiento de inducción. El censo al personal de la fundación educativa concedió datos en cuanto a la experiencia durante y después del proceso, etapas implementadas y personal responsable, entre otros datos relevantes, que permitieron establecer debilidades en cuanto a la inducción específica, debido a que se determinó que el personal requiere mayor información y documentación relacionada con el puesto de trabajo.

La organización objeto de estudio es una institución privada que brinda servicios educativos públicos y que funciona por medio de la subvención del estado, donaciones internacionales y nacionales; forma parte de una red que brinda servicios educativos a nivel mundial y nacional, dedicada al servicio de la educación en sus diversos niveles educativos. En la actualidad cuenta con un programa de inducción y reinducción elaborado por la coordinadora pedagógica de la organización de acuerdo a la experiencia en procesos previamente implementados. La guía de inducción se basa principalmente en el proceso de inducción general, evidencia la falta de información y recursos relacionados con la inducción específica. Además, no cuenta con la tercera etapa correspondiente al proceso de seguimiento y evaluación, etapa necesaria para obtener

resultados que permiten aplicar líneas de mejora a procesos existentes. El programa de inducción no solo es necesario porque provee al colaborador de información básica a nivel organizacional y sobre el puesto de trabajo, sino también porque permite aprovechar los recursos con que cuenta la organización y determinar el personal involucrado y tiempos necesarios durante cada una de las etapas. Además, determina pautas para aplicar proceso de reinducción al personal, logrando con ello orientar al trabajador sobre el puesto de trabajo y filosofía, organización, fidelizarlo y promover un ambiente laboral agradable.

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de la administración es promover la productividad en las organizaciones, sin embargo, es necesario abordar este proceso desde perspectivas estratégicas, éticas y sociales, y durante el proceso se demuestra que el esfuerzo de la administración se relaciona con el personal y las contribuciones a la organización. Es necesario poseer un objetivo claro sobre procesos a seguir, pues desde la requisición del personal ya se tiene claro cada una de las características que enmarca según el perfil establecido de acuerdo al puesto de trabajo y la filosofía de la organización, posterior a ello; el proceso de reclutamiento y selección funcionan como un filtro que permite el paso solo al personal que se ajusta mejor a los requerimientos establecidos para que, de manera posterior, se le brinde un acompañamiento al colaborador desde que ingresa a la organización, a fin de adaptarlo al ambiente interno de la empresa.

Los programas de inducción son herramientas que permiten la ubicación adecuada del personal y generar un ambiente agradable de trabajo, debido a que comprenden las funciones e información de la organización de forma rápida, disminuyendo los niveles de ansiedad e incertidumbre derivada del nerviosismo por ingresar a un ambiente desconocido.

A medida en que el colaborador es partícipe activo del proceso de inducción y reinducción en la organización, es influido por los valores, cultura, normas y demás información que incorpora de forma progresiva a las acciones cotidianas hasta lograr una completa adaptación al nuevo entorno laboral y socialización con el resto del personal, de lograr esta transición contribuirá a la productividad organizacional a través de acciones realizadas de forma correcta.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo proveer a la organización un programa de inducción y reinducción adecuado que guíe el proceso aprovechando los recursos existentes en el centro educativo, pues la guía actual carece de procesos, tiempos e información sobre los documentos requeridos en cada etapa establecida.

El primer capítulo establece los antecedentes relacionados con la inducción, reinducción, importancia para la organización, principales beneficios y el tiempo estimado para cada actividad.

El segundo capítulo comprende el marco teórico el cual presenta fundamentos y conceptos del proceso inductivo, principales objetivos de acuerdo a cada etapa y métodos aplicados por las organizaciones, se establecen las etapas principales como lo son inducción general, específica, evaluación y seguimiento como etapas básicas

El tercer capítulo contiene la metodología, técnicas y herramientas necesarias para la evaluación de la inducción en el centro educativo y elaboración de la propuesta. También, se define y delimita el problema en cada uno de los ámbitos en que se desarrolla y una breve descripción de la población susceptible de evaluar.

El cuarto capítulo comprende los principales hallazgos recabados a través del método, técnicas y herramientas establecidas en el capítulo anterior y que proporcionan insumos para la discusión e interpretación de resultados. El programa propuesto se basa en el método de supervisor o compañero como tutor.

Por último, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada para elaborar el presente trabajo y los anexos que contienen el programa propuesto y demás datos relevantes.

## 1. ANTECEDENTES

A continuación, se presenta la evaluación de antecedentes sobre el proceso de inducción general y específica realizada a la Fundación educativa objeto de estudio.

### 1.1. Antecedentes del tema de estudio

La inducción al personal, según Torres et. al, (2019) en su artículo Inducción y Capacitación como Factor de Desarrollo publicado por Dialnet indica que el nuevo colaborador necesita un periodo de adaptación al puesto de trabajo y en consecuencia este proceso se vuelve necesario para facilitar el acoplamiento, si se propicia un ambiente de trabajo agradable, se fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia.

Vaillant (2017) en su artículo sobre Políticas y Programas de Inducción en la Docencia en Latinoamérica, publicada por SciELO - Scientific Electronic Library Online, señala que la inducción en la docencia refiere a una fase del aprender el oficio de enseñar, donde las dudas, las inseguridades y la ansiedad por ingresar en la práctica educativa es latente. Además, indica que este proceso permite la adquisición de conocimiento y competencias profesionales, es por ello que los países centroamericanos cada vez abren paso a iniciativas que consideran la inducción como un momento que transforma el desempeño laboral. En general, al referirse a la inducción en centros educativos, el estudio permite establecer la diferencia en tiempos de duración de acuerdo a cada organización e indica que mientras en países como Perú el programa dura seis meses, en México es de dos años. Realmente existen grandes brechas en las prácticas, pues, los programas de inducción al personal responden no solo a objetivos organizacionales, sino a acciones promovidas por el gobierno de cada país y la preocupación en desarrollar al personal, de allí las diferencias en duración, contenido y otros elementos analizados.

En las organizaciones educativas la comunidad escolar forma parte activa del proceso de inducción, pues las autoridades explican las reglas y actividades del establecimiento y, a medida que surgen dudas, se proporciona la información y documentación requerida, tanto de la inducción general como específica.

A nivel nacional, las instituciones educativas cada vez se preocupan más por atraer al mejor recurso humano y desarrollar su potencial, a fin de lograr diferenciarse entre las demás instituciones por la calidad educativa que ofrece. Pese a la metodología e instalaciones, el recurso humano es eje del proceso educativo. La fundación educativa no se encuentra fuera de esta lucha constante por poseer al personal motivado, capacitado y comprometido, pues carecer de preparación para el trabajo dificulta el éxito de los objetivos.

## **1.2. Antecedentes de Centros Educativos**

La labor educativa de la Fundación inicia en Venezuela en 1955 y se extiende a 19 países en 3 continentes, llega a Guatemala en 1976. Se funda el primer centro educativo en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. En la actualidad, cuenta con 54 centros educativos a nivel nacional dedicados a brindar educación en los niveles preprimaria, primario, básico, diversificado y carreras técnicas.

La Fundación se define como un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social dirigido a sectores empobrecidos y excluidos de la sociedad. Ofrece educación pública, gratuita y de calidad a través de la subvención del estado, cooperación internacional y nacional.

Cada organización cuenta con personal que atiende diversos niveles académicos y población educativa de diversa magnitud. Hay centros de educación dedicados solamente a la educación preprimaria hasta institutos que atienden diversos niveles educativos. La educación que brinda, la metodología, el personal que lo integra y la población que atiende permite diferenciar su labor entre las organizaciones que brindan educación pública. Por lo general, la información que se brinda al personal de nuevo ingreso es informal y no satisface las expectativas del colaborador, por lo que amerita revisión y retroalimentación posterior.

La implementación de procesos que permitan potencializar las capacidades y compromiso de los colaboradores, forman parte imperante de las políticas y objetivos de

la organización, pues el poseer el personal idóneo permitirá responder a las necesidades de la población educativa que atiende. El proceso de inducción es parte esencial para promover el compromiso en el colaborador al ingresar a la institución, pues el conocer con claridad sus responsabilidades y la población que atiende, determinará la adaptación y lucha por cumplir el compromiso educativo.

El documento guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal, aprobado por la junta de gobierno del colegio oficial de psicólogos de Madrid, establece que para lograr la integración del personal a la institución, es importante contar con instrumentos que guíen el proceso, y por ello, debe existir un manual de acogida y la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas, tanto si son personas de nuevo ingreso, como si son trabajadores con tiempo de laborar para la misma. Considera ciertos temas mínimos de abordar durante dicho proceso como: presentación del personal, información pertinente, recorrido por instalaciones y medidas de seguridad.

Otro hallazgo sobre la importancia del proceso de inducción al personal se encuentra en la tesis elaborada por Sánchez (2017) para optar al título de magíster en educación con énfasis en gestión y evaluación de la universidad externado de Colombia titulada procesos de inducción y reinducción de los docentes del instituto educativo distrital cafam Santa Lucía y su incidencia en la práctica pedagógica, se aplicaron encuestas, entrevistas estructuradas y listas de chequeo para la recolección de datos. Se concluyó que las personas que se vinculan por primera vez a una institución, estarán en constante seguimiento y acompañamiento por lo menos un año para acoplarse a las dinámicas de trabajo y puedan tener un desempeño óptimo en su labor. Es claro que la temporalidad es muy variable según el giro y tamaño de la organización, sin embargo, los datos recolectados evidencian que se proporcionó inducción general, pero la organización no proporcionó al personal ningún tipo de acompañamiento y seguimiento en el proceso implementado.

De acuerdo informe final de tesis de Lavagnino (2017) para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Universidad San Carlos de Guatemala, quien realizó una Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, concluye que el proceso de inducción institucional dirigido al trabajador de reciente ingreso, es efectivo si se brinda al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación, así como aspectos relacionados con la reglamentación que deben conocer y comprender como trabajadores. Además, indica que las autoridades conocen la existencia del programa de inducción institucional, pero desconocen el objetivo del mismo, y cuando el trabajador ya está en su puesto de trabajo, le restan importancia, lo cual que impide que sean formados al contexto. Dicho resultado fue obtenido por medio de censo dirigido a colaboradores que participaron en el programa de inducción evaluado.

Según Loría (2017) en su práctica dirigida para aspirar al grado de Magíster en Administración Educativa titulada: Práctica de sensibilización e inducción al personal docente, desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa en la primaria de la unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas durante el periodo lectivo 2016. Utilizó para la recopilación de la información la observación, entrevista, bitácora y encuesta para determinar que a través de la sensibilización se pueden mejorar muchas prácticas organizativas, y que es necesario tomar en cuenta como se da la motivación para que esta sirva de canal y puente a la temática de la calidad. Además, recalca la importancia de crear la necesidad de mejorar, de hacer bien las cosas y la importancia de los procesos implementados, a manera de aplicar estrategias y medios de comunicación para el aseguramiento exitoso de la calidad educativa en la organización, además, establece que al iniciar sus labores en una organización nueva el docente podrá observar todo lo que el responsable de la inducción haya planificado previamente de manera que parta de sus propias experiencias para convertirse en un partícipe activo en la construcción de la calidad educativa.

La motivación laboral es sumamente importante para promover el sentido de logro a nivel individual y organizacional, según menciona Peña(2018) en su artículo sobre la

motivación laboral, elemento fundamental en el éxito organizacional, publicada por la Revista Científica de Colombia, indica que los principales factores que contribuyen en el logro de las metas en una relación laboral son motivación y desempeño; es importante que predominen las expectativas para las compensaciones a fin de promover un buen clima laboral y lograr mejores resultados. El crecimiento acelerado de las organizaciones provoca incertidumbre y por ello, es necesario crear estrategias que mejoren las condiciones del ambiente del trabajo y permita mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

Espitia (2016) en la Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones, publicada por la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Villavicencio, resalta que cada organización es particular gracias a las dinámicas que se generan en su interior. El análisis teórico de la motivación brinda la oportunidad de comprender diferentes escenarios en los que se puede analizar la aplicación de los postulados teóricos motivacionales. En todo caso, es el administrador quien debe identificar las variables que dan origen a la motivación dentro de su organización. La inducción promueve que los colaboradores conozcan sobre procesos, acciones, regulaciones, normas y oportunidades a nivel organizacional. Desde que se realiza la integración del personal es importante promover motivación para lograr interrelacionar con las expectativas, esfuerzos, retribuciones, capacidades o características individuales y colectivas, percepciones del cargo, funciones, efectividad, desempeño y resultados dentro de la institución (Vásquez, 2017) y con ello establecer metas y expectativas positivas.

Bautista (2018) en su tesis para optar al título de magíster en Gestión Social empresarial sobre onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini informática y tecnología de la universidad Externado De Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, maestría en gestión social empresarial analizó los aportes del onboarding como estrategia para la adecuada integración del personal, concluyó que los procesos de orientación inicial ayudan al colaborador a introducirse en la cultura de la organización y unidad de trabajo, reduce la ansiedad inicial, proporciona

información que permite posteriormente desempeñar satisfactoriamente las labores asignadas, permitiendo generar expectativas acerca del trabajo mediante la información recibida de los futuros empleados y que permitirá luego tomar decisiones sobre el futuro laboral. Destaca la importancia de la evaluación y seguimiento para promover un ambiente agradable de trabajo, adecuada integración, desarrollo y fidelización en el tiempo. El estudio permitió detectar errores en el diseño del puesto, observar si existen problemas que afecten a la persona en el desempeño o cargo. Se estableció que el 90% del personal contaba con información sobre el puesto de trabajo y sobre proyectos futuros, por lo que el personal conocía claramente su papel en la organización, y consideraban de suma importancia la inducción recibida.

## 2. MARCO TEÓRICO

Permite sustentar el Trabajo Profesional, describe la situación e integra la teoría existente referente a la inducción, y de esta manera logra mayor comprensión del mismo.

### 2.1. Administración

Las organizaciones funcionan como organismos vivos que se exponen a los cambios internos y externos, aprenden constantemente y se adaptan al transformar procesos e innovar en prácticas, se enfrenta de forma continua a los retos del ambiente externo por medio de la calidad del personal que posee, al promover el desarrollo de competencias. Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) afirman que las variables más significativas en el estudio de la administración son:

- **Estructura Organizacional:** conformado por los elementos que conforman la organización y sus relaciones de acuerdo a su estructura, división del trabajo y coordinación.
- **Tareas:** en referencia a las actividades que realizan los colaboradores.
- **Las personas:** Consideradas como el corazón de la organización y no solamente como recursos productivos.
- **Tecnología:** siendo una variable importante en la actualidad, derivado de los cambios tecnológicos, gracias a la tecnología las organizaciones logran la competitividad a través de innovación en los sistemas y procesos productivos a fin de lograr la eficiencia.
- **El ambiente:** Es el medio que rodea a la organización y que establece las relaciones para el intercambio dinámico. (p. 39)

Las variables que intervienen en el proceso administrativo representan la esencia de la organización, la forma en que estas se interrelacionan y adaptan al entorno, permiten el éxito de las organizaciones, aprovechar las características de cada uno de los elementos y potencializarlas, permitirá lograr la ventaja entre los competidores.

Antes se consideraba el proceso administrativo solamente como la oportunidad de generar mayores recursos a través de la producción, los cambios externos han provocado que se pase del concepto de trabajador a capital humano. Según Boisier (2000, como se citó en Navarro, 2005), quien define al capital humano como el “valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (p. 4). Los avances tecnológicos y la adaptación al entorno han promovido que no solo se cambie de concepto a través de los años, sino también las características inmersas en cada definición a través de la historia, considerados en la actualidad como un recurso indispensable para lograr la diferenciación en el mercado.

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización. (Montoya *et. al* 2019, P. 5)

Las organizaciones educativas no están apartadas de este contexto, pues el personal que contratan será el responsable de transmitir la filosofía de la organización, de allí la importancia de elegir al personal que se adapte a las exigencias internas y externas, a retos y permitan el cumplimiento de los objetivos.

### **2.1.1. Perspectiva de Recursos Humanos**

Las organizaciones se adaptan de forma continua a los cambios del entorno, en la actualidad recursos humanos se vislumbra como un socio estratégico y enfoca el interés en las competencias de los colaboradores y lo que aportan a la organización, al respecto la administración de Recursos humanos se define como:

Una función derivada de la administración general que, en las organizaciones, atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Sotomayor, A. 2016, p. 30)

La administración del recurso humano debe actualizarse de forma constante, pues es necesario adaptarse a los cambios por el avance de la tecnología, necesidades del entorno, generaciones emergentes y retos en general del mercado laboral.

El reto cada día es mayor, el personal debe poseer el perfil que mejor se adapte al ambiente interno a fin de convertir a cada colaborador en vocero de la organización por medio de la expresión de sus conocimientos, habilidades y actitudes, ser líderes y transmisores claros de la filosofía y cultura organizacional a través de sus acciones. Es importante enfocarse en el talento humano, pues como menciona Ribadeneira (2017) “Los conocimientos, potenciales, habilidades, destrezas son un conjunto de factores que aportan de manera positiva y significativa al desarrollo de la empresa en su día a día”. (p. 14) Es por ello que es necesario acompañar al personal desde que ingresa a la organización hasta su desvinculación.

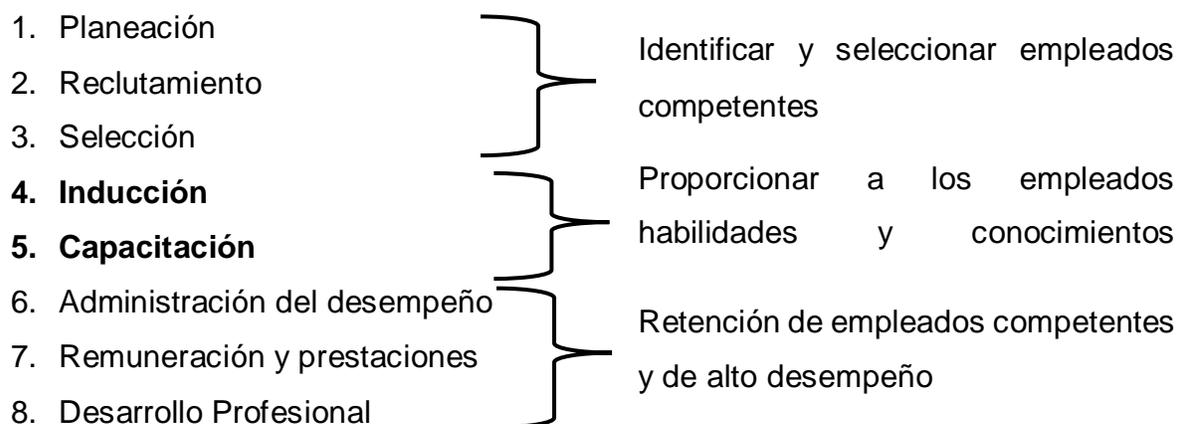
Dirigir el talento del nuevo colaborador hacia el logro de los objetivos trazados por la organización es indispensable. El período de inducción se debe establecer como un proceso de ajuste y de adquisición de conocimientos, y no como un tiempo de prueba en las organizaciones, pues esta etapa requiere la integración adecuada del personal por medio de la identificación con las particularidades que la diferencian de las demás y no solamente por la necesidad de optar a un puesto de trabajo. Cuando no se poseen objetivos claros en los procesos, se desvirtúa la importancia que el proceso persigue y el colaborador no logra establecer la afinidad con la organización como se desea.

### **2.1.2. Administración de Recursos Humanos**

La función básica del departamento de recursos humanos está relacionada con los procesos de reclutamiento, selección, orientación, capacitación, desarrollo, administración del personal, remuneración y prestaciones, incentivos y evaluación. Cabe destacar que las funciones pueden variar según autores consultados, sin embargo, a nivel general la administración de recursos humanos desarrolla las funciones antes mencionadas. Según Coulter y Robbins (2018) el proceso se realiza de acuerdo a los siguientes pasos:

## Figura 1

### *Proceso de Administración de Recursos Humanos (ARH)*



Nota: La figura muestra ocho actividades del proceso de ARH para garantizar que la organización cuente con personal calificado. Tomado de Administración 13E. (p. 381) por Coulter y Robbins, 2018, Pearson.

Para toda organización es importante contar con personal calificado, las primeras tres actividades permiten identificar y atraer al personal requerido, las dos siguientes proporcionar las competencias necesarias para desarrollar el trabajo con eficiencia y las últimas tres garantizan la retención de los empleados competentes y de alto desempeño.

Según menciona Coulter y Robbins en el proceso de ARH, la inducción permite proporcionar personal con las competencias necesarias a la organización. Proporciona conocimientos sobre el entorno, a los nuevos colaboradores permite relacionarse con la cultura de la organización y para al personal antiguo actualizar o mejorar sus competencias.

La administración del recurso humano conlleva a la práctica de cada uno de los pasos mencionados, desde el momento en que surge un nuevo puesto, se desarrollan los perfiles y descriptores de puesto como una guía para el eficiente proceso de reclutamiento y selección; dota a la organización de personal con conocimientos, habilidades y actitudes requeridos.

## **2.2. Definición de Inducción**

La inducción puede definirse como el proceso de familiarizar al colaborador con la empresa, cultura, filosofía, políticas, etc. También puede definirse como la “introducción al puesto de trabajo y a la organización” (Coulter y Robbins, 2018, p. 395). Además, Rivadeneira (2017) afirma que “Es de vital importancia familiarizarle, permitir que el nuevo colaborador se adapte a la organización de la cual va a formar parte” (p. 1) Asimismo, hace énfasis en los procesos de reclutamiento y selección de personal considerándolos como pilares de la vinculación de los colaboradores con la organización.

Este proceso se lleva a cabo cuando el personal es contratado por la organización y se pretende socializar con la cultura, filosofía organizacional, con su puesto de trabajo, funciones, derechos y obligaciones, entre otros. Tanto el concepto como la definición pueden variar según autores y este debe verse como

Un proceso macro y considerando una postura en la que el nuevo colaborador no es sólo un sujeto pasivo, este proceso tendría dos componentes, uno de orientación no muy extenso en tiempo y la socialización, que sería a largo plazo. (Correa, 2019, p. 16).

Aunque la inducción inicia desde el primer contacto del colaborador con la organización, personal y elementos que interfieren en el proceso comunicativo, esta va más allá de solo socializar información y procesos, consiste en un diálogo multidireccional, que permite favorecer espacios de libre expresión y relación con el nuevo entorno.

### **2.2.1. Objetivos de la inducción al personal**

El proceso de inducción posee ciertos objetivos que orientan las acciones a llevar a cabo, Aldi (2018) menciona los siguientes:

- Promover y mantener el talento humano competente requerido para cada proceso administrativo.
- Proporcionar a la institución la fuerza laboral eficiente para enlazar a los fines de cada área de trabajo.

- Consolidar, mantener y desarrollar un equipo de personas eficientes con competencias, compromiso y satisfacción suficientes para alcanzar las metas organizacionales mediante procesos de inducción, capacitación y desarrollo claramente definidos.
- Realizar la planeación eficiente de las necesidades de los colaboradores para garantizar la ubicación oportuna y consecuente del talento humano, en virtud de sus competencias, capacidades y habilidades.
- Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para adaptarse correctamente a su empleo e identificarse con la empresa.

El proceso de inducción persigue principalmente los objetivos antes mencionados, al brindar información básica y relevante sobre la empresa para relacionar al colaborador y desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso.

### **2.2.2. Propósito de la Inducción al personal**

La inducción se realiza de acuerdo al siguiente propósito, según Aldi (2018):

Encaminar al nuevo elemento en una dirección compatible con la misión, visión, metas, cultura y filosofía organizacional, en la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas específicas y las del departamento; en este proceso se realizan las presentaciones pertinentes con las personas que tendrán una relación directa o indirecta con el nuevo miembro y se le muestra el lugar de trabajo y las instalaciones; un programa efectivo de inducción debería, por lo menos, reducir la ansiedad del nuevo miembro, reducir la rotación de personal, ahorrar tiempo en el futuro y despertar expectativas claras en torno al puesto y a la organización, pero sobre todo debería despertar estas expectativas acerca del futuro personal y profesional del nuevo miembro, tanto dentro como fuera de la organización, ya que deberá tomar en cuenta los posibles ingresos y tiempo libre para aprovechar en su preparación” (p. 4).

El propósito engloba la información principal a brindar al nuevo colaborador y lograr la inserción adecuada a la empresa.

### **2.2.3. Importancia de la inducción para el desarrollo de servicios educativos**

Respecto a la gestión del proceso inductivo en las organizaciones educativas, Celis (2017) indica que las necesidades de reclutar al personal idóneo en una institución dedicada a la educación enfrentan varios retos de los cuales indica que:

La organización debe encontrar a la persona que mejor cubre el perfil y el candidato debe encontrar la organización que mejor satisface sus necesidades profesionales y personales, es decir, ofrece el salario más atrayente o cercano a lo esperado, ofrece oportunidades de aprendizaje, promociones y beneficios entre otros. Identificar las reales expectativas de los postulantes es fundamental para establecer una relación laboral duradera y satisfactoria. El proceso de selección es tan importante que los sistemas educativos con más alto desempeño en el mundo han desarrollado mecanismos eficientes para seleccionar a los docentes y pagan buenos salarios iniciales como una forma de atraer a los mejores docentes. (p. 12)

Este estudio realizado en Chile permite establecer el interés por mejorar las condiciones laborales e incentivos a los docentes, en Guatemala aún es una tarea a largo plazo. Aceña & Menchú (2019) resaltan dos deficiencias del proceso formativo de los docentes, la primera es respecto al uso de la tecnología como herramienta docente y de aprendizaje, la segunda es el acompañamiento insuficiente durante su inserción en el ámbito laboral, lo cual le impide enfrentar las situaciones reales del contexto. Ambos retos son resultado de los avances que existen en el entorno y la necesidad de brindar el acompañamiento adecuado durante el proceso de inserción a la labor docente.

La fundación educativa evaluada pretende que a través de la gestión que realiza con apoyo nacional e internacional se promueva la educación gratuita de calidad, que beneficie a cada sector desfavorecido de la sociedad, permitiendo el desarrollo de las competencias de los educadores como de los educandos a fin de promover personas responsables con el entorno y vinculadas a la búsqueda de mejoras familiares, comunitarias y a la vez nacionales.

## **2.3. Tipos de inducción**

Los programas de inducción pretenden familiarizar a los trabajadores con la organización, su cultura, estructura, filosofía y demás información relevante. Se enfoca en información de la unidad de trabajo y la otra en la organización, el proceso aplicado depende de cada organización según las necesidades y personal disponible. La extensión y el contenido de cada uno de los procesos también puede variar, sin embargo, el proceso es necesario para lograr la integración del personal de forma efectiva y eficiente, a manera de lograr la pronta adaptación, reducir incertidumbres y bajo desempeño o renuncia prematura por falta de satisfacción a las expectativas existentes (Chiavenato,2011)

### **2.3.1. Inducción General:**

Proporciona al colaborador una visión general de la organización, sobre su filosofía, reglamento interno, políticas, beneficios, horarios laborales y otros. Generalmente, es impartida por personal de recursos humanos, sin embargo, dependiendo del método utilizado, se puede asignar a un supervisor o compañero como tutor. El contenido a proporcionar en esta etapa es:

- Estructura organizacional de la empresa, historia, misión, visión, valores, objetivos generales y enfoque.
- Servicios que ofrece y valor agregado que proporciona como medio de diferenciación con sus competidores.
- Proyectos y planes programados.
- Beneficios adicionales que proporciona la organización.
- Programas de desarrollo y promoción propuestos.
- Reglamento interno
- Políticas y demás información relevante para familiarizar al colaborador con el contexto organizacional.

En esta etapa se presenta al colaborador toda la información que le permite conocer a profundidad el lugar de trabajo y además permite orientar el compromiso con la organización.

### 2.3.2. Inducción Específica:

O como se le conoce también, inducción al puesto, se define como:

Una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo y sus objetivos, etcétera. (Pardo 2018, p.33)

El proceso de inducción al puesto es dependiente del primero, pues es necesario proporcionar información general y luego específica a fin integrarlo de forma efectiva y que pueda realizar sus actividades en el lugar de trabajo de forma eficiente.

La inducción específica debe presentar como mínimo la siguiente información según Sotomayor (2016)

- Específicas
  - Políticas de la empresa
  - Medidas disciplinarias
  - Planes de vacaciones
  - Desarrollo y jubilación
  - Servicios culturales, recreativos y sociales
  - Prestaciones en general
- Identificación del puesto.
  - Funciones
  - Relaciones u ubicación física
  - Equipo y materiales bajo su responsabilidad

La información proporcionada en esta etapa es relevante, pues la calidad de la información brindada determinará la efectividad del trabajo realizado, la información deberá ser proporcionada de forma oportuna para la realización de las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo.

## 2.4. Etapas de la inducción al personal

Las etapas determinadas en el proceso de inducción según Correa (2019) son Inducción general, Inducción Específica, Evaluación y seguimiento, estas varían, pues algunos establecen una cuarta etapa ligada al entrenamiento, este es una etapa unidireccional de aprendizaje, por lo cual desvirtúa de cierta forma la inducción. El objetivo principal no está estrechamente ligado a los objetivos de la inducción, pues la inducción puede establecer comunicación y aprendizajes en múltiples direcciones.

**Figura 2**

*Etapas de la inducción*



Nota: Etapas del proceso inductivo, tomado de Valoración de las prácticas de inducción que influyen en el aprendizaje y la motivación, según el juicio de expertos en gestión humana (p. 17) por Correa (2019) Colombia.

## 2.5. Métodos de inducción

Los métodos de inducción más utilizados según la UNAM (2016) son:

- **Proceso selectivo:**

es la inducción que se realiza desde el proceso de selección, pues antes de finalizar se proporciona toda la información correspondiente a las tres etapas del proceso de inducción de forma general.

- **Funciones del Puesto:**

Consiste en proporcionar al colaborador información relacionada con el puesto de trabajo y de forma gradual delegar actividades de mayor relevancia a fin de asimilar las expectativas y exigencias requeridas en el desempeño.

- **Supervisor o compañero como tutor:**

Consiste en asignar a una persona de acuerdo a sus características. La persona asignada representará el punto de unión entre la organización y representatividad de la imagen que la empresa desea proyectar a fin de servir como guía y creación de expectativas hacia la organización, pues debe comunicar de forma clara y detallada la información pertinente para llevar a cabo las actividades propuestas tanto por la organización como por el puesto de trabajo.

- **Programa de integración o inducción:**

Como su nombre lo indica, a través de un programa la organización proporciona información relevante al colaborador a fin de integrarlo a la empresa y a su puesto de trabajo. El tiempo que dura es variable y el jefe inmediato puede fungir como tutor.

### **Tipos de Programas:**

Los programas son muy variables pues pueden contar con introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o más, en los que se proporciona material impreso o digital a los colaboradores con información oportuna sobre temas a nivel organizacional y del puesto de trabajo. (Dessler y Varela, 2011)

#### **2.5.1. Beneficios del proceso de inducción**

Cuando el proceso de inducción se aplica de forma correcta y oportuna, la organización vislumbra ciertos beneficios mencionados por Barragán *et. al* (2018)

- ✓ Disminuye la tasa de rotación permitiendo desarrollar confianza por parte del trabajador.
- ✓ Minimiza la incertidumbre, pues el colaborador adquiere confianza al sentirse cómodo en su ambiente de trabajo.
- ✓ Reduce el margen de error y promueve resultados a corto plazo, al promover información clara sobre actividades que debe desarrollar.
- ✓ Aumento de la productividad.

- ✓ Mayor seguridad desarrollada derivada de la información proporcionada, evitando así pérdida de tiempo, errores y accidentes.

Tanto los beneficios como las ventajas del proceso de inducción permiten determinar la importancia de su aplicación, el desarrollar confianza y seguridad sobre la organización y las tareas desarrolladas, minimizan errores y promueven la productividad en el lugar de trabajo.

### **2.5.2. Contenido y Responsabilidad de la inducción**

Los programas formales de inducción son responsabilidad de recursos humanos y del supervisor directo de los colaboradores, por ello se dice que posee enfoque dual. Los temas se presentan en dos categorías: de interés general y de interés específico, dirigido en especial a trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Werther *et. al*, 2017)

Cada una de las personas que intervienen en el proceso de inducción poseen un papel importante, principalmente el departamento de recursos humanos será el responsable de determinar estrategias, recursos y metodología para que el colaborador adquiera las competencias necesarias en el menor tiempo posible, con base en el acompañamiento proporcionado.

### **2.5.3. Programa de Inducción**

El programa de inducción permite una referencia a la organización para guiar a los colaboradores durante el proceso de inducción y sus etapas, además motivan e involucran al personal de nuevo ingreso, colaboradores antiguos con la intención de promover el sentido de pertenencia a la organización.

### **2.5.4. Elementos de un programa formal de inducción**

Respecto a los elementos de un programa formal de inducción, Werther *et. al*, (2017) indica que los temas más comunes de un programa de inducción se comprenden en temas globales de la organización y de prestaciones y servicios al personal, los cuales se complementan con un manual de inducción que se entrega a cada nuevo empleado y

en el que se describen las políticas, normas, prestaciones y otros temas relacionados, además indica que programas más completos pueden incluir presentaciones audiovisuales, recorridos y presentación a personas vinculadas a su puesto.

**Imagen 1**  
*Temas cubiertos en programas de orientación a nuevos empleados*

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Historia de la compañía</li> <li>● Estructura organizacional</li> <li>● Nombre y funciones de los ejecutivos principales</li> <li>● Estructura de edificios e instalaciones de la empresa</li> <li>● Periodo de Prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Normas de seguridad</li> <li>● Línea de Productos o servicios</li> <li>● Descripción del proceso de producción</li> <li>● Normas y políticas de la empresa</li> </ul>
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Política salarial y de compensación</li> <li>● Vacaciones y días feriados</li> <li>● Capacitación y desarrollo</li> <li>● Asesoría profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguros Individuales y /o de grupo</li> <li>● Programas de jubilación</li> <li>● Servicios médicos especiales</li> <li>● Servicios de cafetería y restaurante</li> </ul>
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Al supervisor</li> <li>● A los capacitadores</li> <li>● A los jefes del superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A los compañeros de trabajo</li> <li>● A los subordinados</li> </ul>
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>● Labores a cargo del empleado</li> <li>● Normas específicas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción del puesto</li> <li>● Objetivo del puesto</li> <li>● Relación con otros puestos</li> </ul>

Nota: Werther (2017). Administración de recursos humanos, México. P.132.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el contenido de un programa de inducción se encuentra distribuido en cuatro secciones relevantes e inicia de lo general a lo particular, proporcionando así un panorama amplio sobre el proceso de inducción y lo que la organización espera durante el desarrollo de sus labores.

## 2.6. Evaluación del proceso de Inducción

Al completar las primeras dos etapas es necesario realizar un proceso de evaluación, el cual permitirá determinar puntos clave de la inducción al personal y permitirán establecer parámetros para realizar la retroalimentación pertinente. La evaluación debe ser formal, estableciendo para ello formatos de registro que permitan determinar de forma objetiva cada una de las etapas desarrolladas y permita proporcionar retroalimentación o medidas

correctivas a situaciones detectadas como problemáticas para que el colaborador se desempeñe.

Es recomendable que el proceso se registre, se promueva material relacionado a modo de referencia para evaluar el proceso desde el inicio hasta el final, la utilidad del recurso, aplicación ordenada y eficiente de los procesos implementados y pasos desarrollados, para que al momento de realizar la evaluación el asesor pueda determinar los recursos que cumplieron con el objetivo propuesto de los que no, aplicar medidas correctivas y promover una comunicación efectiva durante el proceso de retroalimentación detectando debilidades y fortalezas en la gestión de la inducción.

## **2.7. Reinducción del personal**

La reinducción permite actualizar la información que se le proporciona a los colaboradores, además de orientar los procesos realizados hacia las metas trazadas. Según lo indica López (2016) permite “identificar cuáles puntos de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzar. Por lo tanto, es necesario hacer una evaluación y seguimiento con el propósito de retroalimentar el programa y realizar ajustes.” (p.8). Esto con el fin primordial de lograr el ajuste necesario del colaborador a la organización.

En el caso del centro educativo objeto de estudio, en el proceso de inducción interviene coordinación pedagógica y dirección, quienes tiene a su cargo el desarrollo de temáticas relevantes en cuanto a la actualización de políticas, procesos, acciones realizadas o por realizar, entre otros. El proceso de reinducción debe realizarse cada vez que existan cambios que afecten el desarrollo de las actividades que se desarrollan en la institución, pues es necesario contar con la información correcta en cuanto a procesos y normativas que orienten las labores del personal que labora para la organización.

### **2.7.1. Objetivos de la Reinducción**

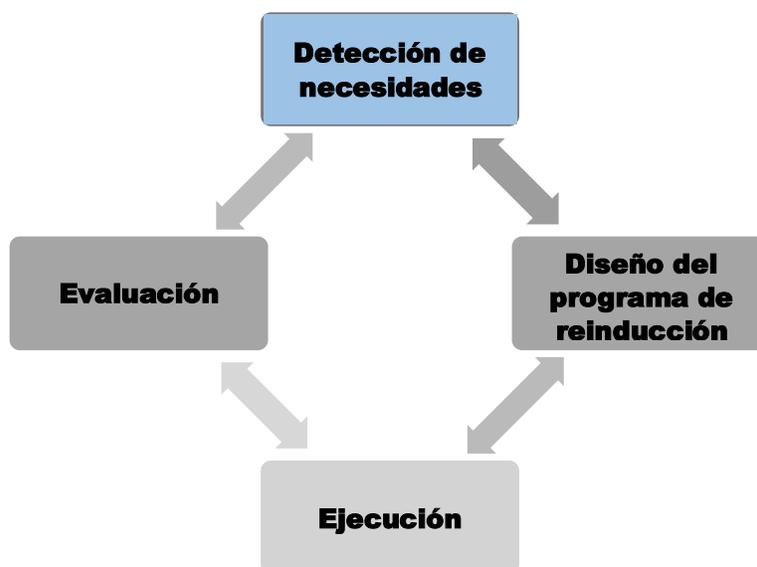
Dentro de los objetivos que persigue la reinducción del personal, la Alcaldía Mayor de Bogotá (2018) menciona los siguientes:

- Informar a los empleados acerca de las reformas en la organización y funciones.
- Comunicar sobre la reorientación de la misión institucional y los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
- Proporcionar a los empleados información sobre actualización o modificación realizadas a normativas y procesos internos.

Las etapas de la reinducción del personal es un proceso cíclico, se realiza como se muestra a continuación:

**Figura 3**

*Etapas de la reinducción*



Nota: Proceso cíclico de la reinducción en el cual se observa que inicia con la detección de necesidades y culmina con la evaluación, iniciando nuevamente el ciclo.

## 2.8. Evaluación y seguimiento

Al completar el proceso de inducción es necesario aplicar una evaluación que permita determinar principales brechas entre la información proporcionada y lo comprendido por el colaborador, además brindar un proceso de acompañamiento y retroalimentación en caso de dudas, al respecto Peña (2019) menciona que este proceso “permite detectar problemas de administración, integración de personal, acoplamiento del funcionario al puesto, y, por consiguiente, permiten crear medios para mejorar constantemente el desempeño y la calidad del trabajo.”(p.122). Es por ello la importancia de implementarlo y realizarlo de forma oportuna a fin de corregir situaciones no deseadas o errores que puedan cometerse por poca información o información no comprendida por parte del colaborador.

Respecto a este tema se sugiere considerar aspectos en cuanto a:

- ✓ Actualización de tecnologías.
- ✓ Medios de comunicación internos.
- ✓ Actualización de perfiles y descriptores de puesto.
- ✓ Desarrollo de habilidades blandas en el equipo de trabajo.
- ✓ Normas y políticas institucionales.

Pues el poseer información precisa sobre los temas antes mencionados permitirá a la organización brindar el seguimiento y retroalimentación adecuados. La periodicidad de aplicación depende de cada organización, sin embargo, se recomienda realizar el proceso de evaluación según se considere pertinente de acuerdo a los hallazgos y como mínimo de forma anual.

### 3. METODOLOGÍA

Permite orientar el trabajo profesional, en el presente apartado se detalla la definición del problema, ámbitos en que se desarrolla y principales métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la realización del estudio.

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones deben renovar constantemente sus prácticas para responder a los cambios del mercado actual. La administración del recurso humano debe actualizar constantemente información y procesos, pues son los responsables de proveer la adecuada fuerza de trabajo y mantenerla motivada. La administración establece pasos claves a seguir para influir en los colaboradores desde el momento de reclutamiento hasta el proceso de contratación. La inducción es clave por ser el primer contacto de la empresa con el colaborador, además lo familiariza con la cultura, información general y específica del ámbito laboral que forma parte. Ante esto surge la pregunta ¿Cuáles son las áreas de mejora del proceso de Inducción al personal? Debido a que toda organización se preocupa por promover en el personal el sentido de la identidad y conocimiento pleno de sus responsabilidades y aportes principales a la organización, es por ello que el implementar un proceso de inducción y reinducción adecuado permitirá la personal sentirse identificado con la organización y brinda seguridad sobre las acciones que realiza en su puesto de trabajo. Al evaluar las acciones realizadas, recursos implementados y dar seguimiento adecuado a los procesos, se identifican de forma oportuna las áreas de mejora.

El proceso de inducción permite integrar al personal a la organización y “requiere de un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. Es el proceso de ajuste a las necesidades organizativas” (Werther, 2017). Es la forma en que cada organización analiza y transmite el valor empresarial al nuevo integrante del equipo de trabajo.

La fundación educativa objeto de estudio es una organización privada sin fines de lucro que brinda educación pública en áreas urbano-marginales, brinda servicios educativos a través de la subvención del estado, con aportes de cooperación internacional y nacional. Nació en Venezuela en 1955 e inicia en Guatemala en 1976, por el impulso de religiosas y sacerdotes que establecen relación con el gobierno, iglesia, empresarios y colaboradores. A nivel nacional hay 53 centros educativos en 9 departamentos, en los que laboran docentes de preprimaria, primaria, básicos, diversificado y carreras con orientación técnica, el fin primordial es incidir en la calidad de la educación pública a través de sus programas, métodos institucionales y docentes motivados, capacitados e identificados con la labor que realiza la fundación.

La institución actualmente cuenta con un programa de inducción que orienta el proceso de todos los centros educativos, procesos actualmente liderados por Dirección General y el área administrativa de cada una de los centros educativos. Los procesos no son estandarizados y existe poca información relacionada sobre los parámetros a seguir, provocando que el área administrativa de cada centro planifique la información que considere necesaria brindar al nuevo colaborador.

El personal administrativo, quien es el responsable de realizar el proceso de inducción, ha detectado la ausencia de información oportuna que permitirá guiar durante la implementación tanto al orientador como al personal, la falta de claridad sobre los procesos, insumos e información que se debe utilizar y proveer al personal de nuevo ingreso provoca que los colaboradores no cuenten con documentos e información pertinente para realizar sus labores, ya que no le fue proporcionada al momento de ingresar a la organización, provocando incertidumbre sobre sus funciones, reglamento interno y herramientas a utilizar entre otros.

Aunque la organización capacita al personal a través de talleres y formación referente a la filosofía institucional, metodología implementada y temas varios que son de utilidad para el buen desempeño y actualización docente, pierde la oportunidad de alinear al personal respecto a aspectos relevantes que permiten desarrollar el compromiso e

identificación con la organización desde el primer contacto. La falta de claridad sobre los procesos a implementar durante la inducción provoca dudas, incertidumbre y frustración debido al incumplimiento de las expectativas hacia la organización; promueve problemas de adaptación a la organización y al puesto de trabajo, lo que conduce a errores involuntarios o trabajo lento por la falta de información oportuna.

El Trabajo Profesional de Graduación se enfoca en el área metropolitana, considerando para ello centros educativos ubicados en este sector, la evaluación del proceso de inducción implementado permitirá detectar información relevante sobre el seguimiento y retroalimentación que brinda la organización a los colaboradores; asegura información decisiva para determinar hallazgos para el desarrollo de la propuesta de mejora e implementar un programa de inducción y reinducción que proporcione los principales objetivos de cada una de las etapas establecidas, información y procesos a seguir con tiempos recomendados y los formatos para desarrollarlo paso a paso.

### **3.1.1. Delimitación del problema**

Permite enfocar el trabajo profesional en términos concretos y área de interés al especificar el alcance y límites.

#### **3.1.1.1. Unidad de análisis**

La fundación educativa objeto de estudio es una organización privada sin fines de lucro que brinda educación pública en áreas urbano-marginales ubicada en el área metropolitana del departamento de Guatemala.

#### **3.1.1.2. Delimitación temporal:**

Para la realización del Trabajo Profesional de Graduación y elaboración del Informe Final se estima el periodo comprendido desde el mes de julio 2020 a julio del año 2021.

#### **3.1.1.3. Delimitación geográfica:**

El estudio se enfocará en tres centros educativos ubicados en el área metropolitana del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

#### 3.1.1.4. Delimitación Personal:

Durante el proceso de evaluación del programa implementado intervendrá el personal administrativo y operativo de la fundación educativa ubicada en el área metropolitana. Además, participará personal de nuevo ingreso como personal que ya posee experiencia en el centro de trabajo.

#### 3.1.1.5. Población y muestra:

La población evaluada son personal administrativo (coordinadora educativa), personal docente, de servicio y apoyo de cada centro educativo, quienes laboran en dos jornadas: matutina y vespertina, con docentes y personal al servicio de nivel pre primario, primario y básico de estudios, por lo que el personal administrativo, en especial coordinación tiene bajo su responsabilidad el proceso de inducción en cada una de sus etapas, tanto coordinación como dirección no cuenta con la orientación, procesos e instrumentos adecuados para llevar a cabo la orientación a nivel general y específico. Derivado de lo anterior, se tomó el total de la población de tres centros educativos y se encuestó a los 82 colaboradores con el fin de establecer hallazgos de acuerdo a su percepción y experiencia en procesos implementados de inducción y reinducción aplicados en la organización, considerándose además la accesibilidad a la información.

**Tabla 1**

*Colaboradores participantes*

PERSONAL	CANTIDAD
Administrativo	2
Operativo	80
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>

Nota: los datos recopilados por medio de entrevista a dirección, julio 2021

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. General:**

Determinar desde la dimensión administrativa de recursos humanos el proceso de inducción general y específica en la fundación educativa objeto de estudio durante el ciclo 2021, para alinear a los colaboradores de nuevo ingreso con la filosofía organizacional.

### **3.2.2. Específicos:**

- Determinar el proceso de inducción implementado actualmente por la fundación.
- Evaluar el proceso de inducción general y específico en la fundación educativa objeto de estudio.
- Identificar áreas de mejora en el programa implementado a través de entrevistas y censo.
- Elaborar propuesta de un programa de inducción con base a hallazgos detectados durante el proceso de evaluación.

## **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para realizar el presente Trabajo Profesional de Graduación se utilizó el método Científico en sus tres fases de:

- Indagación: permite conocer cómo es la realidad, qué elementos la forman y cuáles son sus características.
- Demostración: establece la relación de sus distintas partes o elementos y descubrir por qué es, cómo es, la realidad.
- Conclusión: consiste en la interpretación de los hechos observados de acuerdo con los datos recabados.

Al aplicar la metodología indicada y el uso de las técnicas e instrumentos de investigación establecidas, se logró la obtención de información detallada a través del acercamiento con la institución y su personal, necesarios para el logro de los objetivos planteados y proporcionar a la organización una propuesta que oriente con claridad sobre normas, políticas y características de la compañía necesaria para realizar los procesos correspondientes a inducción y reinducción personal.

### **3.3.1. Métodos**

Para realizar el presente trabajo de investigación se aplicó el método científico, el cual permite valorar el proceso existente en la fundación educativa, a fin de recabar información para elaborar la propuesta de mejora al programa de inducción institucional, se desarrolló de la siguiente forma:

**Recolección de datos:** Esta fase comprende dos etapas: la primera corresponde al análisis inicial del contexto, hubo un acercamiento con la organización, el personal y se verificó la documentación utilizada. Posterior a ello, se continuó con la etapa de evaluación al personal por medio de un censo que permitió hallazgos sobre la percepción del colaborador sobre los principales aspectos implementados durante el proceso de inducción y evidenciar fortalezas y debilidades en la implementación del programa que actualmente la fundación ejecuta.

**Análisis y diseño de propuesta:** Con los resultados obtenidos de las evaluaciones de la fase anterior se procedió a realizar un análisis de principales elementos, procesos y herramientas necesarias para diseñar y proponer un programa que responda a los requerimientos de la organización.

**Propuesta-** presentación de programa de inducción y reinducción propuesto.

### **3.3.2. Técnicas**

Para el levantamiento de datos e información relevante para el presente Trabajo Profesional de Graduación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **3.3.2.1. Censo:**

El censo se aplicó a 82 colaboradores de la fundación objeto de estudio, mediante la estructuración de afirmaciones que permiten inferir sobre la inducción en sus cuatro fases principales.

### **3.3.2.2. Entrevista:**

La entrevista se orientó al personal administrativo para determinar recursos implementados, proceso aplicado y detectar brechas entre la práctica y el programa establecido. La entrevista es semiestructurada, contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas que permitió recolectar información sobre el conocimiento y opinión del personal administrativo responsable de llevar a cabo el proceso de inducción en la fundación educativa objeto de estudio.

### **3.3.2.3. Revisión y Análisis de datos secundarios.**

Se implementó la revisión y análisis de los documentos con que cuenta la organización y a fin de determinar las circunstancias de la información y recursos implementados, se registró la información sobre el proceso de orientación, evaluación y seguimiento a la inducción aplicada en la fundación.

### **3.3.2.4. Instrumentos**

Para la recolección de datos sobre el programa de inducción evaluado y la propuesta del programa de inducción se implementó el uso de los siguientes instrumentos:

#### **Recolección de datos:**

#### **Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:**

- Lista de chequeo para el registro de la documentación y procesos que la organización implementa en el proceso de inducción.
- Guía de entrevista para el personal administrativo.
- Censo a través de formulario de Google para el personal operativo a fin de evaluar la experiencia con el proceso de inducción de la organización.
- Para el análisis de datos se implementaron: Cuadros, gráficas para la presentación de datos recopilados y su interpretación.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo corresponde a los principales hallazgos en la fundación objeto de estudio. Para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación fueron recabados datos por medio de entrevistas, lista de chequeo para evaluar la documentación con la que cuentan y el censo realizado a 82 colaboradores de la organización.

Cada vez que se realiza el proceso de inducción general y específica es importante realizar la evaluación, para que el orientador pedagógico realice la retroalimentación adecuada a fin de minimizar errores y resolver inquietudes.

El programa de inducción propuesto permitirá a la fundación contar una guía clara que oriente sobre etapas, procesos, información y recursos necesarios.

### 4.1. Presentación y análisis de resultados:

Los datos proporcionados a continuación son resultado de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos diseñados para desarrollar el presente trabajo.

#### 4.1.1. Evaluación del Contexto

Esta evaluación permitió recabar información importante, determinar al personal involucrado, documentación necesaria y momento en que se realiza, para elaborar la propuesta del programa.

Al aplicar la lista de chequeo se obtuvo información referente a las circunstancias en que se aplica la inducción y los recursos utilizados, además de determinar si la organización realiza un programa completo de evaluación y seguimiento.

La entrevista con preguntas abiertas y cerradas dirigida al personal administrativo de la organización estableció brechas entre la realidad y la práctica, y la utilidad de la guía establecida para guiar el proceso inductivo.

El censo aplicado al personal permitió la recolección de datos para contrastar hallazgos en cuanto al programa implementado, personal responsable, principales necesidades y la forma en que se aplica el proceso inductivo en la organización.

Los instrumentos aplicados presentaron los siguientes resultados:

- **Revisión y análisis de Datos Secundarios (anexo 2)**

La lista de chequeo recabó información relacionada con aspectos generales del proceso de inducción, temáticas incluidas, documentación utilizada y documentación proporcionada al personal, entre otros.

La siguiente tabla muestra los principales hallazgos

**Tabla 2**

*Resultados Obtenidos*

Aspecto Evaluado	Observaciones
<b>Aspectos Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proceso de inducción específica está bajo responsabilidad del coordinador educativo, quien lo realiza al momento de que cada colaborador ingresa a la organización, el centro educativo no cuenta con un programa formal de inducción, el instrumento utilizado es una guía elaborada por coordinación con base en información proporcionada por recursos humanos y experiencia personal.</li> <li>● La inducción general se realiza cada inicio de año oficinas centrales y es dirigida por el área de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Evaluación de Documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración destaca la importancia de un programa de inducción, pues actualmente solo cuentan con una</li> </ul>

	<p>guía de elaboración propia para realizar acciones relacionadas con la orientación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No cuentan con perfiles de puestos, pues recursos humanos no los proporciona a los centros educativos, solamente facilita información básica.</li> <li>● No existen perfiles y descriptores, por lo que en el caso de contrataciones directas por el centro educativo se desconocen requerimientos necesarios para cada puesto y demás información pertinente.</li> </ul>
<p><b>Documentos proporcionados al personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El personal no recibe documentos en donde se le proporcione información relacionada con su puesto de trabajo derivado de no contar con estos en físico o no tenerlos a la mano.</li> <li>● La organización cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo (RIT), pero este solamente se encuentra en formato digital y no es proporcionado al personal para un fácil acceso a la información.</li> </ul>

Nota: las respuestas corresponden a entrevistas con el personal administrativo y se establecieron en la tabla anterior aquellas que se determinaron como relevantes, julio 2021.

Derivado de lo anterior se determinó:

- Al momento de realizar la evaluación al instrumento utilizado como guía de del proceso inductivo, la directora desconocía el contenido del mismo y este solamente estaba disponible en formato digital, según indicó coordinación, sin embargo, no fue encontrado y por ello no se pudo verificar la existencia del mismo.
- Se estableció que la organización no cuenta con toda la documentación pertinente para la implementación adecuada de la inducción, pues no poseen perfiles de puesto en el centro educativo evaluado, el proceso disciplinario que se encuentra en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) se presenta en formato digital y no se

encuentra al alcance del personal. El código de Trabajo de la República de Guatemala en su Artículo 59 establece que:

Todo reglamento interior de trabajo debe ser aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo; debe ser puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que va a comenzar a regir; debe imprimirse en caracteres fácilmente legibles y se ha de tener constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo, o en su defecto, ha de suministrarse impreso en un folleto a todos los trabajadores de la empresa de que se trate.

- La organización no posee formatos para seguimiento, llamadas de atención y demás procesos disciplinarios.
- El personal administrativo conoce y aplica el proceso determinado en el RIT, pero se registran en documentos que se elaboran al momento de necesitarlos, se archivan según sea necesario, esto dificulta el proceso de seguimiento y retroalimentación adecuada al no contar con documentos que respalden las acciones realizadas en documentos formales y exclusivos para dicha actividad.
- El área administrativa gestiona la planificación de talleres y formaciones para promover el desarrollo de su personal; dentro de las observaciones se determinó que la institución cuenta con planificación de programas de reinducción al personal, sin embargo, estos se encuentran bajo la temática de capacitación. Las llamadas “capacitaciones” proporcionan y fortalecen la imagen de la organización durante todo el ciclo educativo y buscan que el personal se identifique con la fundación y que a través de sus acciones se fortalezca la imagen corporativa. Las formaciones no se realizan oportunamente con el personal de nuevo ingreso, pues se realizan a lo largo del año, desaprovechando los primeros meses de adaptación.
- El personal de nuevo ingreso recibe un proceso de inducción inicial en las instalaciones centrales organizado y dirigido por personal de recursos humanos de la fundación cada inicio de año, pero el personal que ingresa posterior a los primeros dos meses no participan en ningún proceso de inducción general por parte del departamento de recursos humanos o del centro en donde laborará.

- La inducción específica se realiza en las instalaciones del centro educativo para el cual brindará sus servicios profesionales de acuerdo al proceso implementado por la coordinadora educativa.

- **Guía de entrevista a personal administrativo (anexo 3)**

La aplicación de la entrevista semiestructurada al personal administrativo del centro educativo (director y coordinador) consta de 22 preguntas, las cuales permitieron la recolección de datos en cuanto al conocimiento de objetivos del programa, los procesos realizados, duración, resultados esperados y otros aspectos evaluados.

Los principales hallazgos están dispuestos en dos columnas según la relevancia para contraste de las respuestas de los entrevistados.

**Tabla 3**

*Respuestas de entrevista realizada a Directora y Coordinadora Educativa*

Pregunta	Dirección	Coordinación
¿Miden los resultados de la inducción? ¿Cómo?	Desconoce el proceso que realiza coordinación.	NO
¿Cuáles considera como beneficios del programa de inducción?	Hay mayor conocimiento del personal sobre sus responsabilidades y sobre la identidad de la organización, filosofía y valores institucionales, al recibir inducción también pueden responder de manera más inmediata al perfil esperado y el personal integra e identifican con la institución manejando la misma información.	Conocer la institución para la que aplicó y el perfil del puesto.  El colaborador al tener conocimiento de lo antes mencionado estará orientado y acompañado.

¿Qué cambios son necesarios en el proceso actual?	<p>Deben establecerse los pasos a seguir, el orden de los procesos y tiempos establecidos.</p> <p>No existen formatos para registrar el proceso de inducción, implementar seguimiento y retroalimentación.</p>	No hubo observaciones.
¿Qué acciones realizan por medio del programa de inducción para crear sentido de pertenencia?	<p>Recorrido por el centro educativo y casa nacional.</p> <p>Acercamiento con coordinación para información específica a su puesto.</p>	En la inducción general se realizan actividades relacionadas a la institución, concurso de grabaciones con todo el personal, brindan accesorios de la fundación, entre otros.
¿Cuáles son las fortalezas del actual programa de inducción?	No contamos con un programa formal.	El enriquecimiento que brinda a todo colaborador de la fundación, por dar a conocer su filosofía, su misión y visión en la calidad educativa.
Al iniciar labores, ¿los colaboradores reciben orientación a su puesto de trabajo?	Sí, por parte de coordinación.	NO

Nota: las respuestas corresponden a entrevistas con el personal administrativo y se establecieron en la tabla anterior aquellas que se determinaron como relevantes, julio 2021.

#### Análisis de resultados:

- La Dirección determinó que la organización no cuenta con un programa de inducción formal, utilizan una guía elaborada de forma interna con base en la experiencia.
- Administración posee pleno conocimiento de los objetivos que persiguen con la implementación de la guía actual y los procesos establecidos. Además, indican con claridad las fortalezas y las acciones que es necesario aplicar.

- Se determinó que el personal recibe inducción general por medio de documentos de lectura y actividades programadas a nivel organizacional y centro.
- La capacitación general brindada posee una duración de un día laboral, mientras que la específica medio día para que, posterior a ella, el colaborador comience sus actividades laborales. Se brinda un recorrido por la organización y se proporcionan los documentos que consideran pertinentes para desarrollar acciones derivadas de su puesto de trabajo.
- La organización brinda al colaborador la información escrita mínima, pues, no cuentan con la mayor parte de documentos necesarios en forma física para la inducción general y específica.
- El personal administrativo indica que no realizan evaluación y seguimiento del proceso inductivo en ninguna de sus fases, el colaborador puede consultar tanto al orientador como a compañeros de trabajo cada vez que sea necesario y resolver inquietudes.
- En el centro educativo consideran la guía realizada de forma interna como un programa de inducción. Durante el proceso de aplicación han notado deficiencias por la falta de información, documentos y poco conocimiento de procesos a seguir.

En la etapa inicial se realizó una evaluación de la documentación de la organización y un acercamiento con coordinadora y directora, determinando que no existe un proceso de inducción formal establecido, el programa actual es una guía básica que orienta más sobre procesos a seguir en la inducción general dejando a un lado las demás etapas esenciales para una mejor adaptación, es por ello que solo realizan el proceso de inducción específica y una breve explicación de lo que corresponde a la inducción general, además no se realiza la tercera etapa que corresponde evaluación y seguimiento (Correa,2009). Por ello es necesario aplicar las medidas correctivas pertinentes.

- **Evaluación del programa de Inducción y reinducción al personal**

El proceso administrativo cuenta con cinco variables significativas como lo son la estructura organizacional, las tareas, tecnologías, personas y ambiente, (Marco et al, 2006). Respecto a ello se establece que toda organización depende de la adecuada gestión de cada uno de estos elementos para lograr el éxito y su interrelación, las personas son parte elemental del proceso administrativo, es por ello que la administración de recursos humanos debe proveer una adecuada base de información, pues al carecer de ella los integrantes de la organización enfrentan limitaciones para llevar a cabo las responsabilidades, mediante esta información se puede asesorar a gerentes para diseñar puestos, promover la productividad y satisfacción, además de realizar estimaciones sobre necesidades detectadas en el personal necesarias para promover acciones correctivas (Werther, 2017). Para el establecimiento de hallazgos referentes al programa de inducción implementado y proceso aplicado se realizó un censo al personal nuevo y antiguo con 36 afirmaciones, estas permitieron establecer la percepción del colaborador sobre temas del proceso implementado. (anexo 4)

A nivel general se establecen debilidades en la guía implementada desde administración, pues considera las fases de inducción específica, pero posterga la inducción general a un proceso a lo largo de un año, no se considera errado, sin embargo, limita la oportunidad del colaborador a sentir pertenencia a la organización desde el inicio, posterior a ello al no aplicar procesos de evaluación y retroalimentación formal, se pierde la oportunidad de fortalecer acciones realizadas.

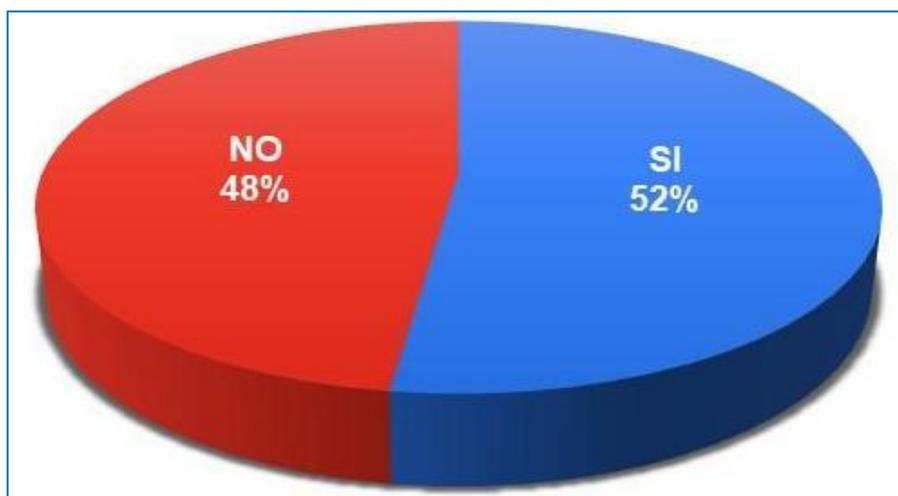
El censo se estructuró de acuerdo a seis temáticas: Comunicación de la información, información proporcionada, experiencias durante el proceso, uso de recursos, evaluación- seguimiento y otros aspectos generales, con los cuales se determinó la percepción del personal sobre la orientación que centro educativo proporciona, habiendo determinado los siguientes hallazgos:

#### 4.1.2. Comunicación durante el proceso

Este aspecto permitió una evaluación de la importancia de la inducción desde el punto de vista de los colaboradores, la forma de aplicarlo por las autoridades correspondientes, la información brindada y la pertinencia de la temática abordada.

#### Figura 4

*El proceso de inducción se realizó de forma adecuada y evidenciaba organización.*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

El 52% del personal indicó que el proceso de inducción fue adecuado y evidenciaba organización. Este es un aspecto positivo referente a los esfuerzos realizados por la fundación debido a que el personal obtuvo una percepción positiva al evaluar los puntos mencionados.

Es importante considerar a recursos humanos como un socio estratégico para lograr cambios significativos y promover mejoras internas, como indica Sotomayor (2016) pues el departamento de recursos humanos interviene desde antes que el personal ingresa a la empresa hasta que surge la separación, invierte tiempo y recursos para el desarrollo de la identidad institucional. Es importante satisfacer las necesidades de la organización y del colaborador, es por ello que desde el primer contacto con el reclutado se debe minimizar la incertidumbre y promover un ambiente de confianza.

**Figura 5**

*Se indicaron los tiempos de inicio y final del proceso inductivo.*

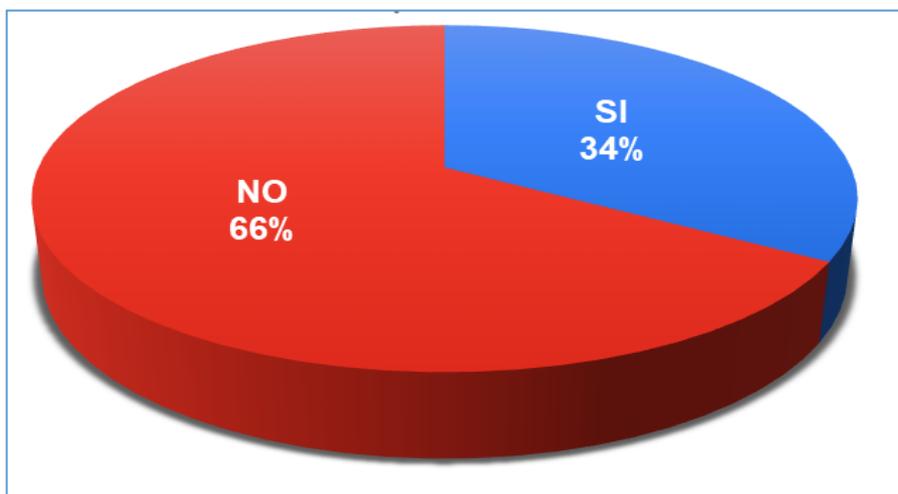


Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

El 60% del personal indicó haber recibido información referente a los tiempos a utilizar durante la inducción. Un porcentaje significativo indicó que no y esto afecta el proceso implementado, pues al conocer tiempos y procesos a ejecutar, los colaboradores optaran por espacios de tiempo pertinentes para resolver dudas, al desconocer este aspecto, puede provocar que el colaborador no tenga opción a retroalimentación adecuada de parte de coordinación. Como lo menciona Vaillant (2017) los colaboradores presentan que los docentes al ingresar a una organización poseen dudas, inseguridades y ansiedad, es por ello que, al tener claridad sobre los procesos establecidos, este puede poseer mayor seguridad al resolver inquietudes o emitir comentarios.

**Figura 6**

*Los temas tratados durante el programa fueron pertinentes.*



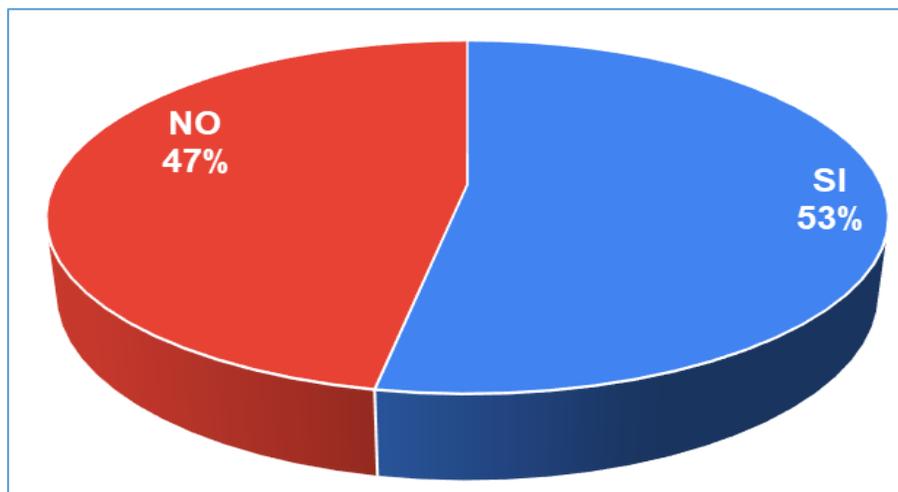
Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa que el 66% de los colaboradores indica que los temas tratados durante la inducción no fueron pertinentes. Es necesario establecer que, independiente de que la fundación no cuenta con la documentación requerida, se apoya de medios digitales para brindar información al personal, por lo que, debe fortalecer la temática tratada. Referente a lo anterior, Araya (2016) recalca la importancia de los procesos implementados y la forma de aplicar estrategias y medios de comunicación para el aseguramiento exitoso de elementos que conducen a la calidad educativa de la organización.

Es necesario fortalecer el proceso inductivo, con información relevante para el colaborador referente a la organización como para su puesto de trabajo, a fin de minimizar dudas o inquietudes que puedan surgir.

**Figura 7**

*Porcentaje promedio de respuestas afirmativas y negativas del proceso en cuanto a la comunicación de la información.*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa que el 53% de los colaboradores afirma que el proceso se realizó de forma adecuada, en un ambiente agradable, con indicación de tiempos y temas pertinentes para el personal.

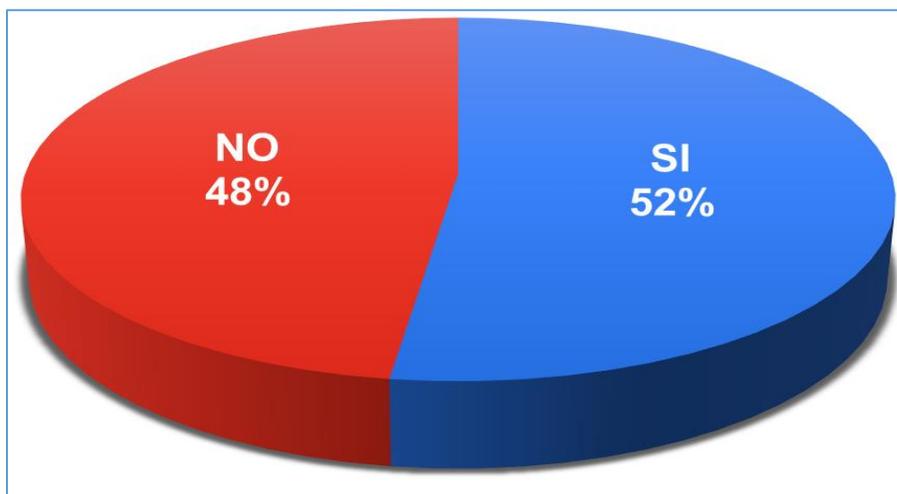
Los principales hallazgos respecto al programa de inducción y los aspectos a mejorar son: brindar un proceso ordenado y detallado en cada una de las etapas respectivas, proporcionar tiempos estimados para llevar a cabo cada proceso y la documentación e información necesaria de ser proporcionada al colaborador, Es necesario fortalecer aspectos de comunicación, pues pese a que oficina central posee los perfiles de puesto, este no los proporciona al área administrativa para referencia de asignaciones relevantes de cada puesto de trabajo, provocando dudas al contratar personal y realizar entrevistas de contratación, además obstruye la posibilidad de realizar de forma eficiente el proceso de evaluación y determinación de logros alcanzados por el personal durante el proceso inductivo al no poseer la información pertinente.

### 4.1.3. Información Proporcionada

Este apartado permite establecer la información que recibió el colaborador referente al proceso de inducción general, específica y demás aspectos generales.

#### Figura 8

*Recibí información sobre la fundación*



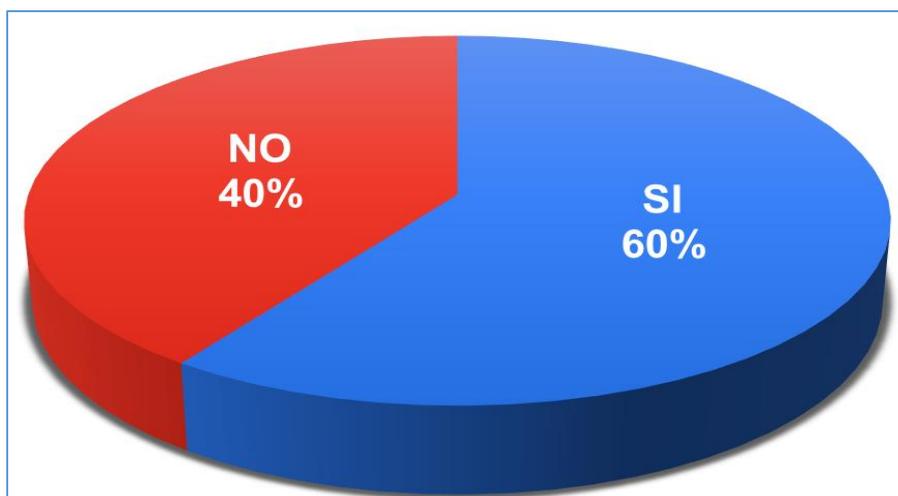
Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa que el 52% de los colaboradores afirma que recibió información sobre la fundación. Peña (2018) establece que la relación laboral, donde figure satisfacción, motivación, predominen las expectativas y compensaciones, promueve un clima laboral positivo en donde el trabajador encuentra el confort y suscita resultados positivos, es por ello que al implementar el proceso de inducción general debe existir un ambiente agradable y de confianza para que el personal cree expectativas positivas sobre la organización y promueva el deseo de pertenecer a la misma.

Cuando se implementa el proceso de inducción surgen incógnitas como: ¿Cuál es el proceso a seguir en un programa de inducción? ¿Cuáles son los principales elementos de un programa de inducción? ¿Qué beneficios obtendré al implementar correctamente un programa de inducción? El poseer claridad al respecto fortalece la filosofía organizacional al proveer la información pertinente y mantener al personal motivado.

**Figura 9**

*Recibí información sobre el puesto de Trabajo*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

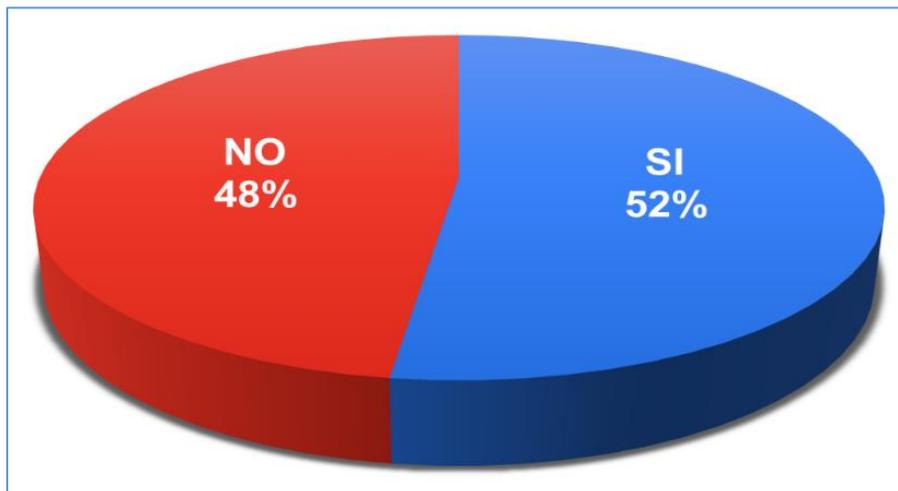
En la imagen se observa que el 60% de los colaboradores afirma que recibió información sobre su puesto de trabajo. Al respecto, es necesario establecer que pese a los esfuerzos por administración de brindar un acompañamiento adecuado a su personal, no cuenta con la documentación suficiente para brindar una inducción eficiente.

En la inducción específica proporciona información referente al puesto de trabajo, al respecto Lavagnino (2017) concluyó que este proceso será efectivo si se brinda al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación, por ello se deben proporcionar documentación pertinente, pues se le resta importancia cuanto este ya está en su puesto de trabajo y retrasa la adaptación del colaborar y el desarrollo eficiente de las actividades asignadas al surgir dudas o cometer errores que se pueden evitar al realizar una inducción pertinente en tiempo y contenido.

Referente al mínimo establecido en esta etapa, Sotomayor (2016) indica que se debe proporcionar información Específica y de Identificación del puesto. El contenido anterior es clasificado de acuerdo al contenido al que hace referencia, cada clasificación es observable en el marco teórico.

**Figura 10**

*Me proporcionaron recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

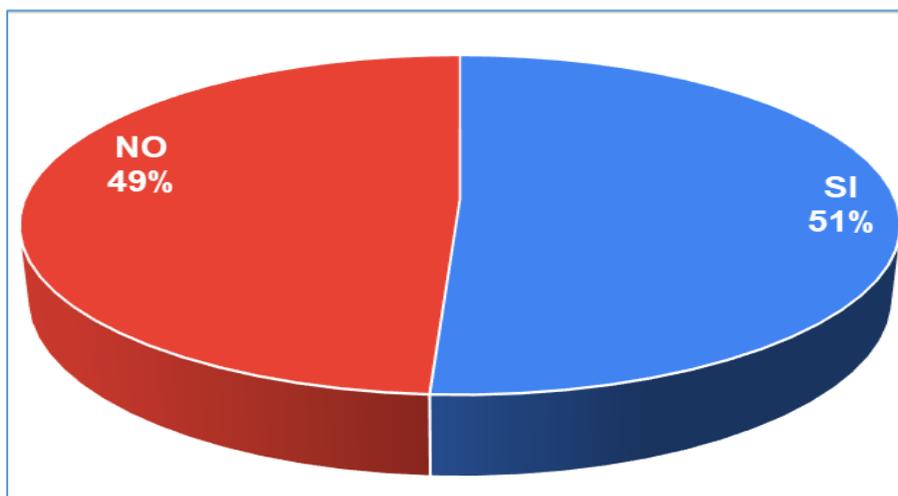
En la imagen se observa que el 52% de los colaboradores afirma que se le proporcionaron los recursos necesarios para desarrollar sus actividades relativas al puesto de trabajo.

Si bien el porcentaje de respuestas positivas fue significativo, es necesario recalcar que al no contar con perfiles de puesto y un reglamento interno de trabajo al alcance de los colaboradores, la información proporcionada no fue adecuada, aunque conoce lo básico, es importante que la organización establezca los mismos para medir el nivel de logro y desarrollo de sus colaboradores.

El área administrativa es consciente de las debilidades referentes a los procesos que hasta ahora han implementado, sin embargo, la falta de conocimientos en este ramo ha impedido implementar mejoras oportunas al desconocer con claridad los procesos a seguir.

**Figura 11**

*Promedio de respuestas obtenidas referente a inducción general y específica.*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

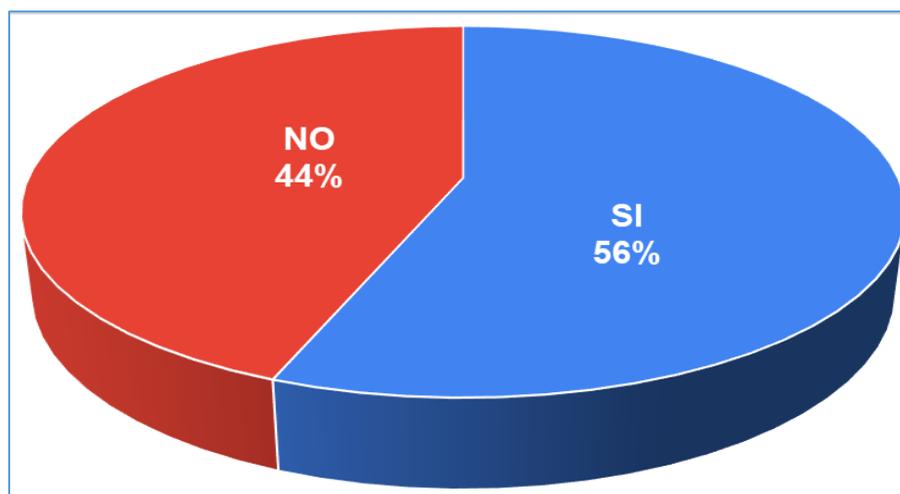
En la imagen se observa que el 51% de los colaboradores afirma haber recibido información referente al proceso de inducción general y específica. Sánchez (2017) concluye que las personas que se vinculan por primera vez a una institución estarán en constante seguimiento y acompañamiento por lo menos un año para acoplarse a las dinámicas de trabajo y puedan tener un desempeño óptimo en su labor, los hallazgos fueron determinados por medio de una investigación de enfoque cualitativo que permitió determinar la relación entre el proceso de inducción, reinducción y la práctica pedagógica, estableciendo su investigación en cuatro fases en las que caracterizó a la población objeto de estudio, identificó, describió procesos y estableció la incidencia en la labor educativa.

#### 4.1.4. Experiencias Durante el Proceso

Este apartado permitió conocer la perspectiva que posee el personal referente a la experiencia con los temas tratados durante la inducción, satisfacción respecto al mismo, comunicación utilizada por el facilitador, entre otros.

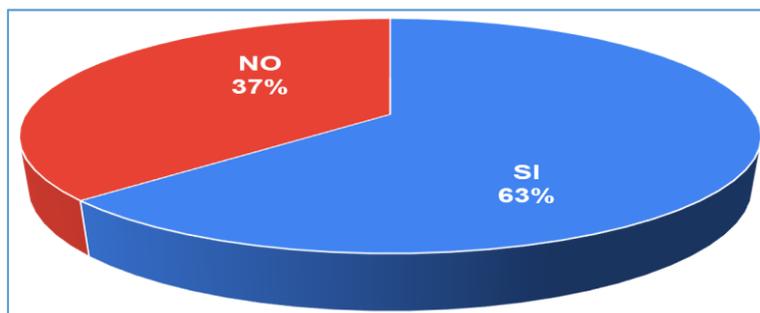
**Figura 12**

*La experiencia durante el proceso de orientación fue agradable*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa que el 56% de los colaboradores afirma que el proceso implementado durante la inducción fue agradable. Al experimentar satisfacción en la organización se fortalece el rendimiento de los colaboradores a través de la motivación inicial. Los esfuerzos que realiza la coordinación educativa durante el todo el año debe fortalecerse a través del primer contacto por medio de la inducción adecuada del personal. Loria (2017) quien a través de una práctica de sensibilización e inducción al personal docente indica que es necesario sensibilizar al personal para mejorar las prácticas organizativas y considerar que la motivación es un canal y puente para la calidad, recalcando la importancia de hacer bien las cosas e implementar los procesos, estrategias y medios de forma adecuada para asegurar la calidad en la organización.

**Figura 13***Dinamismo del proceso*

Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa que el 63% de los colaboradores afirma que el proceso de inducción fue dinámico. Los porcentajes indican satisfacción al respecto, por lo que deben promoverse acciones similares a las implementadas y nunca descuidar la innovación para motivar a los colaboradores.

**Figura 14***Motivación a través de la inducción*

Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

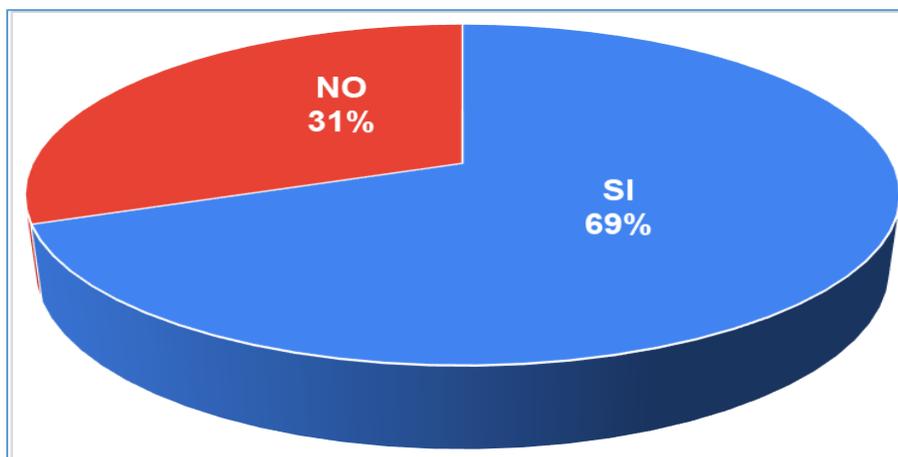
En la imagen anterior se observa que el 70% de los colaboradores indicó que el proceso inductivo no lo motivó. En afirmaciones anteriores, el personal proporciona respuestas positivas en promedio, por lo que es recomendable fortalecer acciones referentes a dinamismo, información proporcionada, accesibilidad del orientador para resolver dudas o inquietudes y promover satisfacción al respecto.

#### 4.1.5. Uso de recursos

El apartado permitió conocer la satisfacción de los colaboradores referente a la utilización y variedad de recursos utilizados por la organización.

**Figura 15**

*Pertinencia y variedad de recursos utilizados*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

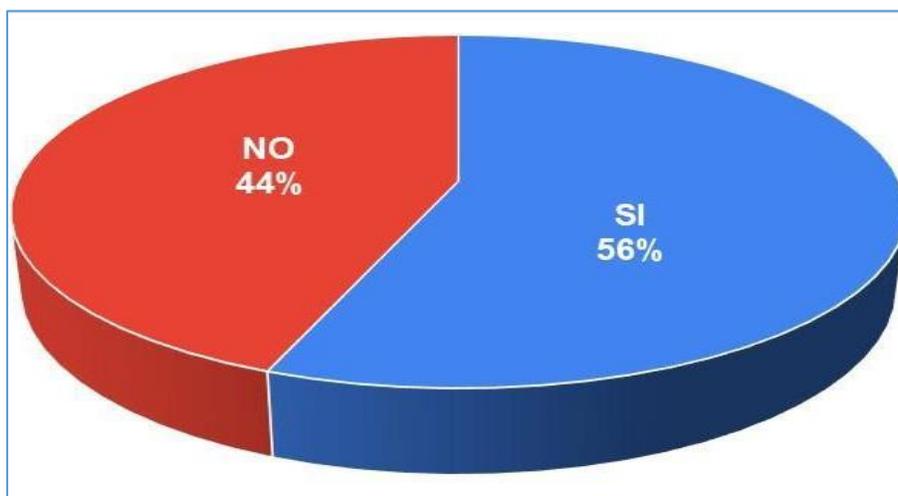
En la imagen se observa que el 69% de los colaboradores indicó que la pertinencia y variedad de recursos utilizados fue la adecuada. En los ítems de este apartado la mayor parte del personal afirma satisfacción respecto al uso de recursos audiovisuales implementados y poseer acceso a la información relacionada con la filosofía organizacional, este es un aspecto positivo para la organización, pues, pese a que han trabajado con base a una guía informal, la mayor parte del personal se encuentra satisfecho en los recursos utilizados y además poseen acceso a información relacionada con la filosofía de la organización a través de la página oficial de la fundación y para promover acciones de mejora es necesario enriquecer las prácticas con recursos que permitan mayor comprensión de la información y procesos implementados.

#### 4.1.6. Referente a la Evaluación y Retroalimentación del proceso

Las afirmaciones referentes a esta fase del proceso inductivo permitieron establecer si la organización realiza los procesos a los cuales se hace referencia y, por lo tanto, permitirá establecer líneas de mejora a los aspectos que se evalúen como necesarios.

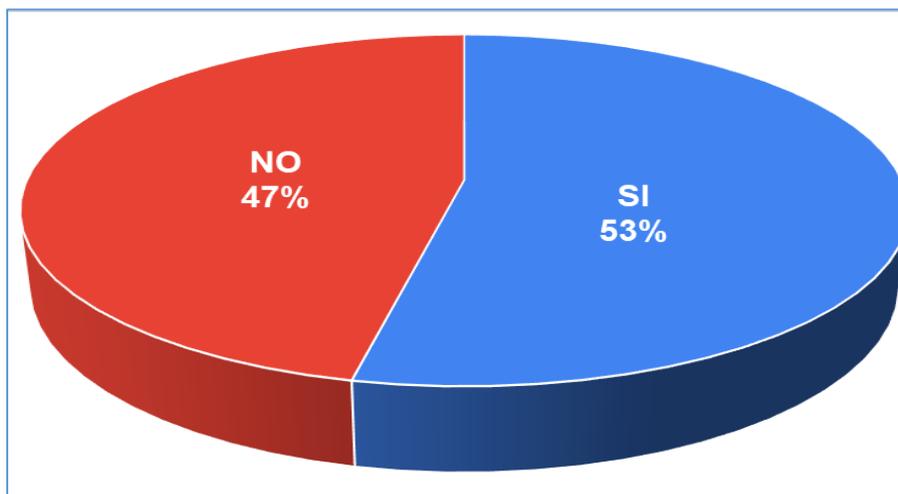
**Figura 16**

*Evaluación*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa un promedio de las respuestas referentes al aspecto de evaluación (afirmaciones 27 y 30) que el 56% de los colaboradores indicó haber sido evaluado posterior a la inducción recibida. Coordinación indicó en la entrevista que no realizan proceso de evaluación de la inducción aplicada y dirección consideró esto como un aspecto necesario a implementar para verificar logros alcanzados por los colaboradores y oportunidad de reforzar aprendizajes.

**Figura 17***Retroalimentación*

Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa un promedio de las respuestas referentes al aspecto de retroalimentación (afirmaciones 28, 29 y 31) y se determinó que el 53% en promedio de los colaboradores indica satisfacción referente al proceso de retroalimentación implementado.

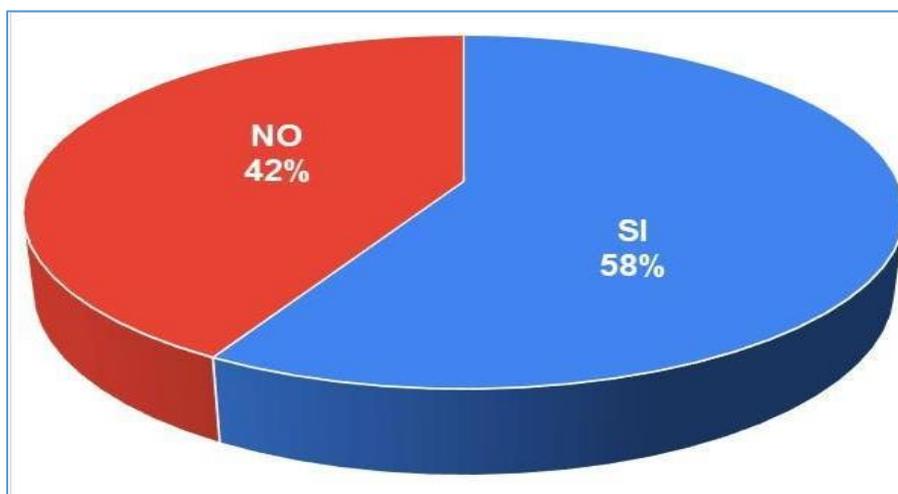
Coordinación indica a sus colaboradores que en caso de dudas pueden acercarse directamente con ellos o con algún compañero de trabajo a fin de ser apoyados en caso de necesitar apoyo, información o recursos para realizar las tareas asignadas, sin embargo, como un proceso formal, esta fase no se lleva a cabo y administración no cuenta con evidencias de las acciones implementadas, pues indicó no realizarlos. Derivado de lo anterior, se establece como necesaria la estructuración de un formato de evaluación a fin de servir de base para brindar retroalimentación y seguimiento al colaborador, además proveer tanto a la coordinadora educativa como a la directora de documentos que sustenten gestiones efectuadas.

#### 4.1.7. Aspectos Generales

El apartado permitió evaluar la orientación del proceso de inducción, la percepción del colaborador referente a la cohesión entre la información suministrada y la realidad en el campo de trabajo y otros aspectos relevantes.

**Figura 18**

*Aspectos Generales*



Nota: La imagen representa las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de la fundación educativa objeto de estudio durante julio 2021.

En la imagen se observa un promedio de las respuestas referente a aspectos generales de la inducción, el 58% de los colaboradores indicó que la inducción le permitió identificarse con la organización, existe cohesión entre información proporcionada y la realidad (afirmaciones 32 a 36). Aunque los resultados son positivos en su mayoría, es evidente que la brecha entre respuestas no es muy amplia, por lo que es necesario fortalecer aspectos derivados de experiencia durante el proceso y seguimiento de protocolos de llamadas de atención, pues este obtuvo un 37% de respuestas positivas, estableciendo que es necesario fortalecer la información proporcionada a los colaboradores referente al RIT.

El método Científico permitió realizar un análisis organizacional en diversas fases como Indagación, demostración y conclusión, a fin de conocer la situación actual de la empresa, al respecto Baena (2017) indica que este método procura obtener información relevante y fidedigna para entender, unificar, corregir o aplicar el conocimiento, de acuerdo a ello, para el presente trabajo de graduación se utilizó una lista de Chequeo, entrevista con personal administrativo y censo dirigido al personal de la organización.

El método a proponer corresponde al acompañamiento del Supervisor o compañero como tutor (UNAM, 2016), pues a través del programa desarrollado con base en las necesidades de la organización, coordinación podrá desarrollar la inducción en cada una de sus etapas, teniendo como posibilidad el acompañamiento de personal que ya posea experiencia dentro de la organización y además promueva confianza, inspiración y sirva de guía sobre procesos y resolver dudas en situaciones que puedan surgir.

El objetivo principal del programa es orientar cada uno de los pasos a seguir, brindar información relevante tanto para el orientador como para el orientado, y responder a las principales líneas de acción de la organización en cuanto a procesos de calidad y mejora continua, fortaleciendo así acciones que permitan el desarrollo adecuado del personal en la fundación.

## CONCLUSIONES

Derivado de la importancia del proceso de inducción para la adecuada adaptación y desempeño del colaborador en la organización y su puesto de trabajo, la importancia de promover la eficiencia y mantener al talento competente en la organización, se concluye que:

- La organización no cuenta con un programa formal de inducción, la guía actual orienta principalmente el desarrollo de la inducción específica, carece de documentos que brinden información sobre cada etapa establecida, perfiles y descriptores de, puesto que orienten tanto a coordinación como al colaborador respecto a información pertinente.
- La inducción que se brinda en el centro educativo objeto de estudio permite el desarrollo de dos etapas claras; la inducción general y la específica. La primera se realiza al inicio de año, el colaborador que sea contratado de forma posterior no la recibe de forma adecuada y oportuna, la segunda se lleva a cabo en compañía del orientador pedagógico en un lapso de medio día. Es un proceso corto y no contempla evaluación y retroalimentación; por lo que en ocasiones provoca incertidumbre al momento de ejecutar funciones y sobre los recursos a utilizar.
- La inducción general es un proceso implementado durante todo el ciclo escolar y permite la realineación a la cultura y objetivos generales planteados por la organización, se contempla en una planeación anual, de manera que bimestralmente se realizan actividades dedicadas a la socialización de la filosofía y objetivos determinados. La inducción específica culmina después de media mañana sin haber implementado el proceso de evaluación y retroalimentación.
- El programa de inducción y reinducción permitirá que el personal adquiera conocimiento sobre los procesos a seguir, objetivos, valores, normas, pautas de comportamiento que son relevantes para la identificación con la organización, su puesto de trabajo y desempeño correcto de las funciones asignadas.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los hallazgos identificados, es pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Implementar el programa de inducción en sus cuatro etapas propuestas (inducción general, específica, evaluación y retroalimentación) en el cual se establece el tiempo recomendado para cada actividad, documentos necesarios y responsable directo de cada actividad a fin de orientar de forma efectiva el trabajo de la coordinadora educativa.
- Implementar el programa propuesto posterior a la contratación del nuevo colaborador en cada una de las fases establecidas, de tal manera que se brinde toda la información pertinente y permita que el personal de nuevo ingreso como antiguo se adapte a los requerimientos de la organización por medio de la socialización adecuada de la información y la organización cuente con información valiosa sobre los procesos realizados.
- Realizar la evaluación y retroalimentación de la inducción y reinducción a fin de fortalecer acciones implementadas, determinar brechas y realizar acciones correctivas, para ello se recomienda utilizar el formato propuesto para realizar el seguimiento respectivo. Promover reinducción de forma más dinámica, pues el personal manifestó interés en la utilización de diferentes herramientas utilizadas durante el proceso de inducción y reinducción, también el uso de recursos como referencia que permiten un mayor acceso a la información referente a temas relacionados con filosofía, metas y desarrollo de actividades derivadas del puesto de trabajo.
- Proporcionar espacios de socialización con coordinación y los compañeros de trabajo a fin de fortalecer acciones implementadas durante el proceso inductivo, aunque se recomienda sea coordinación o compañero como tutor, los espacios de socialización con el resto del personal permitirá al nuevo colaborador mayor acercamiento al resto del equipo, disminuirá incertidumbre, promoverá confianza para realizar cuestionamientos y suscitará la rápida adaptación al nuevo entorno laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aceña, C. Menchú, W (2019) *Sistema educativo en Guatemala*, Cien marcando rumbo, Guatemala.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2018) *Vigésimo lineamiento, Inducción y reinducción, sistema integrado de gestión*, Colombia.
- Aldi, H. (2018). *Inducción y desempeño Laboral. Guatemala*: Tesis de Grado.
- American Psychological Association (2020), *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*, séptima edición, Editorial el Manual Moderno, México.
- Baena, G (2017) *Metodología de la Investigación*, tercera edición, Editorial Patria, México.
- B. William, D. K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (Sexta Edición ed.). México: McGrawHill.
- Barragán C., G. P. (2018). *Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional*. Daena: International Journal of Good Conscience.
- Bautista, F. (2018) *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de colaboradores de Stefanni Informática y Tecnología*, Tesis de maestría en Gestión social Empresarial, Colombia.
- Celis, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío Permanente*. Chile: Fundación Chile.
- Chiavenato, I (2011) *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*, novena edición, MacGraw Hill, México.
- Código de Trabajo de La República de Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
- Correa, V. &. (2019). *Valoración de las prácticas de inducción que influyen en el aprendizaje y la motivación, según el juicio de expertos en gestión humana*. Medellín Colombia.
- Coulter, M. &. Robbins (2018). *Administración*, Decimotercera edición. México: Pearson.
- Decreto 78-89 del Código de Trabajo de la República de Guatemala.
- Dessler, G. Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Quinta edición, Pearson educación, México.

Díaz, M. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento Humano*. Colombia.

*Reglamento Interno de Trabajo*

*Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal* (2011)  
Colegio de psicólogos de Madrid.

López, María (2016) *Proceso de inducción y reinducción como práctica en la gerencia del talento humano en las entidades públicas*, Universidad de Manizales, Colombia.

Loría (2017) *Práctica de sensibilización e inducción al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa en la primaria de la unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas durante el periodo lectivo 2016*, Universidad Estatal a Distancia, San José Costa Rica.

Marco, Loguzzo y Fedi (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

María Castaño, G. L. (2011). *Guía técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid, España.

Montoya, C. B. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Redalyc.

Navarro, I. (2005). *Capital Humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional*. Redalyc.

Orozco, J. M. (2017). *Influencia del proceso de inducción y re-inducción de los colaboradores en la cultura organizacional. Caso Escuela de Educación Básica*. Guayaquil, Ecuador.

Pardo, A (2018). *Inducción del personal administrativo nombrado y su incidencia en el rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Tumbes 2015*, [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes, Perú]

Paula, L. (2016). *Proceso de inducción y reinducción como práctica en la gerencia del talento humano en las entidades Públicas*. Colombia.

- Peña, H. (2018). *Motivación laboral, Elemento fundamental en el éxito organizacional*. Revista científica, Instituto de Investigación y Desarrollo tecnológico Educativo, Volumen 3, No.7, Colombia.
- Peña, H. (2019). *Propuesta de un programa de Inducción y reinducción para la dirección Regional de Educación de Pérez Celedón*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Rivadeneira, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. Ambato, Ecuador.
- Sampieri, R (2014) *Metodología de la Investigación*, sexta edición, Mac Graw Hill, México.
- Sánchez (2017) *Procesos de Inducción y reinducción de los docentes de instituto Educativo distrital CAFAM Santa Lucía y su incidencia en la práctica pedagógica*, Maestría en Educación, Universidad de Colombia.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos su Proceso Organizacional*. Nuevo León: Editorial universitaria UANL.
- UNAM. (2016). *Licenciatura en Informática, Recursos Humanos*.
- Vaillant & Marcelo, (2017) *Políticas y programas de Inducción en la docencia en Latinoamérica*, Cadernos de Pesquisa.
- Vásquez, L. P. (2017). *Proceso de inducción y reinducción de los docentes del instituto educativo distrital y su incidencia en la práctica pedagógica*. Bogotá, Colombia.
- Werther, Davis & Guzmán (2017) *Administración de Recursos Humanos*, séptima edición, McGraw Hill, México.

## E-GRAFÍA

Espitia, L. F. (noviembre de 2016). Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones. (28). doi:<https://doi.org/10.16925/greylit.1936>

Identidad <http://www.feyalegria.org.gt/files/identidad/Identidad%20Fe%20y%20Alegria.pdf>

Guatemala, M. d. (s.f.). Mineduc.com. Obtenido de [https://www.mineduc.gob.gt/CENTROS\\_EDUCATIVOS\\_PRIVADOS/documents/LINEAMIENTOS\\_DE\\_FORMACION\\_DOCENTE\\_revisi%C3%B3n.pdf](https://www.mineduc.gob.gt/CENTROS_EDUCATIVOS_PRIVADOS/documents/LINEAMIENTOS_DE_FORMACION_DOCENTE_revisi%C3%B3n.pdf)

Lavagnino, E. (2017). Auditoría del proceso de inducción institucional. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5723.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf)

Marcelo, C. V. (2017). scielo. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/cp/a/yHHMMHyY7TnCtkZFGCQrsKP/?format=pdf&lang=es>

Pereira, A. E. (2017). *Práctica Dirigida de sensibilización e inducción al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa en primaria. San José, Costa Rica.* San José, Costa Rica. file:///C:/Users/diber/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/374ef3d7-e433-41a7-ac9b-e4381154ae18/Practica%20dirigida%20de%20sensibilizacion%20e%20induccio n%20al%20personal.pdf

Reflexión y actualización de la Educación Popular [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewj93rvNp4\\_yAhXSMD8KHe-jBzoQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fpedagogiaignaciana.com%2FGetFile.ashx%3FIdDocumento%3D5364&usg=AOvVaw14aMh49nNMMsk\\_n9NcZ9Uz](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewj93rvNp4_yAhXSMD8KHe-jBzoQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fpedagogiaignaciana.com%2FGetFile.ashx%3FIdDocumento%3D5364&usg=AOvVaw14aMh49nNMMsk_n9NcZ9Uz)

Torres, D. E. (2019). *Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS de Villavicencio, Meta-Colombia. 15.* doi: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Programa de Inducción y Reinducción propuesto.**

- **Propuesta del programa de Inducción:**

El programa cuenta con las fases básicas del proceso de inducción determinadas así: inducción general, inducción específica, evaluación y retroalimentación. El objetivo general planteado en dicho programa es:

- Proveer a la organización de directrices que orienten el proceso de integración de los colaboradores y permitan la reinducción del personal antiguo a fin de promover información actualizada en materia organizacional o necesidades surgidas.

Los objetivos que se persiguen de implementar dicho proceso de forma adecuada se relacionan con: 1. Promover y mantener el talento humano competente requerido para cada proceso administrativo, 2. Proporcionar a la institución la fuerza laboral eficiente para alcanzar los fines de cada área de trabajo, 3. Consolidar, mantener y desarrollar un equipo de personas eficientes con competencias, compromiso y satisfacción suficientes para alcanzar las metas organizacionales mediante procesos de inducción, capacitación y desarrollo claramente definidos, 4. Realizar la planeación eficiente de las necesidades de los colaboradores para garantizar la ubicación oportuna y consecuente del talento humano, en virtud de sus competencias, capacidades y habilidades, y 5. Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para adaptarse correctamente a su empleo e identificarse con la empresa. (Aldi, 2018). El programa de inducción propuesto busca orientar a la organización en la consecución de los objetivos mencionados y cumplir con los propios del programa propuesto a fin de fortalecer las acciones que hasta la fecha la organización realiza.

El programa de inducción está orientado a todo el personal operativo que labora para el centro educativo, determinado en cada una de las etapas los requerimientos, objetivos y propuestas de información y recursos a utilizar.

De acuerdo a lo anterior, el programa de inducción se estructura con cada una de las etapas establecidas, en las que una inicia posterior a la culminación de otra, el proceso de reinducción laboral también presenta una propuesta de realización a fin de fortalecer los procesos implementados y brindar un seguimiento y adaptación de acuerdo a cambios surgidos en la institución.

Se proporciona un formato de planificación en el que se determinan las actividades propuestas en cada etapa, tiempos y recursos recomendados para realizar cada una de las acciones propuestas, posterior a ello se propone un formato de seguimiento tipo lista de chequeo a fin de orientar sobre la consecución de cada uno de los pasos a llevar a cabo.

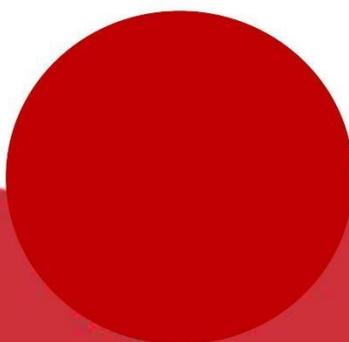
Al finalizar el proceso se debe proporcionar el formato de evaluación, determinar resultados y brindar el proceso de seguimiento en cuanto a dudas o comentarios surgidos, recordar que el método implementado permite el apoyo de un colaborador como acompañante, este método busca que el colaborador adquiera mayor comodidad y confianza a fin de promover de forma más rápida su adecuación al puesto de trabajo y por ende a la organización.

- **Descriptor de Puestos**

Aunado a la propuesta en el programa proporcionado se propone un formato del perfil y descriptor de puestos, dicha propuesta busca que la organización cuente con toda la información relevante a los puestos de trabajo, actividades que debe desarrollar el empleado y establecer las líneas jerárquicas de mando, esto derivado de la necesidad surgida durante la entrevista a dirección quien indicó que al no contar con los mismos ha provocado incertidumbre sobre funciones y responsabilidades, contratación de personal con un perfil profesional no acorde al cargo, y al no contar con el perfil idóneo, posterior a cierto tiempo de pertenecer al equipo de trabajo prefiere migrar a otro tipo de servicio derivado que desde el inicio las aspiraciones formativas no se enmarcaban bajo el servicio de la educación, situación que provoca pérdida de recursos y tiempo invertido para su formación y desarrollo.

Referente a la información que se proporciona en la inducción específica, los datos no presentan mucha diferencia entre quienes respondieron que SI o NO a las afirmaciones planteadas, en general las respuestas se encuentran muy similares, por lo que es necesario implementar estrategias que promuevan resultados a favor de la satisfacción con el proceso implementado y permitan marcar una clara diferencia.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y  
REINDUCCIÓN AL PERSONAL



**ÍNDICE**

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>3. CONTEXTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1.Estructura Organizacional .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2.Misión .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3.Visión.....</b>	<b>5</b>
<b>3.4.Valores.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ROLES Y RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>7</b>
<b>5. INDUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>6. INDUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>9</b>
<b>7. TIEMPO Y DURACIÓN DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>11</b>
<b>8. INFORMACIÓN Y ACTIVIDADES PROPUESTAS: .....</b>	<b>11</b>
<b>8.1.Documentos y páginas de consulta: .....</b>	<b>14</b>
<b>9. INDUCCIÓN ESPECÍFICA.....</b>	<b>14</b>
<b>10. NORMATIVA LEGAL.....</b>	<b>15</b>
<b>10.1.Organización de expedientes y validación de información.....</b>	<b>15</b>
<b>11. NORMAS INTERNAS Y REGLAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD .....</b>	<b>16</b>
<b>12. ASPECTOS RELACIONADOS A LA RELACIÓN LABORAL .....</b>	<b>17</b>
<b>13. REINDUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>14. EVALUACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>15. PRESUPUESTO .....</b>	<b>22</b>
<b>15.1.CONTRATACIÓN INTERNA .....</b>	<b>23</b>
<b>16. FORMATOS.....</b>	<b>24</b>

Programa de Inducción  
Capacitación y Desarrollo Humano

Año 2022  
Versión 1

Página  
1 de 26

## AUTORIDADES

**Coordinación Educativa**  
Ana Samayoa

**Dirección**  
Nora de Vargas

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 1. PRESENTACIÓN

El proceso de inducción permite que el nuevo colaborador se identifique con la organización y que la misma le proporcione herramientas y conocimientos necesarios para realizar sus actividades y adaptarse a la cultura interna del centro educativo.

La inducción se realiza cada vez que se integra un colaborador al equipo de trabajo y la reinducción se realiza cada inicio de ciclo como retroalimentación derivado de los cambios a procesos e implementación de programas o metodologías aplicadas. Esto con el fin de promover la disposición del colaborador a su entorno de trabajo y las actividades propias de su puesto de trabajo, es un proceso continuo durante todo el ciclo escolar.

El proveer de información oportuna al colaborador permite que las actividades se desarrollen de manera efectiva y la integración de equipos alineados a una meta en común.

El programa de inducción es una guía sobre los recursos humanos, materiales, tecnológicos y pasos a seguir para implementar un programa en la organización.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### • Objetivos Generales

Proveer a la organización de directrices que orienten el proceso de integración de los colaboradores y permitan la reinducción del personal antiguo a fin de promover información actualizada en materia organizacional o necesidades surgidas.

### • Objetivos Específicos

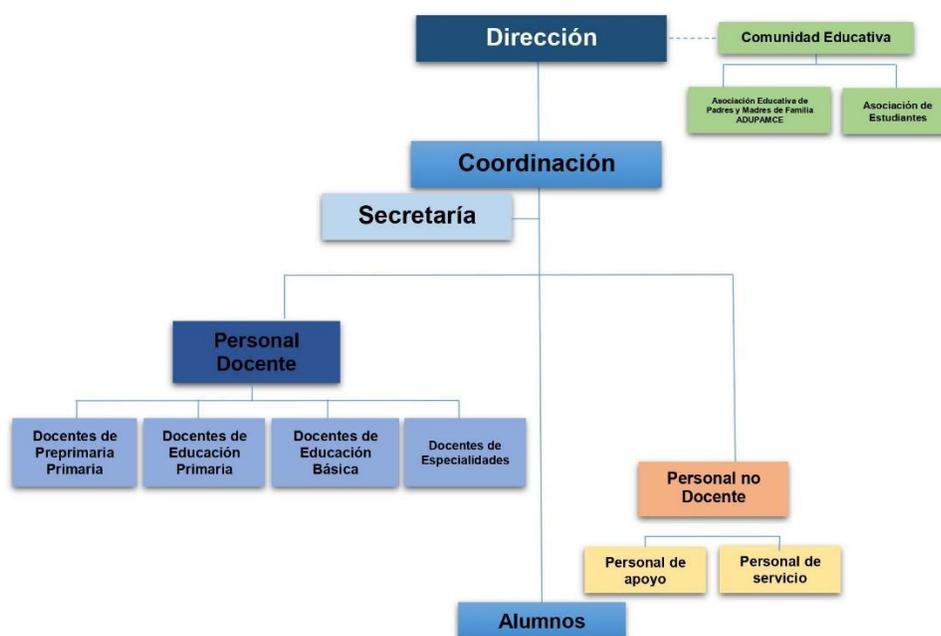
- Proporcionar un referente sobre procesos a seguir durante el proceso de inducción, reinducción, evaluación y seguimiento.
- Brindar herramientas que permitan detectar necesidades de retroalimentación a colaboradores.
- Contribuir a que el colaborador se identifique con su puesto de trabajo.
- Establecer un proceso claro que permita relacionar al colaborador con la organización y su entorno laboral.
- Realizar retroalimentación al personal antiguo sobre cambios en procesos, métodos, reglamentos y otros aspectos relevantes que la organización requiera.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

### 3. CONTEXTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Estructura Organizacional

Se propone el siguiente organigrama a fin de orientar sobre la línea de reporte entre puestos de trabajo en la organización.



Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## Filosofía Organizacional:

### 3.2. Misión

Fe y Alegría es un referente de la educación popular integral, inclusiva y de calidad, que trabaja en las fronteras de mayor exclusión, incide en políticas nacionales e internacionales, es sostenible y desarrolla, junto a las comunidades, propuestas que aportan a la construcción de sociedades equitativas, solidarias, libres de violencia y respetuosas de la diversidad, donde las personas viven dignamente.

### 3.3. Visión

Fe y Alegría es un referente de la educación popular integral, inclusiva y de calidad, que trabaja en las fronteras de mayor exclusión, incide en políticas nacionales e internacionales, es sostenible y desarrolla, junto a las comunidades, propuestas que aportan a la construcción de sociedades equitativas, solidarias, libres de violencia y respetuosas de la diversidad, donde las personas viven dignamente.

### 3.4. Valores

La acción humanizadora comunica valores permanentemente, en un proceso de diálogo con el mundo al que se sirve cuyos valores se constituyen en el punto de partida del servicio.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

Programa de Inducción  
Capacitación y Desarrollo Humano

Año 2022  
Versión 1

Página  
6 de 26



**JUSTICIA**



**PARTICIPACIÓN**



**SOLIDARIDAD**



**LIBERTAD**



**FRATERNIDAD**



**FE**



**RESPECTO A LA DIVERSIDAD**



**IDENTIDAD**

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

#### 4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

A continuación, se proporciona una serie de actividades y el personal responsable de llevarlas a cabo.

ACTIVIDADES	PERSONAL	RECURSOS HUMANOS	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL NO DOCENTE
<b>RESPONSABILIDADES GENERALES</b>					
Brindar lineamientos base		X			
Validar información a nivel centro			X		
Aprobar programa de inducción y reinducción			X		
Promover la información			X		
Ejecutar el programa de inducción y reinducción			X		
Evaluar			X		
Retroalimentar			X		
Participar en procesos de inducción y reinducción			X	X	X
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>					
Inducción General			X		
Inducción específica			X		
Entrenamiento al puesto de Trabajo			X		
Entrega de documentos e información base			X		
Evaluación y retroalimentación del periodo de prueba			X		
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>					
Brindar espacios y herramientas de evaluación			X		
Consolidar y analizar resultados			X		
Determinar fortalezas y debilidades			X		
Realizar propuestas			X		
<b>PROCESO DE REINDUCCIÓN</b>					
Reorientar al colaborador			X		

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## ETAPAS DE LA INDUCCIÓN



### Inducción General

Proporciona información general de la organización al colaborador por medio de la filosofía, historia, políticas y demás información relevante que permite ampliar el conocimiento sobre la institución.

### Inducción Específica

En esta etapa se brinda información sobre aspectos específicos relacionados al puesto de trabajo, como actividades a desarrollar, procesos disciplinarios, beneficios y otros.



### Evaluación

En esta etapa se evalúa el proceso realizado, la eficacia, herramientas implementadas durante todo el proceso desarrollado y la percepción del colaborador tanto hacia la organización como para el puesto de trabajo.

### Retroalimentación

Con los hallazgos determinados en esta etapa se procede a realizar la retroalimentación y seguimiento para promover correcciones y/o mejoras.



Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 5. INDUCCIÓN

La inducción permite familiarizar al colaborador con la institución, cultura, filosofía, etc. Este proceso se lleva a cabo cuando el personal es contratado y se pretende socializar tanto con la organización como con el puesto de trabajo, constituye una serie de actividades en donde la comunicación fluye de manera multidireccional a fin de lograr la comunicación efectiva del colaborador al ambiente interno de la organización y las actividades que en esta desarrolla.

## 6. INDUCCIÓN GENERAL

Relaciona al trabajador con la razón de ser de la organización, al brindar información y experiencias relacionadas con la misión, visión, valores, historias, políticas y objetivos planteados. Es el primer intercambio de comunicación entre empresa y colaborador. Esta primera etapa es un proceso realizado en conjunto con la administración de recursos humanos, el primer contacto lo realiza recursos humanos en las instalaciones centrales y continúa el proceso durante todo el ciclo escolar el personal de coordinación pedagógica en supervisión de la dirección del centro educativo.

### 6.1. Objetivos de la inducción General:

Los principales objetivos que persigue la organización al respecto son:

- **Objetivo General:**

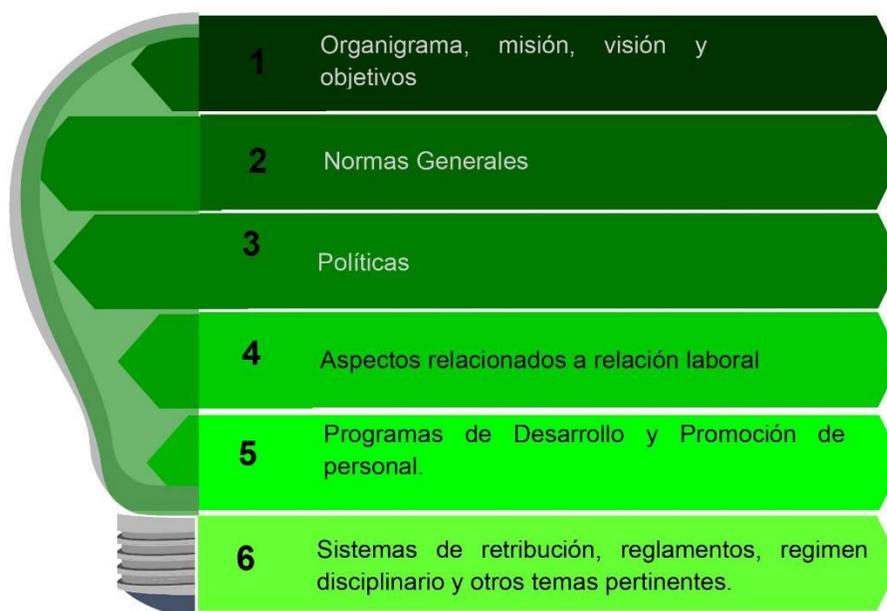
Socializar al colaborador con información relevante de la organización y promover una oportuna y adecuada integración del personal.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

• **Objetivos Específicos**

- Proporcionar al colaborador la información necesaria para integrarse a la organización.
- Brindar información relevante sobre condiciones y factores laborales del entorno al cual se integra.
- Minimizar dificultades de adaptación y facilitar la productividad interna.
- Promover motivación del nuevo y del empleado antiguo.

**Contenido correspondiente a esta primera etapa:**



Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 7. TIEMPO Y DURACIÓN DE LOS PROCESOS

ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO
Registro del proceso de inducción en formato establecido.	30 minutos ( previo a ingreso del personal)
Bienvenida e indicaciones generales	15 minutos
Presentación General de la organización (misión, visión, historia)	15 minutos
Recorrido por las instalaciones del centro educativo y presentación del personal	20 minutos
Entrega de material de bienvenida (tarjeta de bienvenida o kit inicial)	
Indicación de funciones y deberes específicos.	25 minutos
Información adicional	15 minutos
Retroalimentación a inquietudes	
Firma de orientador y orientado en el formato de inducción.	5 minutos
TOTAL DE TIEMPO INVERTIDO	2 horas con 5 minutos

## 8. INFORMACIÓN Y ACTIVIDADES PROPUESTAS:

## • Bienvenida

Proporcionar al colaborar palabras motivadoras de bienvenida de forma escrita u oral, como, por ejemplo:

## IMAGEN DE REFERENCIA



Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

- **Antecedentes de la Institución**

Es necesario proporcionar al colaborador información referente a la organización, como su historia, inicios, razón de ser, quienes la integran, objetivos y metas de la organización, a continuación, se presenta un breve resumen y la institución cuenta con documentos de referencia sobre el contexto al que proporciona sus servicios.

Fe y Alegría nace en Venezuela en 1955, cuando el Padre José María Vélaz, S.J. comenzó a visitar los barrios periféricos de Caracas con estudiantes universitarios. Al acercarse a la gente, sintió la tragedia de la marginación y comprendió que era necesaria una educación que promoviera los recursos internos de los más necesitados. Fue así como Fe y Alegría se fue expandiendo por toda Latinoamérica.

En Guatemala inicia en 1976, gracias al impulso de religiosas mercedarias y sacerdotes jesuitas que por la crisis provocada como consecuencia del terremoto sufrido ese año, fomentaron su desarrollo estableciendo relaciones con el gobierno, la iglesia, los empresarios y colaboradores.

- **Descripción de la institución**

Fe y Alegría es un movimiento de educación popular e integral comprometido con la transformación personal y social. Para acabar con las situaciones que generan inequidad, pobreza y exclusión, promueve la justicia, solidaridad y participación ciudadana, implicándose activamente en la formación y desarrollo de las personas.

El movimiento nació en un barrio humilde de Caracas en el año 1955, encarnado en una pequeña escuela fundada por un grupo de estudiantes universitarios, un padre de familia y un sacerdote jesuita, el padre Vélaz.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

Encendidos por la Fe en los valores del Evangelio y cuestionados por la enorme brecha social y económica del Venezuela de la época, decidieron comprometerse con los más vulnerables y excluidos, ofreciéndoles la oportunidad de recibir una educación integral y de calidad, a través de una propuesta pedagógica alegre y libertadora.

En la actualidad Fe y Alegría está formada por más de 1 millón 500 mil personas provenientes de más de 22 países de América Latina, África y Europa, tanto de zonas rurales como áreas urbanas deprimidas, siempre “donde acaba el asfalto”.

• **Ámbitos Educativos:**

- **Educación formal**, de la etapa preescolar a la universitaria. Se ofrece formación intercultural y bilingüe, con una particular atención a las necesidades especiales.
- **Formación ciudadana**, a través de la educación radiofónica y a distancia.
- **Educación no formal en sus múltiples formas**, desde la organización de programas y actividades para niños y jóvenes en riesgo de exclusión social, a la formación de promotores y líderes comunitarios.
- **Servicios de promoción social y desarrollo comunitario**, para atender necesidades básicas de la población, como salud y nutrición, atención psicológica, apoyo a cooperativas, etc.

El modelo educativo pretende formar integralmente a niños y jóvenes para que puedan ser agentes de cambio en el contexto en que se desenvuelven por medio del desarrollo de la autonomía, discernimiento, desarrollo personal acompañando de valores personales, institucionales y compromiso social que permiten una mirada a los retos sociales.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

### 8.1. Documentos y páginas de consulta:

- [Página institucional](#)
- [Reflexión y actualización de la educación popular en Fe y alegría](#)
- [Metodología Institucional](#)
- [Proyecto Educativo Institucional](#)
- [Documentos sobre la labor educativa institucional](#)
- [Reglamento Interno](#)

## 9. INDUCCIÓN ESPECÍFICA

La inducción específica permite facilitar la adaptación del colaborador a su puesto de trabajo proporcionando información específica sobre acciones a realizar y es la continuidad al proceso de inducción general implementado.

Es la responsabilidad del Coordinador pedagógico brindar el encuentro y las herramientas necesarias para lograr la eficiencia en las actividades derivadas de su puesto.



Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 10. NORMATIVA LEGAL

### Leyes, reglamentos y normas

El presente programa de inducción se basa en las siguientes leyes, reglamentos y normas.

- Constitución política de la República de Guatemala
- Código de Trabajo de la República de Guatemala
- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Normas Generales de Control Interno
- Otras disposiciones emitidas por la Fundación Educativa

#### 10.1. Organización de expedientes y validación de información

- Los expedientes se conformarán con la totalidad de los documentos de archivo agrupados en desarrollo de un mismo trámite, actuación o procedimiento, independientemente del tipo de información.
- La secretaria será la responsable de gestionar los trámites o actuaciones en una determinada dependencia u oficina, debe identificar los expedientes y clasificarlos de acuerdo a su contenido.
- Los documentos deben poseer el Vo. Bo. De Dirección y Coordinación Educativa con el fin de verificar que la información documentada es la pertinente y cumple con los requisitos internos.
- Los documentos que conforman un expediente se deben organizar siguiendo la secuencia de la actuación o trámite, de acuerdo con los procedimientos establecidos para cada caso. Si esto no es posible se organizan en el orden en que se incorporan al expediente.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 11. NORMAS INTERNAS Y REGLAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD

- **Horario de Trabajo:** el centro educativo cuenta con dos jornadas laborales: Jornada matutina con un horario de 7:00 a 1:00 y jornada vespertina que funciona en horario de 12:30 a 5:00 pm, de lunes a viernes, horarios aplicables a personal docente, el personal administrativo y de apoyo labora en jornada mixta con el fin de apoyar a ambas jornadas, cumpliendo con la jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes y una hora de descanso.

Dirección y coordinación deben organizar al personal a su cargo a fin atender las diversas áreas del centro educativo en los horarios laborales establecidos.

- **Permisos y ausencias:** De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo de la organización (RIT) el personal debe demostrar puntualidad al ingresar y egresar del centro educativo, también asistir a sus labores asignadas salvo causa justa expresada al jefe inmediato, el ausentarse a sus labores sin causa justificable es motivo de sanción y en caso de permisos o inasistencias debido a cuestiones de salud deberá presentar el certificado médico o constancia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En caso de permisos deberá realizar la solicitud con un mínimo de 5 días de anticipación en los siguientes casos:

- ✓ Ausencia por enfermedad común: debe presentar la solicitud al jefe inmediato y presentar la constancia médica indicada.
- ✓ Entradas tarde: debe presentar justificación con visto bueno de coordinación y se procederá de acuerdo a lo establecido en el RIT.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 12. ASPECTOS RELACIONADOS A LA RELACIÓN LABORAL

Este apartado se encuentra normado por

- **Reglamento Interior de Trabajo**
- **Código del trabajo de la República de Guatemala.**

De acuerdo a la normativa establecida anteriormente se determinan los siguientes lineamientos generales:

- **Bajas:**

El proceso de desvinculación laboral se realizará de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo de la República de y lo establecido en el reglamento interno. Guatemala

Las faltas en servicio se clasifican en:

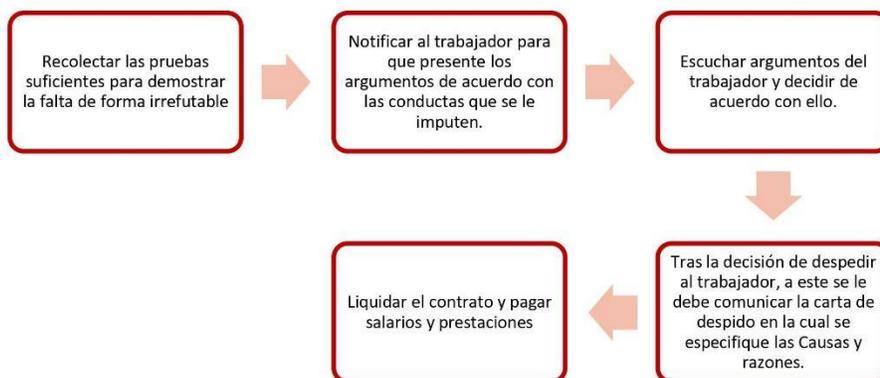
- ✓ Falta leve
- ✓ Falta Grave

Las sanciones a imponer de conformidad al tipo de falta incurrida por parte de los colaboradores son las siguientes:

- ✓ Amonestación verbal (máximo 3)
- ✓ Amonestación escrita (aplicable a faltas graves o en caso de 3 faltas leves)
- ✓ Entrevista con el colaborador y acuerdos de mejora, indicando compromisos y acciones a llevar a cabo.
- ✓ En caso de no haber cambio de comportamiento el caso será evaluado por coordinación y dirección para su posible despido.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

○ **Proceso de despido de un trabajador por justa causa**



○ **Proceso de capacitación**

El centro educativo cuenta con un programa general y específico de las formaciones recibidas, por lo que se le informará oportunamente sobre los procesos planificados de forma bimensual.

○ **Pago de nómina y Prestaciones generales internas**

El salario ordinario será el establecido según contrato laboral no menor al mínimo establecido legalmente, además los colaboradores recibirán:

- ✓ Prestaciones de ley: bono, aguinaldo, bono incentivo, indemnización, vacaciones según lo establecido en normativa legal nacional e institucional.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

○ **Asuetos y vacaciones**

Los asuetos estipulados legalmente se concederán con goce de sueldo y los que en el futuro sean decretados, además de los siguientes:

- ✓ 1 de enero
- ✓ 26 de abril- día de la secretaria (solo a secretarias)
- ✓ 1 de mayo
- ✓ 10 de mayo (madres trabajadoras)
- ✓ 15 de septiembre
- ✓ 20 de octubre
- ✓ 1 de noviembre
- ✓ Festividad local

El periodo de vacaciones se establece de acuerdo al RIT de la organización.

● **Periodo de prueba**

El tiempo de prueba del trabajador es de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo de la República de Guatemala en su artículo 81, el cual establece que:

En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor. Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

○ **Solicitud de documentos a recursos humanos:**

Toda solicitud relacionada con constancias laborales, constancias de ingresos, boletas de pago con el sello respectivo, resolución de dudas sobre depósitos bancarios, liquidaciones, disponibilidad de vacaciones, entre otras.; o consultas que se deseen realizar referente a gestiones de Recursos Humanos, deberán ser solicitadas a través de la secretaria del centro educativo para el cual labora. quien a su vez trasladará la solicitud a quien corresponda. Se solicita dar un tiempo prudencial de acuerdo a la naturaleza de la consulta o solicitud.

Boletas de pago: Estas serán trasladadas por medio de la secretaria para que las mismas sean entregadas a las trabajadoras y los trabajadores.

### 13. REINDUCCIÓN

El tiempo de reintroducción se establecerá de acuerdo a la información a tratar, estimando un tiempo mínimo de 30 minutos para brindar la actualización necesaria de información.

#### 13.1. Objetivos

- ✓ Promover información sobre reformas a nivel organizacional.
- ✓ Reorientar sobre cambios en las funciones de su puesto de trabajo.
- ✓ Ajustar procesos y cambios relacionados a las actividades a desarrollar.
- ✓ Fortalecer la identidad organizacional.
- ✓ Promover disposiciones nuevas a los colaboradores.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

### 13.2. Capacitación y desarrollo

Para nosotros es muy importante tu crecimiento personal y profesional. Por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia el que se acuda a cada uno de ellos cuando se te indique.

### 13.3. ¿Cuándo implementar reinducción?

Cada vez que haya un cambio a los procesos establecidos por la organización y que afecte el desarrollo normal de las actividades laborales, además para actualizar sobre temas de interés a nivel organizacional.

### 13.4. Fases del proceso de inducción

- ✓ Determinar temáticas a tratar
- ✓ Establecer métodos y recursos para promover la información
- ✓ Elaborar la planificación de acuerdo a los objetivos del proceso a implementar.
- ✓ Desarrollar la planeación realizada
- ✓ Evaluar resultados.

### 13.5. Responsables del proceso de reinducción

La reinducción la realizará coordinación pedagógica en supervisión del director del centro educativo.

## 14. EVALUACIÓN

Para evaluar el proceso de inducción se aplicará el formato adjunto a fin de que coordinación cuente con datos cualitativos y cuantitativos sobre la efectividad de los procesos aplicados y obtener indicadores que permitan tomar medidas correctivas y retroalimentar en casos que sea necesario.

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 15. PRESUPUESTO

Se determina un presupuesto por persona según cálculos determinados debido a que el centro posee recursos de reproducción de documentos.

DESCRIPCIÓN	COSTO EN Q POR UNIDAD	COSTO EN Q TOTAL
Copias de inducción general proporcionados: tarjeta de bienvenida, folleto con filosofía organizacional.	<b>Q.00.50</b>	<b>Q1.00</b>
Copia de formato: Procesos a aplicar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha inicial</li> <li>• Evaluación de la inducción</li> <li>• Seguimiento y retroalimentación</li> </ul>	<b>Q 00.50</b>	<b>Q1.50</b>
<b>COSTO DE MATERIAL A UTILIZAR POR COLABORADOR</b>		<b>Q2.50</b>
*** Costo por imprimir el programa completo de 17 páginas (solo se considera necesaria una copia para el facilitador).		<b>Q 8.50</b>

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

### 15.1. Contratación interna

A continuación se proporciona información como referencia para realizar el proceso de reclutamiento interno a fin de consultar como referencia sobre pasos a realizar.

NO.	DIAGRAMA	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO
1	INICIO REQUERIMIENTO	Recibir por parte del Director inmediato el requerimiento de solicitud de apertura de un proceso de selección de forma escrita. Si es un cargo nuevo de áreas funcionales, hacer el levantamiento del perfil.	Formato Solicitud del cubrimiento del Cargo.
2	VALIDAR PERFIL	Validar el perfil del cargo en conjunto con el jefe inmediato; en caso que se requiera se hará el ajuste necesario en el formato del perfil del cargo.	Formato de descripción y Perfil de Cargo.
3	REALIZAR RECLUTAMIENTO	Publicar convocatoria en el medio de comunicación seleccionado a nivel interno y/o externo.	Páginas web, anuncios publicitarios, entre otros.
4	RECIBIR POSTULACIONES	Recibir las postulaciones de los candidatos externos o internos por medio de google forms.	Curriculum
5	PRESELECCIONAR	Seleccionar a los candidatos	Curriculum
6	CITAR A CANDIDATOS	Citar a los candidatos preseleccionados a entrevista virtual.	Llamada telefónica o por medio de correo electrónico.
7	REALIZAR ENTREVISTA INICIAL	Realizar entrevista inicial a candidatos seleccionados.	Informe de entrevista
8	VERIFICAR REFERENCIAS	Verificación de referencias personales y laborales.	Informe de proceso de verificación.
9	SELECCIÓN DE CANDIDATOS	¿El candidato es preseleccionado para que se le presente al jefe inmediato? Si: Ir actividad No. 11 No: Enviar notificación al candidato - Las personas que no aprobaron proceso de selección recibirán a sus correos electrónicos una comunicación y agradecimiento al proceso.	Correo/ Hoja de vida aprobada.
10	ASIGNACIÓN DE CITA CON JEFE INMEDIATO	Citar a entrevista con el jefe inmediato a las personas seleccionadas.	Llamada telefónica
11	ENTREVISTA CON JEFE INMEDIATO	Realizar entrevista con jefe inmediato.	Registro en check list y formato de entrevista.
12	DEFINICIÓN DEL CANDIDATO	Evaluación del perfil del candidato de acuerdo a anotaciones de casa nacional y jefe inmediato.	Aprobación final
13	SELECCIÓN DEL CANDIDATO	¿Se seleccionó un candidato? Si: Ir actividad siguiente No: aún hay plazas vacantes. Ir actividad No. 3	
14	CITAR AL CANDIDATO	Notificar y citar al candidato a la compañía.	Llamada telefónica o correo electrónico
15	SOLICITAR DOCUMENTOS	Entregar al candidato elegido la lista de documentos requeridos para formalizar la contratación.	Lista de documentos requeridos
16	CONTRATACIÓN	Recibir y verificar la documentación que se requiera. Contratación y firma del contrato.	Legalización del contrato.
17	INDUCCIÓN	Citación al candidato para la presentación con el jefe inmediato y su respectiva inducción.	
	FIN		

Elaborador por

Revisado por

Aprobado por

Área Normativa

Administración Educativa

Dirección

## 16. FORMATOS

### 16.1. Formato de Evaluación de la Inducción

#### Evaluación de Inducción Laboral

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Evaluidor: \_\_\_\_\_

Con la finalidad de realizar el proceso de seguimiento al proceso implementado según nuestro programa de mejora de calidad completar la siguiente evaluación.

#### INDUCCIÓN GENERAL

##### 1. Describa la Visión y misión de la fundación

VISIÓN	MISIÓN

##### 2. Describa el objetivo de su puesto de trabajo

##### 3. Escriba 3 funciones principales de su puesto de trabajo

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

Programa de Inducción  
Capacitación y Desarrollo Humano

Año 2022  
Versión 1

Página  
25 de 26

**4. Complete la información siguiente:**

Nombre del Jefe Inmediato:

Personas a su cargo (en caso de aplicar):

Horario de trabajo:

Duración del tiempo de prueba:

Beneficios que proporciona la fundación

**5. Marcar con un  las acciones realizadas:**

Información a su puesto de trabajo \_\_\_\_\_

Indicación de actividades asignadas según puesto ocupado \_\_\_\_\_

Entrega de materiales y equipos entregados para realizar sus labores \_\_\_\_\_

Comprendió normativa del centro educativo \_\_\_\_\_

Posee claridad sobre derechos y Obligaciones \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración Propia, maestría en Recursos Humanos 2021.

**CALIFICACIÓN:**

Ponderar con un punto cada uno de los ítems, y evaluar según la siguiente equivalencia.

1-5 Debe mejorar

6-10 Regular

11-15 Bueno

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

Programa de Inducción  
Capacitación y Desarrollo Humano

Año 2022  
Versión 1

Página  
26 de 26

### 16.2. Formato de Seguimiento

Completar el siguiente formato con los datos requeridos y de acuerdo a aspectos a mejorar determinados en formato anterior completar.

Colocar el numeral evaluado y necesario de dar seguimiento según el formato anterior, y a la par proponer acciones correctivas para contrarrestar el resultado obtenido.

NUMERAL	ACCIONES DE MEJORA
---------	--------------------

Observaciones o comentarios:

---



---



---



---

Firma de orientador

Colaborador

---

VoBo. Dirección

Elaborador por	Revisado por	Aprobado por
Área Normativa	Administración Educativa	Dirección

## 1. FORMATOS

### 1.1. TRIFOLIAR DE FILOSOFIA ORGANIZACIONAL



**Valores**

La acción humanizadora comunica valores permanentemente, en un proceso de diálogo con el mundo al que se sirve cuyos valores se constituyen en el punto de partida del servicio.

	JUSTICIA
	PARTICIPACIÓN
	SOLIDARIDAD
	LIBERTAD
	FRATERNIDAD
	FE
	RESPECTO A LA DIVERSIDAD
	IDENTIDAD

### 1.1. Descripción de la institución

Fe y Alegría es un movimiento de educación popular e integral comprometido con la transformación personal y social. Para acabar con las situaciones que generan inequidad, pobreza y exclusión, promueve la justicia, solidaridad y participación ciudadana, implicándose activamente en la formación y desarrollo de las personas.

El movimiento nació en un barrio humilde de Caracas en el año 1955, encarnado en una pequeña escuela fundada por un grupo de estudiantes universitarios, un padre de familia y un sacerdote jesuita, el padre Vélez.

Encendidos por la Fe en los valores del Evangelio y cuestionados por la enorme brecha social y económica del Venezuela de la época, decidieron comprometerse con los más vulnerables y excluidos, ofreciéndoles la oportunidad de recibir una educación integral y de calidad, a través de una propuesta pedagógica alegre y libertadora.

En la actualidad Fe y Alegría está formada por más de 1 millón 500 mil personas provenientes de más de 22 países de América Latina, África y Europa, tanto de zonas rurales como áreas urbanas deprimidas, siempre "donde acaba el asfalto".

### Ámbitos Educativos:

Educación formal, de la etapa preescolar a la universitaria. Se ofrece formación intercultural y bilingüe, con una particular atención a las necesidades especiales.

Formación ciudadana, a través de la educación radiofónica y a distancia.

Educación no formal en sus múltiples formas, desde la organización de programas y actividades para niños y jóvenes en riesgo de exclusión social, a la formación de promotores y líderes comunitarios.

Servicios de promoción social y desarrollo comunitario, para atender necesidades básicas de la población, como salud y nutrición, atención psicológica, apoyo a cooperativas, etc.

### Filosofía Organizacional:

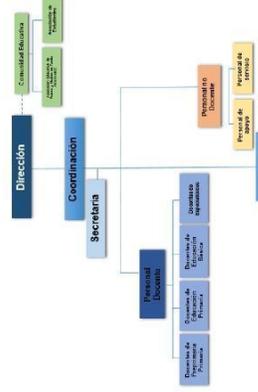
#### 1.3. Misión

Fe y Alegría es un referente de la educación popular integral, inclusiva y de calidad, que trabaja en las fronteras de mayor exclusión, incide en políticas nacionales e internacionales, es sostenible y desarrolla, junto a las comunidades, propuestas que aportan a la construcción de sociedades equitativas, solidarias, libres de violencia y respetuosas de la diversidad, donde las personas viven dignamente.

#### 1.4. Visión

Fe y Alegría es un referente de la educación popular integral, inclusiva y de calidad, que trabaja en las fronteras de mayor exclusión, incide en políticas nacionales e internacionales, es sostenible y desarrolla, junto a las comunidades, propuestas que aportan a la construcción de sociedades equitativas, solidarias, libres de violencia y respetuosas de la diversidad, donde las personas viven dignamente.

### 1.2. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Recursos Humanos 2021.

## 1.2. Formato de Evaluación de la Inducción

### Evaluación de Inducción Laboral

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del colaborador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

Con la finalidad de realizar el proceso de seguimiento al proceso implementado según nuestro programa de mejora de calidad, completar la siguiente evaluación.

#### INDUCCIÓN GENERAL

##### 1. Describa la Visión y misión de la fundación

VISIÓN	MISIÓN

##### 2. Describa el objetivo de su puesto de trabajo

##### 3. Escriba 3 funciones principales de su puesto de trabajo

##### 4. Complete la información siguiente:

Nombre del Jefe Inmediato:

Personas a su cargo (en caso de aplicar):

Horario de trabajo:

Duración del tiempo de prueba:

Beneficios que proporciona la fundación

##### 5. Marcar con un las acciones realizadas:

Información a su puesto de trabajo \_\_\_\_\_

Indicación de actividades asignadas según puesto ocupado \_\_\_\_\_

Entrega de materiales y equipos entregados para realizar sus labores \_\_\_\_\_

Comprendió normativa del centro educativo \_\_\_\_\_

Obtuvo claridad sobre derechos y Obligaciones \_\_\_\_\_

**CALIFICACIÓN:**

Ponderar con un punto cada uno de los ítems, y evaluar según la siguiente equivalencia.

1-5            Debe mejorar

6-10          Regular

11-15        Bueno

### 1.3. Formato de Seguimiento

Completar el siguiente formato con los datos requeridos y de acuerdo a aspectos a mejorar determinados en formato anterior completar.

Colocar el numeral evaluado y necesario de dar seguimiento según el formato anterior, y a la par proponer acciones correctivas para contrarrestar el resultado obtenido.

NUMERAL	ACCIONES DE MEJORA

Observaciones o comentarios:

---

---

---

---

Firma de orientador

---

Colaborador

---

Vo.Bo. Dirección

#### 1.4. Formato de procesos disciplinarios

### PROCESOS DISCIPLINARIOS

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### Tipo de violación:

De asistencia laboral	Descuido	Insubordinación
Rendimiento deficiente	Incumplimiento de información/ tareas asignadas.	Violación a Normas de Salud y seguridad Laboral.
Vocabulario soez	Daño/ pérdida a equipo de trabajo	Descuido de responsabilidad debido a la atención de asuntos personales.
Calidad de trabajo deficiente.	Violación a normativa interna	Otros

#### Llamadas de atención realizadas:

NO.	ORAL	ESCRITO	FECHA	FIRMA DE JEFE INMEDIATO
<b>Primera advertencia</b>				
<b>Segunda Advertencia</b>				
<b>Tercera Advertencia</b>				

#### Información adicional:

Fecha de incidente: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Acción aplicada:**

Acción	
Advertencia	
Suspensión	
Despido	
Otro	

**Consecuencia en caso de reincidencia:**

He leído el aviso de advertencia, lo comprendo y firmo.

\_\_\_\_\_

Nombre del colaborador

\_\_\_\_\_

Firma colaborador

\_\_\_\_\_

Firma de coordinación

\_\_\_\_\_

Firma de Dirección

En caso de negación a firmar el proceso implementado, firma testigo del proceso disciplinario.

\_\_\_\_\_

Nombre de testigo

\_\_\_\_\_

Firma de Testigo

**Formato de perfil de Puesto****Sistema de Gestión de la Calidad.****IDENTIFICACIÓN DEL GARGO:**

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Nivel: \_\_\_\_\_ Reporta a: \_\_\_\_\_

Horario laboral: \_\_\_\_\_ Usuarios a los que atiende: \_\_\_\_\_

**Objetivo del Puesto:**

--

**Documentos que enmarcan su actividad:**

--

**Perfil:**

<b>Formación indispensable</b>	
--------------------------------	--

<b>Requisitos laborales:</b>	
<b>Responsabilidades</b>	
Con los alumnos:	
Con los padres de familia:	
Con la organización:	
Con otro personal:	
Con capacitación:	
Con los procesos administrativos:	

**Requerimientos:**

Conocimientos:
Habilidades:
Actitudes:
Mobiliario y equipo:

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## Anexo 2. Revisión documental

**Objetivo:** Realizar una evaluación a documentación existente, actividades y procesos implementados por la organización.

**Instrucciones:** La siguiente guía debe completarse de la forma más objetiva posible, pues la información recabada permitirá proponer mejoras procesos inductivos existentes.

Nombre de quien realiza la revisión: \_\_\_\_\_

Personal Evaluado: \_\_\_\_\_

<b>INFORMACIÓN</b>					
Todos los empleados reciben inducción					
¿En qué momento se realiza la inducción?					
Posee un programa o procedimiento de inducción al personal.					
<b>De los siguientes temas, ¿Cuáles incluye el programa?</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
Historia de la organización			Metodología institucional		
Historia del centro educativo			Información del puesto		
Misión			Evaluaciones docentes		
Visión			Compensaciones		
Valores			Promoción y traslado Capacitaciones		
Normas			Oportunidades de entrenamiento y desarrollo		
Reglamentos			Estructura organizacional		
Retroalimentación					
¿Quién es el responsable del proceso de inducción en cada centro de trabajo?					
¿En caso de dudas a quien se contacta?					
<b>De la siguiente documentación, ¿Cuáles posee la organización?</b>					
Perfil de puesto			Currículo Nacional Base		
Reglamento Interno			Formatos de Planificación		
Documentación de metodología institucional.			Programa de Inducción organizacional		
Orientación para el Desarrollo curricular			Guía de inducción al personal		
<b>De la siguiente documentación ¿Cuál se proporciona al colaborador?</b>					
Perfil de puesto			Documentos con la filosofía organizacional		
Reglamento Interno			Documentos relacionados a su puesto		
Documentación de metodología institucional.			Otros		
**Si marcó otros anotar cuáles					
<b>¿Qué actividades realizan durante el proceso de inducción?</b>					
<b>¿Quién realiza el proceso de orientación?</b>					
<b>¿En qué lugar o lugares se realiza la inducción?</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>					

### Anexo 3. Guía de Entrevista a Personal Administrativo

**OBJETIVO:** establecer un acercamiento con los responsables del proceso de inducción y determinar brechas existentes para promover mejoras.

**Fundación Educativa Objeto de Estudio  
Sistema de Gestión de la Calidad  
Guía de Entrevista**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

Personal Evaluado: \_\_\_\_\_

1.	¿Cuál es el objetivo del programa de inducción?
2.	El programa de inducción, ¿sea aplica solo a personal nuevo?
3.	¿Miden los resultados de la inducción? ¿cómo?
4.	¿Cuáles considera como beneficios del programa de inducción?
5.	¿Qué cambios considera necesarios en el programa de inducción actual?
6.	¿Qué expectativas tiene de la evaluación del programa?
7.	¿Qué perfil posee un colaborador de la organización?
8.	¿Qué temas considera debe poseer un programa de inducción?
9.	¿Es necesario incluir temas de la filosofía organizacional?
10.	¿Qué acciones realizan por medio del programa de inducción para crear sentido de pertenencia a la organización?
11.	¿Cuáles son las fortalezas del actual programa de inducción?

Marcar con una X la opción elegida			
AFIRMACIÓN		SI	NO
1.	El personal recibe inducción al iniciar labores.		
2.	Si la respuesta fue afirmativa, indicar el tipo proporcionado		
	-Formal establecido		
	-Le proporcionan un manual		
	-Por medio de un jefe		
	-Por medio de personal de apoyo		
	-Le proporcionan documentación de lectura		
	-Otros		
3.	Tiempo que dura el proceso de inducción		
	- Una hora		
	- Dos horas		
	- Medio día		
	- Un día		
	- Una semana		
	- Más de lo indicado anteriormente		
4.	Al iniciar labores, los colabores reciben orientación a su puesto de trabajo.		
5.	Realizan el recorrido y presentación del personal el primer día de trabajo		
6.	El personal conoce la filosofía de la organización		
7.	El personal conoce la misión		
8.	El personal conoce la visión de		
9.	El reglamento interno se facilita al personal		
10.	El personal sabe a quién dirigirse en caso de dudas		
11.	El personal conoce los beneficios que proporciona la organización		

\*\*\* a nuevo ingreso

#### Anexo 4. Instrumento de evaluación censo de satisfacción proceso de inducción

**OBJETIVO:** Conocer la satisfacción obtenida durante el proceso de inducción y la calidad de la información proporcionada a fin de realizar propuesta de mejora a las acciones implementadas por la fundación.

DATOS GENERALES:

Centro: \_\_\_\_\_ Nivel que atiende: \_\_\_\_\_ Jornada: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: lea cada afirmación y marque con una (X) según sea su conocimiento o experiencia respecto al proceso de inducción realizada.

No.	Afirmación	SI	NO
<b>COMUNICACIÓN DEL PROCESO</b>			
1	Es necesario que la organización cuente con un programa de inducción.		
2	El proceso de inducción se realizó de forma adecuada y evidenciaba organización.		
3	El ambiente en donde recibí la inducción fue agradable.		
4	Se indicaron los tiempos de inicio y final del proceso inductivo		
5	Los temas tratados durante el programa fueron pertinentes.		
<b>INFORMACIÓN PROPORCIONADA</b>			
6	Recibí información sobre la fundación.		
7	Identifico los valores de mi organización		
8	Conozco la misión y visión de la organización.		
9	Recibí información sobre el puesto de Trabajo.		
10	Conozco las funciones de mi cargo.		
11	El contenido del proceso de orientación al puesto que desempeño fue claro y pertinente.		
12	Sé con claridad quién es mi jefe inmediato.		
13	Comprendí con claridad mis asignaciones.		
14	Me proporcionaron recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.		
<b>EXPERIENCIAS DURANTE EL PROCESO</b>			
15	La inducción se realizó en tiempo oportuno permitiendo desarrollar correctamente las actividades asignadas a mi persona.		
16	Los temas fueron explicados con claridad.		
17	Fué un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.		
18	La experiencia del proceso de orientación fue agradable.		
19	El tono de voz y el tipo de comunicación fue el adecuado para transmitir la información por parte del orientador.		
20	Fue un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.		
21	La orientación recibida cumplió mis expectativas.		
22	La inducción me motivó.		
23	El orientador resolvió dudas, opiniones y/o inquietudes.		
<b>USO DE RECURSOS</b>			
24	Los recursos utilizados fueron los pertinentes para una mejor comprensión.		
25	Se utilizó variedad de recursos audiovisuales que permitió mejor comprensión de la información.		
26	Conozco la página oficial de la organización y la información que brinda.		
<b>EVALUACIÓN</b>			
27	Se realizó evaluación del proceso de inducción.		
28	Se brindó retroalimentación, se resolvieron dudas y oportunidad de brindar comentarios.		
29	La retroalimentación recibida cumplió mis expectativas.		
30	Se evaluó su desempeño como colaborador de forma pertinente.		
31	Recibí retroalimentación en caso de dudas y/o comentarios.		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>			
32	La inducción permitió orientar sobre los objetivos organizacionales.		
33	La inducción permitió identificarse con la organización.		
34	Hay cohesión entre la realidad y la información que se le proporciona al personal de nuevo ingreso.		
35	En caso de haber alguna situación complicada en mi puesto de trabajo se a quien debo dirigirme.		
36	Conozco el proceso implementado a seguir para resolver conflictos laborales.		

¡Gracias por su colaboración! Puede dejar comentarios adicionales. \_\_\_\_\_

## Anexo 5. Vaciado de Datos

Conteo de las respuestas por total de colaboradores.

No.	Afirmación con valores netos	SI	NO	TOTAL
<b>COMUNICACIÓN DEL PROCESO</b>				
1	Es necesario que la organización cuente con un programa de inducción.	46	36	82
2	El proceso de inducción se realizó de forma adecuada y evidenciaba organización.	43	39	82
3	El ambiente en donde recibí la inducción fue agradable.	52	30	82
4	Se indicaron los tiempos de inicio y final del proceso inductivo	49	33	82
5	Los temas tratados durante el programa fueron pertinentes.	28	54	82
<b>INFORMACIÓN PROPORCIONADA</b>				
6	Recibí información sobre la fundación.	43	39	82
7	Identifico los valores de mi organización	43	39	82
8	Conozco la misión y visión de la organización.	43	39	82
9	Recibí información sobre el puesto de Trabajo.	49	33	82
10	Conozco las funciones de mi cargo.	34	48	82
11	El contenido del proceso de orientación al puesto que desempeño fue claro y pertinente.	52	30	82
12	Sé con claridad quién es mi jefe inmediato.	24	58	82
13	Comprendí con claridad mis asignaciones.	46	36	82
14	Me proporcionaron recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.	43	39	82
<b>EXPERIENCIAS DURANTE EL PROCESO</b>				
15	La inducción se realizó en tiempo oportuno permitiendo desarrollar correctamente las actividades asignadas a mi persona.	46	36	82
16	Los temas fueron explicados con claridad.	49	33	82
17	Fue un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.	34	48	82
18	La experiencia del proceso de orientación fue agradable.	46	36	82
19	El tono de voz y el tipo de comunicación fue el adecuado para transmitir la información por parte del orientador.	31	51	82
20	Fue un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.	52	30	82
21	La orientación recibida cumplió mis expectativas.	49	33	82
22	La inducción me motivó.	24	58	82
23	El orientador resolvió dudas, opiniones y/o inquietudes.	55	27	82
<b>USO DE RECURSOS</b>				
24	Los recursos utilizados fueron los pertinentes para una mejor comprensión.	37	45	82
25	Se utilizó variedad de recursos audiovisuales que permitió mejor comprensión de la información.	52	30	82
26	Conozco la página oficial de la organización y la información que brinda.	82	0	82
<b>EVALUACIÓN</b>				
27	Se realizó evaluación del proceso de inducción.	40	42	82
28	Se brindó retroalimentación, se resolvieron dudas y oportunidad de brindar comentarios.	43	39	82
29	La retroalimentación recibida cumplió mis expectativas.	43	39	82
30	Se evaluó su desempeño como colaborador de forma pertinente.	52	30	82
31	Recibí retroalimentación en caso de dudas y/o comentarios.	46	36	82
<b>ASPECTOS GENERALES</b>				
32	La inducción permitió orientar sobre los objetivos organizacionales.	55	27	82
33	La inducción permitió identificarse con la organización.	55	27	82
34	Hay cohesión entre la realidad y la información que se le proporciona al personal de nuevo ingreso.	55	27	82
35	En caso de haber alguna situación complicada en mi puesto de trabajo se a quien debo dirigirme.	43	39	82
36	Conozco el proceso implementado a seguir para resolver conflictos laborales.	31	51	82

Conteo de las respuestas por % total de colaboradores.

No.	Afirmación en porcentajes	%SI	%NO	TOTAL
<b>COMUNICACIÓN DEL PROCESO</b>				
1	Es necesario que la organización cuente con un programa de inducción.	56	44	100
2	El proceso de inducción se realizó de forma adecuada y evidenciaba organización.	52	48	100
3	El ambiente en donde recibí la inducción fue agradable.	63	37	100
4	Se indicaron los tiempos de inicio y final del proceso inductivo	60	40	100
5	Los temas tratados durante el programa fueron pertinentes.	34	66	100
<b>INFORMACIÓN PROPORCIONADA</b>				
6	Recibí información sobre la fundación.	52	48	100
7	Identifico los valores de mi organización	52	48	100
8	Conozco la misión y visión de la organización.	52	48	100
9	Recibí información sobre el puesto de Trabajo.	60	40	100
10	Conozco las funciones de mi cargo.	41	59	100
11	El contenido del proceso de orientación al puesto que desempeño fue claro y pertinente.	63	37	100
12	Sé con claridad quién es mi jefe inmediato.	30	70	100
13	Comprendí con claridad mis asignaciones.	56	44	100
14	Me proporcionaron recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.	52	48	100
<b>EXPERIENCIAS DURANTE EL PROCESO</b>				
15	La inducción se realizó en tiempo oportuno permitiendo desarrollar correctamente las actividades asignadas a mi persona.	56	44	100
16	Los temas fueron explicados con claridad.	60	40	100
17	Fué un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.	41	59	100
18	La experiencia del proceso de orientación fue agradable.	56	44	100
19	El tono de voz y el tipo de comunicación fue el adecuado para transmitir la información por parte del orientador.	37	63	100
20	Fue un proceso dinámico que permitió la comprensión de los temas.	63	37	100
21	La orientación recibida cumplió mis expectativas.	60	40	100
22	La inducción me motivó.	30	70	100
23	El orientador resolvió dudas, opiniones y/o inquietudes.	67	33	100
<b>USO DE RECURSOS</b>				
24	Los recursos utilizados fueron los pertinentes para una mejor comprensión.	45	55	100
25	Se utilizó variedad de recursos audiovisuales que permitió mejor comprensión de la información.	63	37	100
26	Conozco la página oficial de la organización y la información que brinda.	100	0	100
<b>EVALUACIÓN</b>				
27	Se realizó evaluación del proceso de inducción.	48	52	100
28	Se brindó retroalimentación, se resolvieron dudas y oportunidad de brindar comentarios.	52	48	100
29	La retroalimentación recibida cumplió mis expectativas.	52	48	100
30	Se evaluó su desempeño como colaborador de forma pertinente.	63	37	100
31	Recibí retroalimentación en caso de dudas y/o comentarios.	56	44	100
<b>ASPECTOS GENERALES</b>				
32	La inducción permitió orientar sobre los objetivos organizacionales.	67	33	100
33	La inducción permitió identificarse con la organización.	67	33	100
34	Hay cohesión entre la realidad y la información que se le proporciona al personal de nuevo ingreso.	67	33	100
35	En caso de haber alguna situación complicada en mi puesto de trabajo se a quien debo dirigirme.	52	48	100
36	Conozco el proceso implementado a seguir para resolver conflictos laborales.	37	63	100

## ÍNDICE DE CUADROS

NO.	DESCRIPCIÓN	Pág.
Tabla 1	Colaboradores participantes .....	26
Tabla 2	Resultados Obtenidos .....	31
Tabla 3	Respuestas de entrevista realizada a Directora y Coordinadora Educativa.....	34

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1	Proceso de Administración de Recursos Humanos (ARH).....	10
Figura 2	Etapas de la inducción .....	16
Figura 3	Etapas de la reinducción .....	21
Figura 4	El proceso de inducción se realizó de forma adecuada y evidenciaba organización. ....	38
Figura 5	Se indicaron los tiempos de inicio y final del proceso inductivo. ....	39
Figura 6	Los temas tratados durante el programa fueron pertinentes. ....	40
Figura 7	Porcentaje promedio de respuestas afirmativas y negativas del proceso en cuanto a la comunicación de la información. ....	41
Figura 8	Recibí información sobre la fundación.....	42
Figura 9	Recibí información sobre el puesto de Trabajo.....	43
Figura 10	Me proporcionaron recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.....	44
Figura 11	Promedio de respuestas obtenidas referente a inducción general y específica.....	45
Figura 12	La experiencia durante el proceso de orientación fue agradable.....	46
Figura 13	Dinamismo del proceso.....	47
Figura 14	Motivación a través de la inducción.....	47
Figura 15	Pertinencia y variedad de recursos utilizados .....	48
Figura 16	Evaluación .....	49
Figura 17	Retroalimentación.....	50
Figura 18	Aspectos Generales .....	51