

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE  
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DERECHOS HUMANOS.**



**LICENCIADA**

**GABRIELA EUNICE ESTRADA JIRÓN**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE  
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DERECHOS HUMANOS.**

Informe final del 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 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**

**AUTOR: GABRIELA EUNICE ESTRADA JIRÓN**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

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

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

Coordinador: Msc. Claudia Aquino  
Evaluador: Msc. Larry Segura  
Evaluador: Msc. Julio de León

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-006-JPFS-2022**

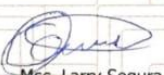
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 20 de Septiembre de 2022, a las 21:00 - 21:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licda. **Gabriela Eunice Estrada Jirón**, carné No 201316613, 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: **"PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DERECHOS HUMANOS"**, 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 **22 /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 20 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.




Msc. Claudia Aquino  
Coordinador



Msc. Larry Segura  
Evaluador



Msc. Julio de León  
Evaluador



Licda. Gabriela Eunice Estrada Jirón  
Postulante

### ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Gabriela Eunice Estrada Jirón**, Carné 200914033 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	54
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
<b>Nota final:</b>	<b>76</b>

APROBADO

Guatemala 25 de septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **GABRIELA EUNICE ESTRADA JIRÓN**, con número de carné: **201316613**.

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: \_\_\_\_\_



## **AGRADECIMIENTOS:**

A mi padre	Carlos Estrada (q. e. p. d.), por su amor incondicional, su apoyo, motivación y por siempre impulsarme a dar lo mejor de mí.
A mi madre	Ingrid Jirón, por todo su cariño, consejos y porque a través de su ejemplo he aprendido a luchar y no darme por vencida.
A mi hermana	Joana Estrada, por sus palabras de aliento, consejos, por escucharme y apoyarme en todo momento.
A mi novio	Samuel Gálvez, por su apoyo, cariño y comprensión.
A mis amigos	Especialmente a Leidy Chajón, por acompañarme durante este proceso, por su apoyo y motivación.
A la Organización	Por abrirme las puertas para realizar el presente trabajo de investigación.
La Universidad San Carlos de Guatemala	Por proveerme de conocimientos y permitir el logro de este grado académico.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES.....	1
1.1	Antecedentes de la variable de estudio.....	1
1.2	Antecedentes del sector.....	6
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	Importancia de las organizaciones en la sociedad.....	9
2.2	Organizaciones no lucrativas.....	10
2.3	Administración.....	11
2.4	Inducción.....	16
2.5	Objetivos de la inducción.....	18
2.7	Programa de inducción.....	20
2.8	Ventajas de la inducción de personal.....	24
2.9	Responsabilidad de la inducción.....	26
2.10	Esquema del programa de inducción.....	27
2.11	Duración del proceso de inducción.....	29
2.12	Costo del proceso de inducción.....	30
2.13	Evaluación y seguimiento del programa de inducción.....	31
2.14	Reinducción de personal.....	33
3	METODOLOGÍA.....	34
3.1	Planteamiento del problema.....	34
3.2	Objetivos de la investigación.....	36
3.3	Ámbitos de la investigación.....	37
3.4	Método de investigación.....	38



3.5 Alcance de investigación .....	38
3.6 Tipo de investigación.....	39
3.7 Técnicas de recopilación de información .....	39
3.8 Instrumentos de investigación .....	40
3.9 Población .....	40
3.10 Estadística.....	42
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1 Resultados del censo .....	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
5.1 Conclusiones.....	58
5.2 Recomendaciones.....	59
REFERENCIAS .....	61
ANEXOS .....	68

## RESUMEN

La inducción de personal se refiere al proceso por medio del cual la organización proporciona apoyo al personal de nuevo ingreso mediante el suministro de información para facilitar su adaptación y familiarización a la organización y al puesto de trabajo, esto con el objetivo de reducir el sentimiento de duda e incertidumbre que se genera durante los primeros días de trabajo y propiciar en el colaborador un sentido de pertenencia hacia la organización.

El objetivo del presente trabajo de investigación consiste en identificar cómo se desarrolla el proceso de inducción proporcionado al personal de nuevo ingreso del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes de esta organización ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia, para ello, se aplicó una metodología de tipo descriptiva / explicativa, a través de la cual el comportamiento de la variable se expresa en un contexto natural y se evidencia la forma en que la variable se manifiesta en la unidad de estudio, así mismo, la investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, lo cual permitió por medio de un censo, obtener y analizar información cuantitativa y cualitativa.

Entre los resultados más relevantes se evidencia la ausencia de un esquema formal que oriente a los nuevos colaboradores de la organización, observándose la existencia de ambigüedad y falta de normalización de las actividades llamadas a formar parte de un proceso de inducción organizacional, derivado de ello, se plantea como conclusión la necesidad de estandarizar el proceso de inducción, con el objetivo de generar una percepción de igualdad por parte del personal de nuevo ingreso, en cuanto a la información recibida, duración y persona encargada del proceso.

Por lo tanto, a partir de cada una de las etapas planificadas y desarrolladas en la presente investigación, se propone un programa de inducción con el fin de facilitar la comunicación de la información general y específica de la organización y el puesto de trabajo, que facilite la adaptación del personal de nuevo ingreso y le permita ejecutar sus funciones de manera eficiente, lo antes posible.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un factor que debe tomarse en cuenta dentro de la estrategia de cualquier organización, debido a que se enfoca en la gestión, planeación, organización y desarrollo del recurso más importante que es el talento humano. De las decisiones y acciones implementadas por el Departamento de Recursos Humanos, depende que exista una relación entre los objetivos individuales del colaborador y los objetivos de la empresa y que ambos puedan contribuir al logro de los intereses de cada uno, para ello, se deben establecer procesos que acompañen al personal de nuevo ingreso y garanticen su bienestar y desempeño, tal como lo es el tema planteado en la presente investigación, que se enfoca en orientar y crear una buena experiencia desde los primeros días de contratación del colaborador.

La administración de recursos humanos contribuye a la integración del colaborador a un sistema organizativo social distinto a su núcleo familiar, este nuevo sistema está compuesto por reglas y conductas determinadas como aceptables, y la asimilación de estas por parte del colaborador recién ingresado, construye en el mismo un compromiso de respeto por las reglas existentes en el colectivo social, lo que moldea el comportamiento del individuo a partir del reconocimiento del interés colectivo sobre el individual.

Estas actividades de integración que la organización realiza son de gran importancia para generar seguridad y conocimiento en el colaborador y así alcanzar una adaptación más rápida y mejor desempeño laboral, así mismo, parte del propósito de este proceso es generar en el colaborador identidad hacia la organización, es por esto, que el objetivo de la presente investigación consiste en evaluar el proceso de inducción general y específica desarrollada para los nuevos colaboradores en una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes de esta organización ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

El contenido de la presente investigación se divide en cuatro capítulos, el primero comprende los antecedentes, con el fin de mostrar los hallazgos y desarrollo del tema

por parte de distintos autores, así mismo, comprende una breve descripción de la historia y evolución de las ONGs y datos históricos de la organización objeto de estudio. El segundo capítulo consiste en el marco teórico, el cual integra la información del tema principal de la investigación, con el objetivo de justificar, demostrar, apoyar e interpretar la problemática planteada.

El tercer capítulo corresponde a la metodología del trabajo de investigación, en la cual se definen el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, el alcance de la investigación y la metodología e instrumentos utilizados para la recolección de información, en este capítulo se da a conocer la situación actual de la empresa y las características de la población objeto de estudio. El cuarto capítulo consiste en la discusión de resultados, donde a través de la información recolectada por medio de un censo realizado a los colaboradores en una organización no gubernamental de derechos humanos, se da vida y enriquece la problemática planteada, a partir del análisis de los resultados obtenidos y de fundamentos teóricos que validan y recalcan la importancia de abordar el tema de estudio.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que complementan cada uno de los capítulos de la investigación y donde se desarrolla la propuesta de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso de una organización no gubernamental de derechos humanos.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 Antecedentes de la variable de estudio**

La inducción es un proceso considerado clave dentro de una organización, en términos generales este persigue familiarizar al colaborador con el funcionamiento del sistema organizacional, y por ello naturalmente debe desarrollarse en los primeros días de contacto entre el nuevo colaborador y la organización, para que pueda experimentar una mejor adaptación, generar un sentido de pertenencia y desarrollar al máximo sus capacidades que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Lavagnino Sánchez de Montenegro , 2017).

Las organizaciones no gubernamentales que tienen como objetivo impulsar el desarrollo de la economía, sociedad y ambiente, como cualquier otra organización necesitan del talento humano para realizar la prestación de sus servicios, por lo tanto, no están exentas de brindar a los colaboradores los conocimientos necesarios para garantizar el éxito de sus actividades y producir en ellos una percepción de pertenecer y ser aceptado por la organización.

En la tesis de posgrado realizada por (Mejía Martínez , 2016), titulada “ Propuesta Metodológica para la Inducción y Capacitación en el Área de Producción en Laboratorios Ropsohn para el Buen Desempeño, Bajo los Requerimientos de la Resolución 1160 Numeral 10 del 2016” avalada por la Universidad Libre de Bogotá, Colombia, se estudia mediante una investigación de tipo descriptiva cualitativa, la situación actual del proceso de inducción y capacitación del departamento de producción que se divide en las áreas de preparación, envase, empaque e inspección, con el fin de conocer la manera como se implementan dichos procesos y el efecto que tienen sobre el personal, para ello, se tomó una muestra de 40 empleados y a través de un cuestionario se recolectó información y se concluyó que el tiempo invertido en el proceso de inducción es demasiado corto, que no existe un programa definido y que los empleados no tienen clara la misión, la visión de la empresa, así como la información relacionada a su puesto de trabajo, lo cual, ha tenido como consecuencia un alto nivel de rotación de personal, desconocimiento, mala

Comunicación, brechas entre departamentos, desmotivación, pérdidas de tiempo y aumento de rechazos.

Para dar solución, la autora propone un programa de inducción y re-inducción, estableciendo un cronograma de 4 días en los cuales se da a conocer la filosofía empresarial, procedimientos, procesos, presentación de las instalaciones y áreas de trabajo, políticas y reglamentos, con el fin de facilitar la adaptación al puesto de trabajo y generar un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa.

(Turcios Bernal & Avendaño Mendoza, 2016), en su tesis de maestría “Diseño de un Programa de Selección e Inducción Dirigido a Empleados Nuevos de la Planta de Hornos de Vidrio de Tecnoglass S.A.” de la Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia, plantean que el 90% de los colaboradores contratados carecen de experiencia en termo – tratado de vidrios, esto debido a que en la región existen pocas empresas que manejen el proceso, y no hay instituciones de formación en este campo. La empresa imparte una inducción al personal con duración de 4 horas, la cual, está direccionada únicamente al conocimiento organizacional, estructura de la empresa y normas de seguridad industrial, sin embargo, se evidenció que más del 15 % de los operarios ingresados a la empresa han sufrido accidentes y presentan dificultades para el rápido desarrollo de las actividades para las cuales fueron contratados, generando altos costos y desmotivación en los empleados al ser sancionados por no cumplir las metas.

La información descrita anteriormente, demuestra que existe deficiencias en el proceso de inducción proporcionado, lo cual se comprueba en la etapa de campo en la cual se buscó información con el apoyo de Recursos Humanos y los supervisores de la línea de hornos y se determinó que el proceso de inducción empleado es informal, por ello, el objetivo de la investigación se basó en el diseño de un proceso de selección e inducción para el personal contratado, a través de la identificación de los elementos que debe contener dicho programa, posterior a la propuesta se realizó una prueba piloto para medir la efectividad de dicho programa y a través de una evaluación realizada a 3 colaboradores a los cuales se les aplicó el programa propuesto y 3 colaboradores a los que se les proporcionó el programa desarrollado por la empresa, se muestra una mejoría significativa en los resultados.

En otro estudio de maestría de tipo descriptivo/explicativo realizado por (Lavagnino Sánchez de Montenegro , 2017), titulado “Auditoría del Proceso de Inducción Institucional del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, se plantea que los trabajadores no reciben un proceso de inducción al momento de empezar a laborar si no meses después de su contratación, esto afecta el objetivo de la organización de proporcionar al trabajador una incorporación a la institución que le permita una adaptación laboral más adecuada o agradable, por lo tanto, el objetivo de la investigación consiste en determinar la efectividad del proceso implementado.

A través de una muestra de 110 trabajadores administrativos de recién ingreso de 9 facultades, 9 secretarios adjuntos, 1 coordinador y 4 profesionales de la unidad de inducción y desarrollo y a través del uso de guías de entrevista y un cuestionario, se evidenció que en algunas ocasiones los trabajadores reciben el proceso de inducción hasta 12 meses después de su contratación, mientras que otros no participan en dicho proceso debido a que no es obligatorio y el departamento de inducción y desarrollo no lleva un control de la participación, así mismo, los resultados evidenciaron que el proceso de inducción es efectivo cuando se implementa de manera inmediata, pero cuando su implementación es posterior al inicio de labores, el 80 % de los colaboradores consideró que no es efectivo debido a que afecta su adaptación y desempeño.

En la tesis de maestría realizada por (Quezada Guzmán , 2017), denominada “Plan de Mejora del Proceso de Inducción en el Ministerio de la Juventud”, avalada por la Universidad APEC de Santo Domingo, República Dominicana, tiene como objetivo de la investigación identificar las áreas de mejoras que se pueden realizar al manual de inducción desarrollado por la empresa, para dotar a los empleados de las herramientas necesarias al momento de realizar sus funciones y conocer sus expectativas en cuanto al funcionamiento del procedimiento ya existente, para ello, se utilizó la técnica de observación y el método exploratorio, a través del cual se realizó una entrevista a la encargada de Recursos Humanos y encuestas a los empleados, y se determinó que el manual existente necesita mejoras y actualizaciones debido al crecimiento en cuanto a la estructura y programas del Ministerio de la Juventud y que el desconocimiento de esta información afecta la eficiencia y satisfacción de los colaboradores, así mismo, se identificó que posterior al proceso de inducción, los trabajadores se sienten interesados

y motivados a realizar sus funciones de manera eficiente. Por lo tanto, como producto de investigación se realiza una propuesta de mejora y actualización del manual de inducción considerando los elementos necesarios que el manual debe comprender para garantizar la eficacia de dicho proceso.

Por otra parte, la autora (Feliciano Gil , 2019), en su tesis de maestría titulada “Propuesta de Programa de Inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicana, Santo Domingo, 2020”, avalada por la Universidad APEC de San Domingo, República Dominicana, plantea como objetivo de la investigación comprobar si es necesario realizar mejoras en el proceso de inducción actual o si es conveniente que no se realice ningún cambio, así mismo, la autora pretende reconocer los aportes que genera contar con un buen programa de inducción y si es posible que el adecuada implementación del proceso garantice la permanencia del colaborador en su puesto de trabajo y el buen desempeño, para ello, se realizó una investigación de tipo descriptiva y se aplicó la técnica de encuesta a una muestra de 20 colaboradores con antigüedad de menos de 1 año y medio dentro de la empresa. En los resultados obtenidos se dio a conocer que el proceso actual tiene resultados positivos y genera satisfacción en los colaboradores y asegura que es la causa principal de la permanencia de los colaboradores en la empresa y de su buen desempeño.

Sin embargo, con la visión de que las empresas necesitan implementar cambios en sus procesos para maximizar la productividad y adaptarse a los cambios de su entorno, la autora propone una propuesta de mejora, con el fin de innovar y crear un proceso de inducción que sea atractivo y memorable para el colaborador, que reduzca al mínimo el grado de ansiedad que se produce durante los primeros días y que genere una primera buena impresión sobre el ambiente de la organización, el equipo de trabajo y los procesos que se encuentran ligados a los objetivos organizacionales para lograr resultados exitosos.

(Farías, 2018), en su tesis de posgrado denominada “Desarrollo de un Procedimiento de Inducción en el SENASA Centro Regional Córdoba” de la Universidad Nacional de Córdoba, mediante una metodología mixta cuanti-cualitativa y a través de una investigación de tipo exploratoria, realizó una propuesta del proceso de inducción para el



personal de nuevo ingreso, debido a que la entidad objeto de estudio no cuenta con procesos establecidos y/o manuales que colaboren con la incorporación del nuevo empleado, como objetivos de la investigación la autora propone diagnosticar las necesidades y expectativas de dicho proceso, validar el procedimiento de inducción propuesto y desarrollar los indicadores necesarios para evaluar el proceso. Para recabar la información, hace uso de una entrevista con el Director del Centro Regional Córdoba y con los referentes de cada área del organismo, así mismo, realizó una encuesta con el personal ingresado en los últimos 3 años que no tuvieron inducción, para conocer su experiencia y de ahí detectar las fortalezas y debilidades para el desarrollo del proceso.

A través de la información, se identificó que no existe un plan formalizado, el empleado debe aprender sobre sus funciones a medida que se va desempeñando en su puesto de trabajo, mediante el apoyo que proporcione el jefe inmediato y los compañeros de área, así mismo, se identificó que no tenían los conceptos básicos para entender el organismo ni la información correspondiente a normas, procedimientos, compensaciones, seguridad e higiene, y que incluso en algunas ocasiones se dieron a conocer posterior a que ocurriera un accidente. Para facilitar la incorporación al personal de nuevo ingreso, la autora propone una propuesta del proceso de inducción, conformada por una guía para el Director y toda persona que acompañe este proceso, un manual de inducción, e indicadores de satisfacción para evaluar el proceso proporcionado a los ingresados.

(Ayala Castillo , 2019), en su estudio de maestría titulado “Propuesta de un Sistema para el Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de la Microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito” de la universidad Andina Simón Bolívar de Quito, Ecuador, resalta que las estrategias y acciones que adopten los empleados durante los primeros días dentro de la organización pueden afectar toda su estructura y conducción dentro de la misma, por ello, el autor propone nuevos procedimientos que corrijan las prácticas actuales de la empresa que, por ser ambiguos, empíricos y aislados han provocado confusión, duplicidad respecto a las funciones, desperdicio o mal uso de recursos y pérdida de clientes por inconformidad relacionada al servicio prestado.

Para su investigación Ayala, utilizó un universo de 12 colaboradores, por ser una microempresa; la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, lo que

permitió identificar que los procesos de gestión del personal no han sido planeados y estructurados previamente, ya que en la mayoría de veces ocurre de manera rápida e informal por la necesidad de cubrir el puesto vacante y que el proceso de inducción proporcionado no cumple con el objetivo de facilitar el proceso de integración y adaptación a la empresa. Para dar solución se propone la creación de una guía, políticas e instrucciones a seguir en el proceso de inducción.

## **1.2 Antecedentes del sector**

La variable de estudio evaluada en el presente trabajo de investigación se desarrolla en una organización no gubernamental de cooperación internacional que tiene como objetivo apoyar la defensa de los derechos humanos de los grupos y de las personas más vulnerables a través de la consolidación del acceso a la justicia y la representación legal. Es creada en el año 2002 y su sede central se encuentra en **Quebec, Canadá, cuenta con dependencias territoriales en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia y Haití, siendo objeto de estudio únicamente las correspondientes a Latinoamérica.**

Según (Galindo Palencia , 2017) citando a Mostashari (2005), en la tesis de maestría titulada “El Relacionamiento Estratégico, una Herramienta de Gestión para la Sostenibilidad Financiera de las ONG”, avalada por la Universidad Externado de Colombia, Bogotá, indica que el término de organización no gubernamental o ONG, entró en uso a partir del año 1945 debido a la necesidad por parte de las Naciones Unidas de diferenciar en su carta de derechos humanos la participación de las organizaciones intergubernamentales, los organismos especializados y los organismos internacionales privados.

Así mismo, (Alegre Rubina , 2018), en su tesis de maestría titulada “Control sobre riesgos de fraude como parte integrante del SCI de la ONG. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional Ceder el año 2017 en el Departamento de Arequipa”, avalada por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú, indica que una organización no gubernamental puede estar organizada a nivel local, nacional e internacional y que sus tareas están orientadas sobre temas específicos, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud, así mismo, describe que las ONGs realizan variedad de servicios y

funciones humanitarias, comunican los problemas de la sociedad a los gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

Según (Concha Ávila , 2018), en su tesis doctoral titulada “Especificidades organizativas de las ONGs internacionales y transferencia de conocimiento. Un análisis aplicado a la práctica de gestión de Recursos Humanos”, señala que existen más de 56,000 ONGs internacionales registradas en la Unión Internacional de Organizaciones y más de 10 millones de ONGs trabajando alrededor del mundo, así mismo, hace mención a Stoddard (2003), quien indica que son las organizaciones de carácter religioso las más antiguas en trabajo social, dando inicio al concepto de caridad y ayuda al necesitado, sin embargo, por su objetivo de evangelizar no fueron consideradas como ONGs.

En esta misma línea, el autor hace referencia a Ryfman (2007), quien expone que el concepto de ayuda humanitaria tuvo mayor auge a partir de las consecuencias de la segunda guerra mundial, cuando organizaciones diferentes a las estatales, se hicieron presentes para brindar apoyo, sin recibir ninguna recompensa económica. Por último, hace mención que las ONGs han tenido un crecimiento significativo y que esto no se debe únicamente a su evolución y cantidad, sino más bien, al impacto económico y social de sus actividades en los sectores donde actúan.

## 2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad cualquier tipo de organización sin importar su tamaño necesita establecer procesos y gestionar el talento humano para facilitar y apoyar la ejecución de las operaciones diarias que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales; enfocarse en estructurar y desarrollar de manera adecuada estos procesos es clave cuando se busca desarrollar una gestión del talento humano con sentido integral, esto implica, considerar que las personas a lo interno de la organización conocen el propósito de la organización, e identifican su aporte dentro del sistema, construyéndose así una percepción de congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales (Herrera , 2021).

El estudio del proceso de inducción está estrechamente vinculado a dos elementos teóricos que necesariamente deben estar afianzados en la presente investigación. Uno de ellos es la comprensión del rol que juegan las organizaciones en la sociedad. Esto es clave en el proceso de inducción porque la finalidad de este proceso es la socialización del nuevo colaborador con sus pares a lo interno del sistema organizativo, es en la construcción de las relaciones colaborativas entre los distintos miembros de una organización que se sustenta el alcance de los objetivos y de los propósitos organizativos a nivel macro.

La organización ejerce una importante influencia sobre el comportamiento de los individuos, y sobre el comportamiento de otros organismos que componen la sociedad, de ahí la importancia de comprender desde la dimensión teórica el aporte y funcionamiento, manifiesto entre los distintos organismos que en su conjunto dan vida al colectivo social, siendo una pieza fundamental en la sociedad (después de la familia) el estudio de las organizaciones.

Por otro lado, es importante subrayar que la literatura relacionada al estudio de las organizaciones, normalmente se encuentra vinculada a la comprensión y desarrollo de aquellas con finalidad económica, restando escasa atención al funcionamiento de las organizaciones no lucrativas. Por este motivo se ha considerado la inclusión de las organizaciones no gubernamentales (tipo no lucrativo) como parte del apartado teórico que brinda fuerza a los objetivos específicos sobre los cuales se busca su alcance en un

contexto determinado, que no es nada más que una organización no gubernamental cuya naturaleza y propósito debe ser estudiada a fin de una mejor comprensión de la propuesta presentada.

## **2.1 Importancia de las organizaciones en la sociedad**

El sistema organizativo es el proceso a través del cual la dinámica de los equipos atraviesa una organización, permitiendo a los grupos colaborar en tareas dentro de sus respectivas funciones, el sistema organizacional está compuesto por todas las personas, recursos económicos, materiales y equipos, que se relacionan entre sí con el fin de contribuir al logro de un mismo objetivo. Las estructuras organizativas tradicionales son más formales, con el personal organizado por funciones, regiones o líneas de productos, mientras que las menos tradicionales son más flexibles, lo que les permite ajustarse más rápidamente a los cambios del sector.

los estudios recientes sobre el sistema organizacional han subrayado la importancia del contexto organizativo (es decir, las influencias del entorno) para entender el comportamiento en las organizaciones, indicando que las personas que se adaptan, rinden mejor en sus puestos de trabajo fomentando comportamientos y actitudes positivas relacionados con el trabajo cuando existe una buena relación del sistema organizacional (Medina , 2020).

En pocas palabras, las organizaciones son componentes importantes de los entornos sociales-físicos, ejerciendo una influencia considerable sobre las decisiones que toman las personas y los recursos que tienen para ayudarles en los factores del lugar de trabajo, esto permite que tanto, empleados, consumidores y clientes se vean influenciados por las organizaciones a las que pertenecen.

Por esta razón, (Guerrero Ruiz & Nieto Astete, 2018) sugieren cuatro categorías principales de entornos laborales que son objeto de cambio: disposiciones organizativas, factores sociales, tecnología & entornos físicos, en donde las primeras incluyen los objetivos de la organización y estrategias para avanzar hacia ellos, la estructura organizativa (por ejemplo, la división formal del trabajo, relaciones de autoridad/ líneas de comunicación), las políticas y los procedimientos (las normas formales que rigen la organización) y los sistemas de recompensa.

Por su lado, los factores sociales incluyen el estilo de dirección, redes sociales informales y los procesos de interacción (por ejemplo, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la resolución de conflictos), mientras la categoría tecnológica incluye los factores de diseño del puesto, flujo de trabajo y sistemas técnicos y por último los entornos físicos incluyen la configuración espacial, diseño interior y factores de ambiente físico, como la temperatura, la iluminación y el ruido.

## **2.2 Organizaciones no lucrativas**

(Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016) describen las organizaciones no gubernamentales de la siguiente manera:

También denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades (p. 13).

Para ello, las organizaciones sin ánimo de lucro deben ser reconocidas como tales en el momento de su formación y sólo pueden perseguir los objetivos especificados por la legislación sobre las organizaciones sin ánimo de lucro; estas organizaciones incluyen iglesias, sistemas escolares, organizaciones benéficas nacionales, clínicas, hospitales estatales, grupos políticos, sociedades de asistencia jurídica, sindicatos, asociaciones profesionales, centros de investigación, museos y algunas entidades gubernamentales.

(Herrera , 2021) por su parte, describe que una organización sin ánimo de lucro no genera beneficios para los accionistas. Por el contrario, la organización gasta el dinero que recibe para ayudar a apoyar los fines y objetivos de la organización; ésta puede utilizar el dinero que recibe para mantenerse en funcionamiento. Por tal razón, las organizaciones sin ánimo de lucro suelen estar exentas de impuestos, lo que significa que no están obligadas a pagar la mayoría de ellos, en comparación con las grandes organizaciones que, en cambio, no están necesariamente exentas.

## **2.3 Administración**

La administración dentro de las empresas consiste en las acciones que buscan optimizar el aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos. Se encarga de cumplir con todo el proceso administrativo, el cual está conformado por diferentes funciones como la planeación, organización, integración, dirección y control, en otras palabras, la administración vela por el bienestar de la empresa y de los empleados.

Según (Blanco, Sámano, & Berrelleza, 2018) la administración puede ser estudiada desde diferentes enfoques, los cuales se detallan a continuación:

- Administración como ciencia: se encarga de identificar y establecer relaciones entre las causas y efectos que afectan el funcionamiento dentro de la organización, hace uso de conocimientos sistematizados y se basa en la observación y medición para mejorar la efectividad.
- Administración como técnica: el administrador desarrolla sus habilidades por medio de conocimientos teóricos y prácticos, hace uso de procedimientos y herramientas para lograr resultados.
- Administración como arte: relaciona al administrador con la habilidad para interactuar, innovar y tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, así mismo indica que la personalidad, creatividad, intuición, y visión son características de un buen administrador.

### **2.3.1 Planeación**

Consiste en saber que se hará en el futuro, en esta función del proceso administrativo se debe definir ¿Qué se desea conseguir?, ¿Qué tareas se deben realizar?, ¿Quién y cuándo lo va a realizar?, y los recursos necesarios a utilizar. Es un proceso que busca prever posibilidades o condiciones futuras y tomar decisiones para llegar a ellas.

Según (Fernández Argüelles, Paredes Ochoa, Méndez Bravo, & Méndez Bravo , 2020 ) la planeación es un proceso continuo donde se identifican las siguientes fases:

- Preparación
- Planificación de los fines
- Planificación de los medios

- Planificación de los recursos
- Diseño de puesta en práctica
- Diseño de controles

Para esta función del proceso administrativo los elementos que conforman la filosofía empresarial son primordiales para direccionar cada recurso de manera eficaz al logro del fin deseado, a continuación, se definen estos elementos que ayudarán a establecer las bases para guiar la acción futura:

- Misión: se refiere al propósito o razón de ser de una empresa, se enfoca en el presente y define lo que desea cumplir en el entorno que actúa.
- Visión: Presenta las aspiraciones a largo plazo que se esperan alcanzar, indicando además cómo planea lograrlo; su función es guiar y motivar a todas las partes que integran la organización en la ejecución de sus funciones.
- Valores organizacionales: son el conjunto de cualidades, virtudes y principios que rigen el comportamiento dentro de la organización, para lograr un ambiente laboral agradable.
- Objetivos organizacionales: son los resultados que la empresa desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado, según su periodicidad pueden ser a corto, mediano o largo plazo, para su formulación es importante tomar en cuenta las siguientes características:
  - ✓ Claridad
  - ✓ Flexibilidad
  - ✓ Medible
  - ✓ Alcanzable
  - ✓ Motivador
- Normas y Reglamentos: se refiere al conjunto de reglas que establece una organización para regular el comportamiento de los colaboradores dentro de un espacio determinado.



### 2.3.2 Organización

Según los autores (Reyes, Riofrío, Villagrán, & Salazar, 2017) el propósito de la organización consiste en:

Simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; es decir, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y se utilicen de forma sencilla y fácil manejo para quienes trabajan en la empresa y para la satisfacción de los clientes. La simplificación en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa de personal (p. 13).

Por lo tanto, se puede decir, que la organización es la función de la administración que se encarga de establecer relación entre el trabajo, el personal encargado y los materiales necesarios para su ejecución, con el fin de aprovechar al máximo cada uno de los recursos.

Dentro de esta función es importante establecer una estructura organizacional por puestos o funciones para facilitar la asignación de los recursos correspondientes a cada área y evitar duplicidad de funciones, toda organización sin importar su tamaño, necesita organizar cada uno de sus recursos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

- **Estructura Organizacional**

Definir la estructura organizacional es de gran importancia para generar orden dentro de la empresa, representa la forma en que se organiza el trabajo y establece el modo de comunicación entre cada unidad, es el punto de partida para establecer los roles, funciones y responsabilidades para cada uno de los colaboradores. Debido a que cada empresa funciona de manera diferente, cada una debe de seleccionar la estructura organizacional que le ayude al logro de los objetivos y metas, lo cual facilita la correcta división de tareas y evita confusiones y conflictos.

En esta misma línea, (Brume González , 2019) señala que es esencial que todas las organizaciones tengan una estructura organizacional y que esta debe estructurarse de acuerdo a los procesos, actividades o tareas que la empresa desea realizar con el fin de

establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, así mismo, señala que es a través de la estructura organizacional que se establece como opera una organización y ayuda a cumplir las metas de manera ordenada para permitir el crecimiento futuro.

Según los intereses de la organización y según su funcionamiento las estructuras organizacionales pueden clasificarse como mecánicas y orgánicas, siendo las primeras aquellas donde existe un alto grado de especialización, tienen una cadena de mando rígida y tienen numerosas reglas, incluso, dan la impresión que prestan mayor importancia a los lineamientos establecidos que a las personas y los objetivos organizacionales, en cuanto a las organizaciones con una estructura orgánica, se refiere a una estructura más flexible que por lo tanto, se adapta mejor a los cambios relacionados con los niveles y puestos, este tipo de estructura permite una interacción más dinámica entre los diferentes puestos de la organización (Blaco Ariza , y otros, 2019).

- **Organigrama**

(Gutiérrez Alvarado , Otiniano Zamora , & Pérez León , 2016) hacen mención de Louffat (2008), quien señala que un organigrama puede considerarse como una fotografía de la empresa, debido a que permite identificar las diversas unidades que constituyen la organización y las relaciones que se establecen entre ellas.

Dicho en otras palabras, es la representación gráfica de la estructura interna de una empresa, que tiene como objetivo dar claridad a los miembros del equipo sobre la estructura actual, el rol que desempeñan y las áreas de oportunidad a las cuales pueden optar, es de carácter informativo y de gran apoyo para explicar a las nuevas contrataciones cómo funciona la organización, además de ser una herramienta útil para el colaborador, es de gran apoyo para la planeación y organización del Departamento de Recursos Humanos y para los directivos.

- **Descriptores de puestos**

Consiste en un documento que contiene el detalle de las tareas, responsabilidades, requerimientos físicos y mentales, las relaciones que debe establecer con otros puestos de la organización, las condiciones ambientales y todo lo relacionado con el puesto de trabajo.

Según (Rodríguez Orozco, 2017) citando a Reyes (2007), contar con descriptores de puestos genera múltiples beneficios tanto para la empresa, los supervisores y para el trabajador, viéndolo desde el punto de vista de esta última parte mencionada, le orienta sobre las tareas que debe realizar, permite la delimitación del trabajo con otros puestos y le ayuda a evaluar su desempeño al conocer que es lo que la empresa espera de él.

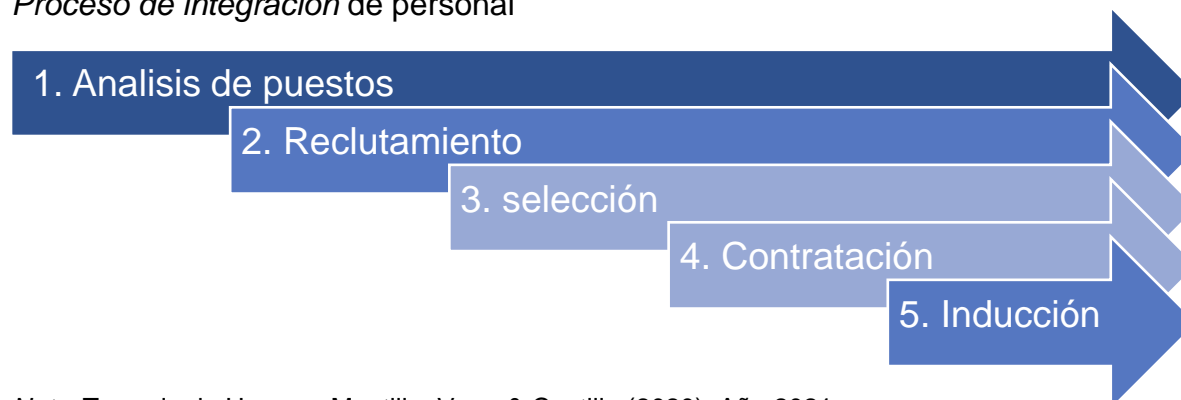
### 2.3.3 Integración

El autor (Borrero, 2019), hace mención de Münch (2011), quien señala que la integración de personal es el proceso a través del cual se convoca, selecciona y se introduce al candidato que mejor se adapte a los requerimientos de la organización, así mismo, hace mención de Gómez (2010), quien indica que la integración de personal incluye las actividades de contratación, la colaboración para facilitar la adaptación a la empresa, la rotación a otros puestos y facilitar la salida del colaborador de la organización.

En esta misma línea, se muestra a continuación el proceso de inducción de personal aplicado en la empresa Las Limas, S.A., el cual se detalla en el trabajo de investigación de (Herrera Leiva, Mantilla Lazo, Vega Castillo, & Castillo Herrera, 2020).

### Figura 1

*Proceso de integración de personal*



*Nota.* Tomado de Herrera, Mantilla, Vega & Castilla (2020), Año 2021.

## 2.4 Inducción

El proceso de orientación que la organización desarrolla para los nuevos colaboradores, luego de ser seleccionados y previo a su incorporación al puesto de trabajo, es de gran importancia para generar seguridad, los conocimientos necesarios, alcanzar una adaptación más rápida y generar en el colaborador identidad hacia la organización. Los empleadores no comprenden en su totalidad el desarrollo de la inducción y la influencia de esta en sus empleados y por ello, reviste de importancia desarrollar conocimiento que permita analizar eficazmente los obstáculos y consecuencias de esta en los colaboradores.

Como concepto, la inducción es la etapa introductoria de apoyo para que los nuevos empleados se instalen rápidamente en su puesto de trabajo y se conviertan pronto en trabajadores activos y eficientes. Diversos estudios han demostrado que durante los primeros días de trabajo el colaborador crea expectativas, siente temor e incertidumbre sobre lo que le espera en la organización, estos sentimientos pueden relacionarse a un sentir de no poder cumplir con las expectativas que la organización tiene sobre él, a lo que se suma el miedo a ser rechazados por sus compañeros o supervisores de trabajo, estas situaciones subrayan la necesidad de que las empresas acompañen al nuevo colaborador durante esta etapa de adaptación.

(Nikolaou, 2021) define la inducción como la fase final del reclutamiento y selección, y la primera fase de la formación y el desarrollo de los empleados. El proceso de inducción comienza en la fase de contratación, y hace hincapié en los primeros días de los empleados en el trabajo y continúa a lo largo de su proceso de desarrollo en la organización (Soni, Tripathy, & Biswal, 2017).

Normalmente, el término de inducción se combina con el de orientación, tal como lo hace la autora (Ayala Castillo , 2019), quien define los mismos fines para ambos conceptos, entre los cuales se encuentran:

- Reducir los costos que representa para la organización el tener un colaborador desorientado.
- Disminuir la incertidumbre y ansiedad que genera en el colaborador incorporarse a un nuevo sistema organizacional.

- Generar sentido de pertenencia y reducir los niveles de rotación de personal.
- Ahorrar tiempo al jefe directo y compañeros de trabajo con una correcta inducción.

Para ampliar el concepto de inducción, se presenta a continuación la siguiente tabla con definiciones formuladas por distintos autores para su posterior análisis:

**Tabla 1**

*Definiciones de inducción según diferentes autores*

(Cornejo Kunz , 2017) citando a Orozco (2001)	(Díaz, 2017) citando a Colmenares (2008)	(Sánchez Vásquez, 2017) citando a Wendell y French (1995)
La inducción es un proceso que consiste en introducir o presentar a los nuevos empleados de una organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo, de manera que le permitan familiarizarse y conocer aspectos como el clima organizacional, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y puestos.	La inducción es una etapa del proceso administrativo que consiste en ofrecer al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que inmediatamente, con confianza y seguridad, el colaborador se incorpore a su puesto de trabajo y contribuya al logro de metas y objetivos de la institución.	La inducción es el proceso que ocurre cuando una persona se incorpora a una organización desconocida y se ve en la tarea de socializar y crear vínculos que faciliten su adaptación al nuevo puesto de trabajo.

*Nota.* Elaboración propia, basada en autores anteriormente mencionados año 2021.

Por lo tanto, se puede decir que la inducción ocurre cuando la empresa se ve en la necesidad de incorporar a una persona para ocupar un puesto de trabajo y se enfoca en brindar los conocimientos necesarios para facilitar su adaptación a la organización y a su

puesto de trabajo, factores que serán clave para el desenvolvimiento en el sistema organizacional al cual se introduce.

Los beneficios de la implementación de un proceso de inducción recaen directamente sobre el colaborador al brindarle una idea clara sobre sus responsabilidades, lo que se espera de él y al facilitar su proceso de adaptación, en cuanto al supervisor inmediato, los beneficios consisten en reducir el tiempo de supervisión y control que ejercen sobre el nuevo colaborador, debido a que cuenta con la información necesaria para ejecutar sus funciones y por último, los beneficios para la organización, debido a que contará con un empleado más que aporte al logro de los objetivos y metas.

Para que el proceso de inducción sea eficiente, es de importancia realizarlo en el momento adecuado, de esta manera la persona contratada podrá contextualizar mejor la información compartida sobre la organización y su puesto de trabajo. Por el contrario, cuando la información se comparte posterior a los primeros días de ingreso del colaborador a la organización, este enriquece sus conocimientos, pero no logra el impacto deseado por el proceso.

Sobre esta misma línea (Madero Gómez , 2020), valora que cuando un colaborador se integra de manera rápida a la organización facilita el desarrollo de actividades en el conjunto de la organización, y evita contratiempos, por lo que es prioritario alcanzar una integración del colaborador basada en las relaciones humanas, especialmente desde los primeros días de trabajo, lo que repercutirá en beneficios tanto del colaborador como para la organización.

## **2.5 Objetivos de la inducción**

Los autores (Méndez Rosales , y otros, 2018) hacen mención de Llanos (1994), quien indica que el objetivo principal de la inducción consiste en lograr la integración del nuevo colaborador al medio ambiente de trabajo, así como transmitirles la información relevante de la organización, la filosofía empresarial y la información correspondiente al puesto de trabajo.

Para la autora del presente trabajo de investigación, algunos objetivos de llevar a cabo un proceso de inducción se mencionan a continuación:

- Brinda al colaborador la información necesaria para que sea capaz de actuar y ejecutar sus funciones de trabajo de la mejor manera posible.
- Disminuye el tiempo de adaptación del nuevo colaborador al ambiente de trabajo.
- Desarrolla en el colaborador motivación y actitudes positivas hacia la empresa y su personal.
- Demuestra al empleado que es un recurso importante para la empresa y el logro de los objetivos organizacionales.
- Despierta en el colaborador sentimientos de orgullo y satisfacción por formar parte de la empresa.
- Evitar posibles errores que pueden ocurrir como consecuencia de la falta de conocimientos del trabajador.

## **2.6 Limitaciones en el proceso de inducción**

Llevar a cabo un proceso de inducción de personal puede verse afectado por limitaciones que surgen durante la planeación y ejecución del proceso, las cuales afectan el buen desarrollo del mismo, para lo cual, (López & Hernández Sánchez, 2020 ), hacen referencia a Guerrero (2017), quien considera como una de las limitantes principales, que el personal a cargo del desarrollo de procesos destinados a los nuevos colaboradores debido al número de tareas diarias, restan tiempo a la elaboración de dichos procesos como lo es la inducción del personal.

Así mismo, mencionan el trabajo de investigación realizado por Calderón, Serna, Álvarez, y Naranjo (2019), quienes, al evaluar el sentido y significado del proceso de inducción en nueve empresas colombianas, obtienen como resultado que las principales limitantes en el proceso son las siguientes:

- ✓ Tiempo
- ✓ Disposición de los altos mandos para participar en el proceso de inducción
- ✓ Oportunidad de la inducción
- ✓ Falta de claridad de los temas a tratar en el proceso de inducción
- ✓ Dispersión de prioridades

Entre otras limitaciones se podrían mencionar la indolencia o ignorancia de los altos mandos de la empresa o el departamento de Recursos Humanos sobre los beneficios del

programa de inducción, la falta de la colaboración por parte de los demás miembros del equipo, debido a que toda la organización forma parte de dicho proceso y la creación de un programa de inducción que no sea acorde a la realidad y en vez de servir como apoyo genera confusión y frustración.

## **2.7 Programa de inducción**

Consiste en un programa formal y estructurado, destinado a brindar la información necesaria al personal de nuevo ingreso sobre su papel en la organización. Cuando un programa de inducción no se planifica correctamente provoca que el colaborador aprenda por su cuenta, lo cual produce pérdida de tiempo e incrementa las posibilidades de cometer errores.

Según (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018) para un buen programa de inducción se recomienda:

- Elaborar un programa de bienvenida a los nuevos integrantes de parte de la alta dirección, de ser posible personalmente.
- Enviar una carta de bienvenida personalizada para cada nueva contratación.
- Diseñar un programa de acompañamiento personalizado, en donde un empleado actual, sea el encargado de familiarizar a la nueva contratación.
- Proyectar material didáctico, como videos de bienvenida, dando a conocer los principales lineamientos, la ubicación geográfica de instalaciones y las principales áreas de trabajo y socialización.

El programa de inducción debe comunicar las políticas, características generales de la organización, la estructura organizacional, funciones del puesto a desempeñar, y otra información que la empresa considere relevante. Puede variar según el tamaño de la organización, el tiempo, y el número de personas que participan en él. Cuando se implementa de manera adecuada ayuda a asegurar un comportamiento consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los colaboradores de acuerdo con los establecidos por la organización.

(Torres Flórez, Espejo Cortes , & Pérez Paredes , 2019) señalan que es de gran importancia que se formalice el proceso de inducción, debido a que de esto depende la



calidad del proceso, de que se implemente a partir de parámetros establecidos y una planeación previa, así mismo, señalan que se debe establecer aspectos como la duración, la persona responsable, los costos, la metodología a utilizar, así como la evaluación para medir el aprendizaje de los colaboradores en el proceso. La consecuencia de contar con un programa de inducción en el cual no existe organización y planeación previa radica en que los colaboradores pueden percibir el proceso como poco equitativo, debido a la variación de la información recibida, la duración del proceso y la persona encargada.

Es importante que se implemente de manera estratégica y dinámica, y se evalúe su contenido con el fin de comunicar únicamente la información necesaria y relevante, esto, para evitar saturar de información al colaborador y que posteriormente olvide lo que se le dijo y leyó. Para que un programa de inducción sea efectivo es necesario abarcar las siguientes etapas:

- **Inducción general**

Las organizaciones se encuentran en constante cambio, siendo en la actualidad la era del talentismo, lo cual quiere decir que la mejor ventaja competitiva que tienen las empresas es el talento humano y no el capital, según (Santillán Marroquí , Merizalde Figueroa , & Flores Días , 2018), lo anterior descrito implica que como gestores del talento humano es necesario contar con las herramientas y competencias necesarias para atraer, motivar, retener y potencializar a los colaboradores y una forma de realizarlo es a través de generar una primera buena impresión por medio de un programa de inducción y bienvenida que permita informar aspectos importantes de la organización e incrementar el grado de compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores.

La etapa de la inducción a la organización consiste en brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para que el colaborador se identifique con la misma y conozca el impacto que la ejecución de sus funciones tiene sobre el logro de los objetivos organizacionales, normalmente se presenta la misión, visión, valores, objetivos de la empresa, su estructura, normas, políticas y otras generalidades del puesto a ocupar.

(Flores Royman, 2018) conforme con Alles (2011) indica que la inducción general es:

El conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, su mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad, cultura, misión y valores (p. 19).

Aunque en este proceso se encuentren empleados que se dirigen a distintos departamentos y que ejecutan diferentes actividades de trabajo, la inducción general les dará a conocer la importancia de cada una de las áreas y la manera en que cada una aporta de manera diferente al mismo objetivo, fomentando la unión y trabajo en equipo dentro de la organización.

El autor (Encalada Arguello , 2019), hace mención de Chiavenato (2007), quien señala que el proceso de inducción general pretende proporcionar al colaborador información específica de la institución siendo los principales temas:

- ✓ La empresa, su historia y la filosofía empresarial
- ✓ Los productos o servicios que ofrece la empresa
- ✓ Los derechos y obligaciones del personal
- ✓ Los términos del contrato de trabajo
- ✓ Las actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios a los cuales puede acceder
- ✓ Las normas y reglamento interno de trabajo
- ✓ Temas sobre protección y seguridad laboral
- ✓ Información sobre el puesto a ocupar; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- ✓ Presentación del nuevo colaborador y su supervisor
- ✓ La descripción detallada del puesto y sus funciones

- **Inducción específica**

También se le conoce como inducción en el puesto de trabajo y consiste en comunicar al colaborador información específica y relevante del puesto a desempeñar, el contenido depende de los conocimientos necesarios que requiere el puesto. La consecuencia de que este proceso se comunique de manera informal consiste en que la información compartida termina siendo limitada y con poca claridad, por lo tanto, es importante establecer una metodología que permita al colaborador aclarar todas sus dudas y que tenga el tiempo suficiente para hacerlo.

El supervisor de área es la persona que deberá brindar la información específica del puesto a ocupar, en esta etapa se darán a conocer las jerarquías existentes del departamento en el cual se desenvolverá, así mismo conocerá a sus compañeros de trabajo y las áreas físicas donde ejecutará sus funciones

Según (Bautista Pulido, 2018), haciendo mención del autor Villegas (1998) los temas a tratar en la inducción al cargo son los siguientes:

- ✓ Se explica la naturaleza del puesto
- ✓ Se hace la presentación del nuevo colaborador a los compañeros de trabajo
- ✓ Se explica a detalle las actividades que se realizan en el departamento
- ✓ Se da a conocer los requerimientos del puesto, la seguridad y lo que se espera de su desempeño
- ✓ Reglas del trabajo
- ✓ Recorrido por el departamento

Así mismo, la autora (Sánchez Valenzuela, 2017), señala que para lograr el objetivo de la inducción general y específica se deben utilizar los siguientes métodos y conceptos:

- ✓ Entrenamiento: considerado como un paso fundamental en el proceso de inducción, ya que es a través del entrenamiento que se educa y prepara al personal de nuevo ingreso para que logre un desempeño óptimo en su puesto de trabajo.

- ✓ Formación: La autora hace mención de Pozo Delgado (1197), quien indica que la formación son los aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) y las actitudes, que son compartidos por todos los miembros de la organización.
- ✓ Formación específica: considera la información teórica y práctica relevante para el puesto de trabajo.
- ✓ Aprendizaje: Se considera como la adquisición o modificación de los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que ofrece la organización al personal de nuevo ingreso mediante el estudio, enseñanza y la experiencia.
- ✓ Enseñanza: Consiste en la utilización de métodos y técnicas para transmitir la información, deseada desde un individuo a otro, en la inducción específica el autor principal en el proceso de enseñanza será el jefe inmediato o la persona seleccionada por él, que domine las actividades del cargo.

Tanto la inducción general como la específica desempeñan un papel importante en el proceso de incorporación del personal de nuevo ingreso, el impacto no es el mismo cuando se imparte únicamente una de las dos etapas, ya que ambas proporcionan información relevante que permitirá al colaborador tener los conocimientos necesarios para la adecuada ejecución de sus funciones.

## **2.8 Ventajas de la inducción de personal**

La implementación adecuada de un programa de inducción genera múltiples beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, a continuación, el autor (Pardo Vincés , 2018), hace mención de Rivera (2013), quien expone que desarrollar un proceso de inducción tiene ventajas para la organización y para la nueva contratación, entre las cuales hace mención de las siguientes:

“Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección. b) Es un factor de motivación para el personal. c) La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación. d) Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente

observa que éste trae nuevas ideas. e) Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador. f) La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano” (p. 36).

En esta misma línea, la autora del presente trabajo de investigación, hace mención de los siguientes beneficios:

## **Tabla 2**

### *Beneficios de la implementación de un programa de inducción*

1. Existen menos errores y mejor comprensión de lo que se espera del nuevo colaborador, lo que provoca mejor desempeño en las relaciones con otros empleados y la productividad, los beneficios se enfocan primordialmente en el empleado, la organización y el cliente.
2. Se disminuye la tasa de rotación, en algunas ocasiones cuando los empleados no se sienten capaces de ejecutar sus funciones o se sienten rechazados por la organización y su grupo de trabajo, solicitan ser transferidos a otro puesto o incluso se retiran de la empresa.
3. Ayuda a establecer en el colaborador una actitud positiva desde el inicio, tener una mala experiencia durante los primeros días puede definir su actitud y desempeño en el futuro, por lo tanto, es importante que se sienta a gusto y bienvenido tanto por sus compañeros como por sus supervisores.
4. Mejora la imagen de la compañía al demostrar que se preocupan por el desarrollo de los empleados.

*Nota.* Elaboración propia, año 2021.

Por último, (Farías, 2018) hace referencia en su tesis a Pererini (1996) quien señala que implementar un programa de inducción trae como consecuencia, una actitud empática en el colaborador, una comprensión más rápida del valor y sentido de su rol en el grupo en el que tenga que desempeñar sus funciones, un aprendizaje más acelerado y será capaz de aportar nuevas ideas.

Para lograr los beneficios anteriormente mencionados, es necesario que el programa de inducción sea dinámico y que cada uno de los participantes conozcan el proceso para aplicarlo de manera correcta, si existen deficiencias en el manejo de la información que se maneja, habrá deficiencias en los resultados que se desean obtener.

## **2.9 Responsabilidad de la inducción**

El resultado de que una empresa no incorpore un proceso de inducción es que el colaborador aprenda de sus compañeros de trabajo, copiando formas de actuar, métodos, procesos y los recursos utilizados para desempeñar las funciones establecidas, o bien, el otro escenario es que aprenda por sus propios medios, estableciendo y generando los procesos y resultados que considere convenientes, sin embargo, es el Departamento de Recursos Humanos quien tiene la responsabilidad de planificar y coordinar las actividades que forman parte del proceso de integración de la nueva contratación

Mencionado lo anterior, se podría creer que el único responsable de dicho proceso es el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, cada miembro de la organización desempeña un papel importante, desde los altos mandos que son los representantes y la imagen principal de la organización, los compañeros de trabajo que participan en el proceso de aprendizaje del nuevo colaborador y en su adaptación a través del compañerismo y el supervisor inmediato que será el encargado de la inducción y control de las tareas específicas del puesto.

En esta misma línea, (Feliciano Gil , 2019) señala que son 3 personajes o áreas las que deben de estar involucradas para que el programa de inducción tenga un buen desarrollo, primeramente, el departamento del personal, el cual tiene la responsabilidad de proporcionar información sobre las actividades de la empresa, las políticas, beneficios a los cuales puede acceder, entrega de materiales e implementos de trabajo e información sobre llenado de formularios y tarjetas, por otro lado, debe participar el jefe directo del área, que será el encargado de brindar información relacionada a la remuneración, explicar el papel del departamento en la empresa, presentación de los compañeros de trabajo y brindar información sobre servicios, por último, los demás trabajadores, debido

a que tienen conocimiento del funcionamiento de la empresa y el departamento por su antigüedad.

Según (Mejía Martínez , 2016) la persona encargada del proceso debe tener las siguientes características:

- Habilidades para conducir e integrar grupos
- Facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de mantener la atención del grupo.
- Habilidad para improvisar ante situaciones poco comunes.
- Experiencia en el manejo de apoyos didácticos.
- Experiencia en el manejo de técnicas de manejo de grupos.

Cuando las personas encargadas del proceso de inducción cumplen con las características descritas anteriormente permiten cubrir las expectativas que tiene la empresa y el colaborador, por lo tanto, es importante el manejo y comunicación adecuada de la información por parte de los representantes de dicho proceso.

## **2.10 Esquema del programa de inducción**

El proceso de inducción requiere de múltiples recursos y herramientas por lo que es necesario que de forma anticipada se definan las características del mismo, es decir las etapas, la duración, las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Este proceso es diferente para cada colaborador debido a que cada uno tiene habilidades únicas y diferente personalidad, la organización debe tomar en cuenta estas diferencias, pero debe desarrollar una lista de puntos generales, para lo cual (Quezada Guzmán , 2017) utiliza como base las fases detalladas a continuación:

**Tabla 3***Esquema de programa de inducción*

<p>Área técnico laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los productos y/o servicios que ofrece la organización.</li> <li>• Descripción del puesto a ocupar.</li> <li>• Procedimientos y procesos operativos que debe conocer para efectuar su trabajo.</li> <li>• Aspectos detallados de las herramientas y equipos a utilizar.</li> <li>• Expectativas y estándares de cantidad y calidad.</li> <li>• Cuidados que debe tener de su persona y del equipo.</li> <li>• Planes de desarrollo y capacitación de la organización.</li> </ul>
<p>Área jurídico – Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los puestos subordinados y relaciones de coordinación y apoyo con otros puestos.</li> <li>• Conocimiento del contrato colectivo de trabajo, reglamento interno de trabajo de seguridad y cualquier otro documento que señale los derechos y obligaciones del mismo.</li> <li>• Conocimientos de manuales de la organización, de procedimientos y cualquier otro similar de carácter administrativo.</li> <li>• Información relativa a procesos administrativos como lugar y horarios de pago, solicitud de insumos, etc.</li> <li>• Información sobre salarios, prestaciones y servicios a los que tiene derecho el trabajador.</li> </ul>



<p style="text-align: center;">Área personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las instalaciones de la organización y área física a la cual está asignado.</li> <li>• Presentación con los demás trabajadores, compañeros y subordinados.</li> <li>• Explicación de las practicas más comunes de relaciones informales dentro y fuera del trabajo.</li> <li>• Explicación sobre las relaciones laborales en cuanto asociaciones sindicales en la organización</li> <li>• Introducción a la cultura organizacional, historia, filosofía, objetivos, principios, fines, entre otros.</li> <li>• Relación entre los objetivos personales y los de la organización.</li> </ul>
--	--

*Nota.* Tomada de Quezada (2017).

## 2.11 Duración del proceso de inducción

Es difícil definir un tiempo adecuado para el proceso de inducción, debido a que este depende de diferentes aspectos, como el tamaño y giro de la organización, el número de empleados y los objetivos que se desean alcanzar, puede durar desde un día, semanas, incluso meses dependiendo de la complejidad técnica o funcional que desempeñe el colaborador.

Para que el proceso de inducción sea una herramienta efectiva debe durar el tiempo justo y necesario, no debe ser muy corto ni demasiado largo; para que se logre ejecutar en el tiempo correcto es esencial que se desarrolle de acuerdo a las etapas que forman parte de dicho proceso, es decir la inducción a la organización y al puesto de trabajo, ya que ayudará a definir qué es lo que se desea comunicar y permitirá que se ejecute de manera estructurada, siguiendo una secuencia y un orden lógico.

(Candía Figueroa & Jacquin Navarrete , 2019) hacen referencia a Grados (2013), quien señala lo siguiente:

“Se espera que el proceso tenga una duración entre 6 a 8 horas, sin embargo, el tiempo no es un árbitro, sino el equilibrio que se establezca entre la relación persona –organización-proceso. El tiempo dedicado a cada área dependerá del giro de la empresa, tamaño de la organización, entre otros” (p. 4).

Por lo tanto, se puede concluir que el proceso de inducción debe durar el tiempo que la empresa considere necesario y logre cumplir con los objetivos establecidos para dicho proceso.

## **2.12 Costo del proceso de inducción**

Contar con un proceso de inducción deficiente representa grandes costos, debido a que, si los colaboradores no comprenden en poco tiempo el giro de la empresa, no se identifican con ella y no ejecutan de manera eficiente sus asignaciones, obtendrán resultados pocos satisfactorios, improductivos y altas tasas de abandono, por lo tanto, una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de operación y ahorros directos e indirectos de costos de personal. El costo del proceso de inducción debe ser establecido en base al total de recursos invertidos por cada empleado participante, es decir, por los costos directos del programa, ya que hay algunos que ya han sido asumidos por la organización como el mobiliario y equipo, salón, energía eléctrica, entre otros. Algunos de los costos directos a tomar en cuenta para el proceso de inducción pueden ser: Materiales de limpieza, insumos de cafetería, alimentación durante el evento y materiales adicionales como lapiceros e impresiones.

El costo del proceso de inducción puede variar dependiendo de los planes de la empresa y los recursos a su disposición, por ejemplo, pueden disminuir si la empresa cuenta con personal que se encargue de diseñar las propuestas de los programas, con el espacio y demás recursos necesarios, situación adversa a cuando se debe contratar cada uno de estos servicios.

A continuación, se presenta una imagen con el costo aproximado de la implementación de la propuesta de un programa de inducción.

## Figura 2

*Costo de la implementación de un programa de inducción  
cantidades expresadas en dólares americanos*

Detalle	Inversión
Entrenamiento Team Building - Lanzamiento Valores corporativos, misión y visión, sensibilización.	\$ 2,000.00
Consultoría para implementar la Gestión de TH basado en competencias: Políticas, procedimientos, diseño de evaluación de desempeño.	\$ 2,500.00
Implementación de Evaluación de Desempeño basado en competencias: Sensibilización de competencias a jefes, entrenamiento sobre el proceso para evaluar y utilización de la herramienta, resultados de evaluaciones e informe final.	\$ 1,500.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 6,000.00</b>

*Nota.* Tomada de (Gómez Gavilanez, 2017).

Al momento de calcular el costo debe considerarse cada una de las etapas de dicho proceso, tomando en cuenta incluso la evaluación y seguimiento.

### 2.13 Evaluación y seguimiento del programa de inducción

Luego de implementar y cumplir con el proceso de inducción general y específica de la organización, prosigue evaluar la efectividad del mismo, estas etapas de evaluación y seguimiento están bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos y del supervisor inmediato ya que es quien acompaña al colaborador durante los primeros días en su puesto de trabajo y podrá identificar aspectos que no quedaron claros y deben reforzarse, hasta que se tenga la certeza de que el colaborador ha desarrollado las destrezas y habilidades necesarias para ejecutar sus funciones.

Para realizar una evaluación del proceso de inducción se debe valorar a la persona desde los siguientes puntos de vista: la primera se enfoca en la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo, que consiste en determinar la adaptación del colaborador en las

funciones que desempeña, y la segunda se enfoca en evaluar al colaborador respecto a su comportamiento en el grupo y su adaptación a la cultura organizacional.

En esta misma línea, los autores (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), mencionan que esta fase es utilizada para aclarar cualquier duda que haya quedado en el personal de nuevo ingreso, así mismo, señalan que normalmente se realiza de 15 a 30 días después que el empleado haya empezado sus actividades en su puesto de trabajo y que la evaluación puede realizarse a través de un formato en el cual se pregunten los puntos claves de la inducción.

Para tener una idea más clara, los autores presentan el formato de evaluación del proceso de inducción expuesto por Ramírez (2010), el cual se presenta a continuación:

### Figura 3

*Formato de evaluación del proceso de inducción.*

SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN		
<p>Con el fin de <i>resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas</i> que le hallan quedado después de haber asistido al programa de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.</p>		
ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
<p><b>COMO REPORTARSE AL TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo marcar el tiempo</li> <li>• Cómo vestirse para trabajar</li> <li>• Uso de los casilleros para guardar sus pertenencias.</li> <li>• Uso del transporte (cuando es suministrado por la empresa)</li> </ul>		
<p><b>COMO INFORMAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencias o problemas personales</li> <li>• Accidentes de trabajo</li> <li>• Factores de riesgo en el puesto o sección</li> </ul>		
<p><b>ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b></p> <p>Cada empresa dependiendo de los factores de riesgo del personal de cada sección, definirá los aspectos a evaluar, como por ejemplo: Uso de andamios, uso de extinguidores; uso de elementos de protección personal; orden y</p>		

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
limpieza, etc.		
<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo y a quién solicitarlos</li> <li>• Elementos necesarios para realizar su oficio</li> </ul>		
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos profesionales</li> <li>• Salud</li> <li>• Pensiones</li> </ul>		
<b>REGLAMENTOS Y PROGRAMAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Reglamento de higiene y seguridad</li> <li>• Programa de salud ocupacional</li> </ul>		
<i>Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo</i>		

*Nota.* Tomada de (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), citando a Ramírez (2010).

Como se puede observar en el formato de evaluación del proceso de inducción, se exponen los temas vistos durante cada etapa, con el fin de conocer si la información fue clara para la nueva contratación y poder reforzar los puntos que el colaborador considere necesarios.

## 2.14 Reinducción de personal

Según (Cornejo Kunz , 2017), la reinducción de personal tiene como objetivo actualizar a los miembros de la organización sobre aspectos generales o específicos, relacionados con la organización o el puesto de trabajo, por ejemplo, cambios en la estructura organizacional, normatividad y procedimientos. La comunicación y actualización de la información será clave para que los miembros del equipo continúen dirigiendo sus esfuerzos hacia la dirección y continúen aportando al logro de los objetivos organizacionales, para ello, la organización debe evaluar periódicamente la situación actual de la empresa y considerar si es necesario un proceso de reinducción.

### 3 METODOLOGÍA

Se presentan a continuación las diferentes estrategias que apoyaron en la recolección de información para la presente investigación.

#### 3.1 Planteamiento del problema

El proceso de inducción dada su importancia para la organización, indistintamente de la actividad a la que se dedica, debe de considerarse como una acción clave para la integración del colaborador al sistema organizacional. Este sistema se guía por una misión y visión que rige a todas sus unidades o dependencias territoriales, de manera tal que el proceso de inducción debe guiar al colaborador considerando el propósito de la organización como un todo. De ahí la necesidad de que este proceso sea normalizado a fin de que a todos los nuevos ingresos se les comunique un mismo mensaje con respecto al rol que la organización juega en su entorno social.

Sin embargo, cuando las organizaciones tienen una amplia actividad territorial, se corre el riesgo de desarrollar procesos estrictamente limitados a las condiciones inmediatas del entorno en el cual opera la sede o dependencia territorial, lo que en el mediano plazo puede provocar el surgimiento de unidades operativas desvinculadas del sistema en su sentido integral y como resultado se puede evidenciar el surgimiento de pequeños sistemas que en el largo plazo terminan por operar con visiones distintas en relación al macro sistema al cual pertenecen.

La situación arriba expuesta genera un problema en materia de gestión del talento humano, pudiendo manifestarse brechas que generen una percepción de desigualdad entre colaboradores de un mismo sistema organizativo. Por ende, es importante asegurar que la etapa de primeros contactos formales entre el sistema operativo de la organización y el nuevo colaborador goce de transparencia y percepción de equidad, a fin de alcanzar la armonización entre los objetivos organizacionales y aquellos de naturaleza individual.

En la presente investigación se ha seleccionado como unidad de estudio una organización no gubernamental cuyo propósito es la promoción de los derechos humanos. Este organismo tiene su sede central en Canadá y tiene participación en diferentes países latinoamericanos como Colombia, Honduras, El Salvador y Guatemala.

En la oficina central se cuenta con un equipo especializado de recursos humanos que se encarga de establecer y comunicar los procesos relacionados con la gestión del talento humano. Sin embargo, los demás países no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos y el personal administrativo contratado se enfoca únicamente en realizar funciones operativas.

Como resultado de la situación anterior, fuera de la sede central, cada país comunica las orientaciones que considera pertinentes a los nuevos ingresos, evidenciándose así, la falta de normalización de las actividades que inducen a la comprensión del sistema organizativo en su sentido integral, y, además, la existencia de brechas de información entre los distintos países esto, precisamente por la ausente comunicación de la información clave en la etapa de orientación al nuevo colaborador, cabe destacar, que la oficina central cuenta con herramientas destinadas a la inducción del personal, las cuales están al alcance de todos los colaboradores, sin embargo, los documentos se encuentran en idioma francés, lo cual dificulta su implementación.

Al momento de la elaboración del presente estudio la organización seleccionada realiza constantemente contrataciones de personal en las diferentes sedes de la organización, y en estas, las actividades que orientan a los nuevos ingresos hacia la comprensión del sistema organizativo no exponen una visión de integración, predominando la vista del contexto local y discreción en cuanto a la identificación de la información que a su juicio es importante que conozca el nuevo ingreso, lo que en términos generales presenta una visión parcial sobre la gestión del talento humano en la organización seleccionada para el estudio, y de manera particular es posible afirmar la existencia de actividades administrativas que no permiten la manifestación de un proceso de inducción formalmente establecido.

Durante el proceso de contratación se comparte de forma escrita al colaborador el contrato de trabajo, donde podrá observar la misión, visión, valores, principios de acción, políticas y las funciones del cargo a ocupar, así mismo el encargado de la contratación realiza una breve descripción sobre sus futuras responsabilidades dentro de la empresa. Sin embargo, esto no significa la existencia de un proceso planificado y establecido que cumpla con la finalidad atribuida al proceso de inducción.

Como efecto a resaltar en la situación que aquí se ha descrito destaca que debido a la forma en la que se comunica la información de importancia al nuevo colaborador, este no tiene la oportunidad de enriquecer sus conocimientos o aclarar posibles dudas sobre el funcionamiento de la organización, provocándose incertidumbre en cuanto a cómo realizar las funciones, los recursos a utilizar y a quien abocarse para solicitar apoyo y tener claridad de lo que se espera de su desempeño.

Tan solo una parte de los colaboradores han participado en actividades en las que la información adecuada y propia de un proceso de inducción ha sido compartida y debidamente explicada, pero esto ha sucedido cuando el personal de Canadá tiene la oportunidad de viajar a las sedes, o bien, cuando se realiza alguna actividad especial a través de videoconferencias, aunque esto último no contribuye a fortalecer los primeros contactos formales entre el colaborador y el sistema operativo, porque las video conferencias se presentan meses después a la contratación del empleado, perdiendo el sentido de inducción, y por ende disminuyendo la percepción de importancia desde la óptica del trabajador.

Por lo arriba expuesto, se ha identificado como problemática de estudio la ausencia de un esquema formal que oriente a los nuevos colaboradores de la organización seleccionada para la investigación, observándose la existencia de ambigüedad y falta de normalización de las actividades llamadas a formar parte de un proceso de inducción organizacional.

### **3.1.1 Pregunta de investigación**

Considerando lo anterior, se ha valorado como cuestionamiento de investigación el siguiente: ¿Cómo se desarrolla el proceso de inducción que guía a los nuevos colaboradores de una organización no gubernamental de derechos humanos?

## **3.2 Objetivos de la investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

Evaluar el proceso de inducción general y específica desarrollada para los nuevos colaboradores en una organización no gubernamental de derechos humanos.



### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el proceso desarrollado por una organización no gubernamental de derechos humanos para facilitar la adaptación de las personas en la organización.
- Identificar el proceso específico orientado por una organización no gubernamental de derechos humanos para facilitar la adaptación de las personas al puesto de trabajo.
- Proponer un programa de inducción que oriente a los nuevos ingresos de una organización no gubernamental de derechos humanos.

### **3.3 Ámbitos de la investigación**

A continuación, se presenta el ámbito geográfico, institucional, personal y temporal en el que se realiza la evaluación del proceso de inducción general y específica.

#### **3.3.1 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico de la investigación corresponde a los países de Latinoamérica que conforman la organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, los países de Latinoamérica, Guatemala, Salvador, Honduras y Colombia.

#### **3.3.2 Ámbito institucional**

La investigación se enfoca en una organización no gubernamental de cooperación internacional cuya misión consiste en contribuir a la aplicación de los derechos humanos de personas en situación de vulnerabilidad mediante el fortalecimiento del acceso a la justicia y la representación legal.

#### **3.3.3 Ámbito personal**

La unidad de análisis en la presente investigación corresponde a 18 colaboradores del área jurídica y 19 del área administrativa de las sedes de una organización no gubernamental ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

#### **3.3.4 Ámbito temporal**

El estudio se realizó durante los meses de mayo a julio de 2022.

### **3.4 Método de investigación**

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico, a través de un conjunto de pasos que dan respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo se desarrolla el proceso de inducción que guía a los nuevos colaboradores de una organización no gubernamental de derechos humanos?, para su aplicación, se retoma el conocimiento existente sobre el comportamiento de la variable de estudio en contextos diversos, para posteriormente aplicar este conocimiento a una unidad de estudio claramente delimitada que en este caso es una organización no gubernamental dedicada a la promoción de los Derechos Humanos, y de forma específica se consideran cómo unidades en las que se aplicará el conocimiento general existente, las sedes de esta organización ubicada en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

El presente estudio tiene como objetivo generar conocimientos y hace uso de la observación, experiencia, medición y análisis, lo cual es posible por medio de un proceso de indagación de información de la situación real de la variable de estudio a través de un censo y consulta bibliográfica, la demostración de los resultados obtenidos con el uso de gráficas, con análisis estadístico e interpretación de los mismos, y por último la exposición de conclusiones, recomendaciones y la propuesta.

### **3.5 Alcance de investigación**

En relación al alcance de la investigación, se debe puntualizar que el compromiso de la investigadora se limita a un nivel propositivo de un programa de inducción que guíe el proceso de incorporación al sistema organizativo de los nuevos colaboradores en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia. No se prevé la aplicación, monitoreo o evaluación de los efectos que el programa propuesto manifieste en las sedes antes referidas.

Lo anterior responde en principio, a que no se cuenta con autoridad ejecutiva para desarrollar la propuesta presentada, además, el seguimiento a la puesta en práctica de tal propuesta requeriría un sentido longitudinal del estudio. De ahí que en vista de alcanzar los objetivos de investigación propuestos el alcance se exprese en un nivel de propuesta estructurada en un programa de inducción que describa procesos.

### **3.6 Tipo de investigación**

La investigación obedece a una tipología descriptiva/explicativa, según la cual el comportamiento de la variable se expresa en un contexto natural y se evidencia la forma en que la variable se está manifestando en la unidad de estudio.

En cuanto al tipo de investigación descriptiva en el caso particular de la investigación aquí propuesta, y valorando el objetivo general de investigación se busca evaluar cómo las actividades vinculadas a orientar a los nuevos ingresos se manifiestan tanto a nivel general como específico en la unidad de estudio seleccionada, principalmente en las cuatro sedes identificadas para la recolección de datos.

En relación al tipo de investigación explicativa, a través de la recolección de información por medio del cuestionario, se busca identificar y conocer las causas y/o razones por las cuales de origina la problemática planteada, dando soporte y resaltando la importancia de llevar a cabo el presente estudio.

### **3.7 Técnicas de recopilación de información**

A continuación, se definen las técnicas de investigación utilizadas para la obtención y recopilación de información del presente trabajo de graduación:

#### **3.7.1 Técnicas de recopilación de información documental**

La investigación se apoya en el contenido de libros, revistas académicas, artículos científicos, y repositorios de tesis de postgrado, que fortalecen los antecedentes de estudio y los postulados teóricos existentes alrededor de la variable de investigación.

#### **3.7.2 Técnicas de investigación de campo**

En concordancia con el enfoque cuantitativo del estudio, se seleccionó como técnica para la recolección de los datos el censo, mismo que fue dirigido a 18 colaboradores del área jurídica y 19 colaboradores del área administrativa, los cuales representan la población total de una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes de esta organización ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia. El objetivo del censo realizado consiste en evaluar la manera como se desarrolla el proceso de inducción en la organización.

### **3.8 Instrumentos de investigación**

Como instrumento para la recolección de datos se hizo uso del cuestionario, el cual tuvo como objetivo la obtención de información basada en el proceso de inducción general y específica ejecutada actualmente por la organización objeto de estudio.

El cuestionario realizado por la autora del presente trabajo de investigación, fue validado a través de una prueba piloto, para asegurar su confiabilidad. El cuestionario cuenta con 16 preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, con el fin de facilitar a la unidad de análisis el llenado del mismo y poder generar información cuantitativa, la cual fue utilizada para la medición y análisis de datos estadísticos, para establecer patrones de comportamiento en cuanto a la variable de estudio, así mismo, para la obtención de información cualitativa, la cual permitió describir el punto de vista de los colaboradores, lo anterior mencionado fundamenta el enfoque mixto del presente estudio, el cual permite lograr un mayor entendimiento de la variable de estudio.

Para la implementación del cuestionario se hizo uso de la herramienta de google forms, la cual permite crear cuestionarios según las necesidades del usuario y generar base de datos para facilitar el análisis de la información obtenida, una vez creado el cuestionario, la herramienta permite generar un enlace el cual fue compartido a los colaboradores por medio del correo electrónico institucional. La utilización de esta herramienta facilito la obtención de la información debido que al tratarse de un estudio realizado a los países de Latinoamérica que conforman la organización, la implementación de forma presencial hubiera sido complicada y hubiera requerido el apoyo por parte de miembros de la organización en las diferentes sedes.

### **3.9 Población**

La población responde al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes de esta organización ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia. A continuación, el detalle de la población para el presente estudio:

**Tabla 4***Distribución de la población*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Guatemala	10	27%
El Salvador	4	11%
Honduras	10	27%
Colombia	13	35%
Población total	37	100%

*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

Para asegurar la confiabilidad de la información recolectada y de los resultados obtenidos, se trabajó con la totalidad de la población, que en la actualidad está compuesta por 37 colaboradores de los cuales, el 35% corresponden a Colombia, el 27% a Guatemala y Honduras y por último el 11% a el Salvador.

**Tabla 5***Distribución según área de trabajo*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Jurídica	18	49%
Administrativa	19	51%
Población total	37	100%

*Nota.* Datos obtenidos del censo realizada al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

De la población total, 19 colaboradores corresponden al área administrativa y 18 al área jurídica.

### **3.10 Estadística**

La información obtenida por medio de la técnica para la recolección de los datos, que corresponde al censo, mismo que se desarrolla por medio del cuestionario, será analizada, presentada y descrita a través de la estadística descriptiva, la cual consiste en la utilización de tablas, medidas numéricas o gráficas con el propósito de facilitar el uso de la información y comprensión de la variable de estudio.

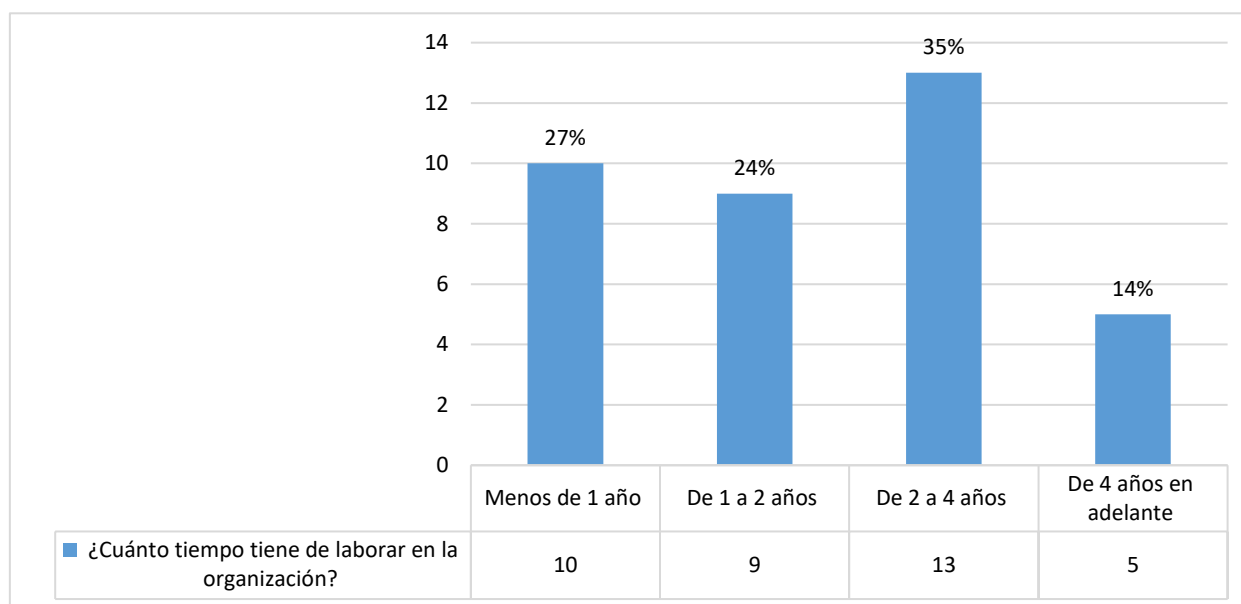
#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la investigación de acuerdo al censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

##### 4.1 Resultados del censo

**Figura 4**

*Antigüedad en la empresa*

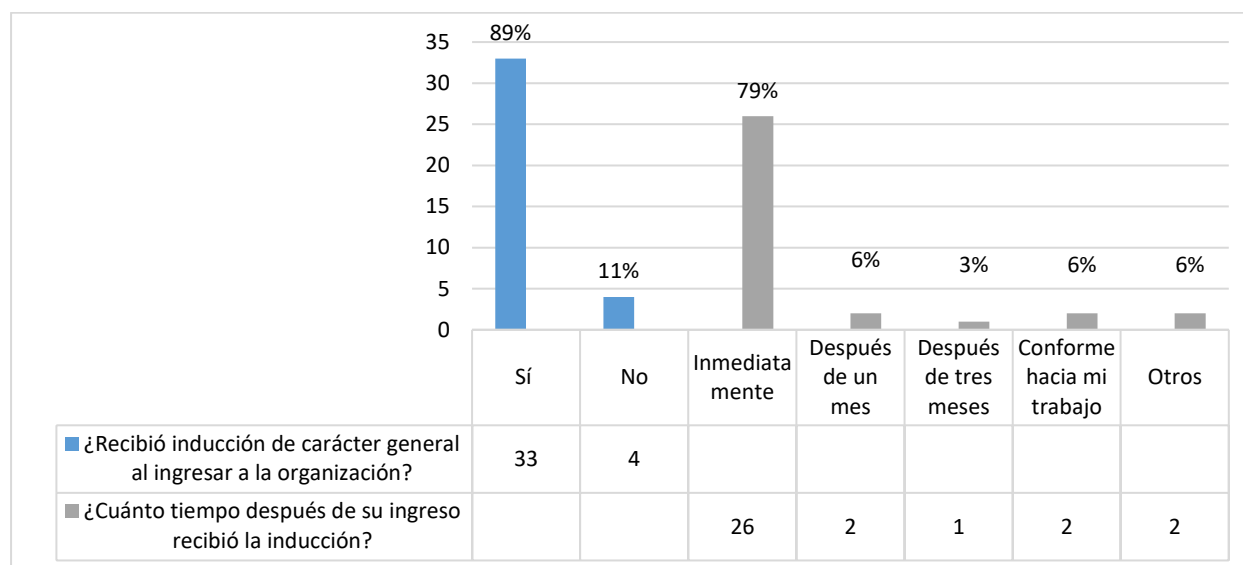


*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

La información anterior hace referencia al tiempo que los colaboradores tienen laborando dentro de la organización, de los cuales, la mayoría tiene una antigüedad de 2 a 4 años y representan el 35 % de la población, el 27% corresponde a los colaboradores que tienen menos de 1 año de prestar sus servicios, el 24 % los colaboradores con una antigüedad de 1 a 2 años y por último con un 14% los colaboradores con una antigüedad de 4 años en adelante. Lo anterior evidencia que la empresa realiza constantemente contrataciones para cubrir las demandas de personal, lo cual resalta la importancia de abordar el tema de estudio de la presente investigación.

**Figura 5**

*Inducción general en relación con el tiempo en recibirla*



*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

La ONG se enfoca en dar una inducción de carácter general a los colaboradores, situación que se confirma con el 89% de la población, que indicaron haber tenido algún tipo de inducción a la organización, en relación al momento en que reciben dicha información, el 79% de los colaboradores señalaron que fue de forma inmediata, mientras que únicamente el 21% de las personas indicaron que recibieron la información tiempo después de su incorporación, conforme realizaban sus funciones, en cuanto a los colaboradores que consideran no haber recibido ninguna información, representan el 11% de la población. Los resultados obtenidos demuestran que la organización se interesa por desarrollar procesos relacionados con la gestión del talento humano, como lo es la inducción del personal de nuevo ingreso, debido a que la mayor parte de los colaboradores a participado en las actividades de integración para facilitar su adaptación y familiarización con el funcionamiento del sistema organizacional.

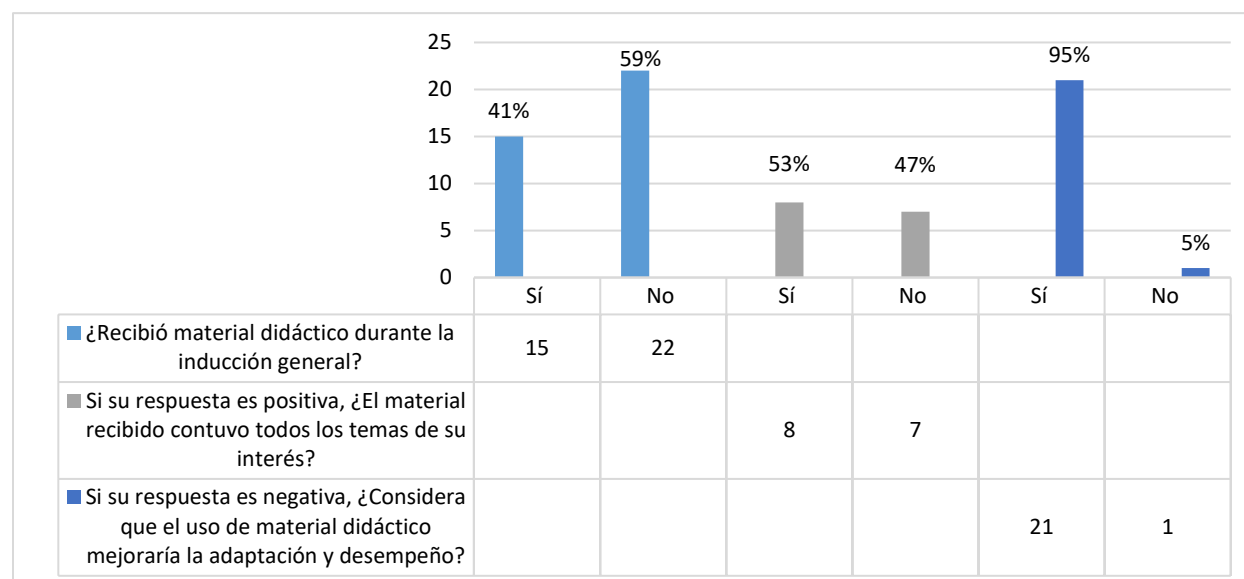
En relación al tiempo en que recibieron el proceso de inducción a la organización, se realza la importancia de que se ejecute siempre al inicio de la relación laboral para que la misma sea efectiva, tal como lo indica (Lavagnino Sánchez de Montenegro , 2017), en su trabajo de investigación, en el cual señala que es poco efectivo comunicar la



información correspondiente a la inducción general tiempo después de la contratación, debido a que el colaborador adquiere la información poco a poco y va perdiendo el interés de conocer aspectos de relevancia sobre la institución, además, ya ha pasado la etapa de ansiedad y pueden adoptar una filosofía distinta a la de la organización, por ello, naturalmente debe desarrollarse en los primeros días de contacto entre el nuevo colaborador y la organización. Adicional a lo mencionado anteriormente, se pierde la oportunidad de que el colaborador genere un sentido de pertenencia y desarrolle una primera buena impresión y experiencias satisfactorias, que construyan las bases para una relación futura positiva.

### Figura 6

*Relación entre el uso de material didáctico, su contenido y su propósito*



*Nota:* datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

Los colaboradores que afirmaron haber recibido material didáctico relacionado a temas de carácter general de la organización fueron el 41%, de los cuales, el 47% indicó que el material proporcionado no abarcó todos los temas de interés. Mientras que los colaboradores que indicaron no recibir ningún documento con dicha información fueron el 59%, para lo cual el 95% manifestó que contar con un documento que contenga la información general de la organización mejoraría su proceso de adaptación y su

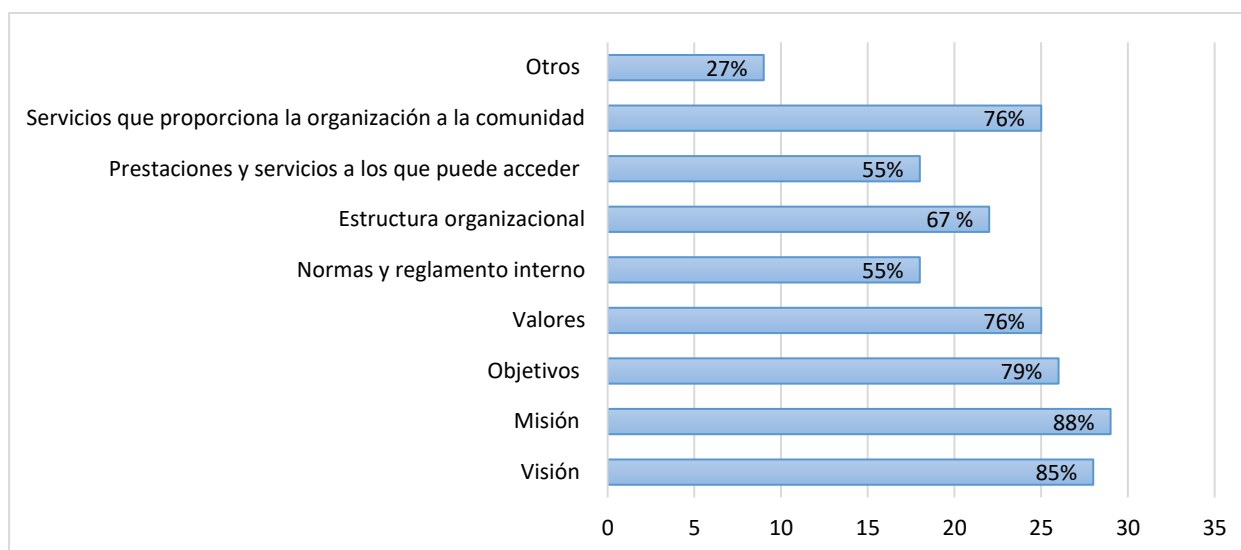
desempeño, esto con el fin de poder retroalimentar la información recibida posteriormente.

Los resultados evidencian deficiencias en la planeación y en el desarrollo del proceso de inducción, que, aunque es recibido por la mayoría de los colaboradores no proporciona la información deseada, esta situación, recalca la importancia de que exista material específico y consolidado para este proceso y no material disperso y que la información se pueda encontrar en un lugar accesible para el colaborador o sea proporcionada por la organización durante la ejecución de las actividades de integración.

En esta línea, (Sánchez Valenzuela, 2017), señala que el material proporcionado durante el proceso de inducción representa un apoyo pedagógico que refuerza el acto del instructor y optimiza el proceso de aprendizaje de los colaboradores, también, hace mención de Rosales (2010), quien señala que la falta de información sobre aspectos y condiciones básicas del lugar de trabajo dificultan la incorporación de la nueva contratación. Por lo tanto, contar con material específico es de importancia debido a que facilita la función de la persona encargada del proceso al contar con la información necesaria para el desarrollo del mismo y debido a que permite al colaborador analizar la información de forma detallada y por ende obtener mayor retroalimentación.

## Figura 7

### Temas impartidos en la inducción general



*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

Respecto a la información recibida durante la inducción general, se evidencia que existe variación en cuanto a la información proporcionada a cada colaborador, ya que el proceso se orienta en comunicar principalmente elementos como la misión, visión, objetivos, los valores y los servicios que proporciona la organización a la comunidad, mientras que temas como la estructura organizacional, normas, reglamento interno, las prestaciones y los servicios a los cuales el colaborador puede acceder, son comunicados de manera menos frecuente.

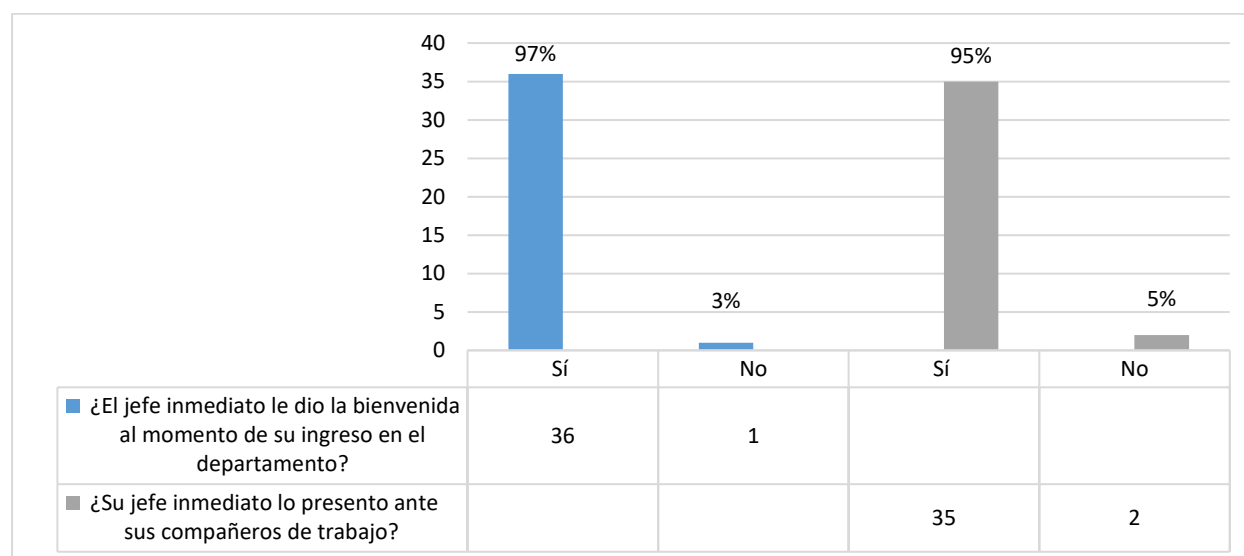
Lo descrito anteriormente fundamenta la respuesta de la figura número 5, donde 7 de 15 colaboradores señalaron no estar conformes con la información descrita en el material didáctico proporcionado por la organización, ya que dicho material no comprende todos los temas de interés para el colaborador, así mismo, se muestran nuevamente deficiencias en el proceso de planificación y desarrollo de las actividades que forman parte de la integración del personal, al no contar con una guía de temas que deben ser compartidos durante la inducción general, para ello, (Farías, 2018), considera que es indispensable realizar un estudio previo de los temas a desarrollar en el proceso de inducción, en el cual, intervengan las diferentes áreas que participan en el proceso, para

lograr un trabajo interdisciplinario que se adapte mejor a los requerimientos de la organización.

Realizar el estudio de los temas a desarrollar es de importancia para proporcionar a los colaboradores un proceso estandarizado y cumplir con el objetivo de facilitar la integración y familiarización del personal de nuevo ingreso al sistema organizativo en general y no únicamente a la sede o dependencia territorial a la cual se incorpora, la falta de información relacionada a la organización podría tener como consecuencia confusión en cuanto a al funcionamiento de la empresa, la cultura, metas organizacionales, mala comunicación, entre otros.

### Figura 8

#### *Bienvenida al área de trabajo y presentación a los compañeros de trabajo*



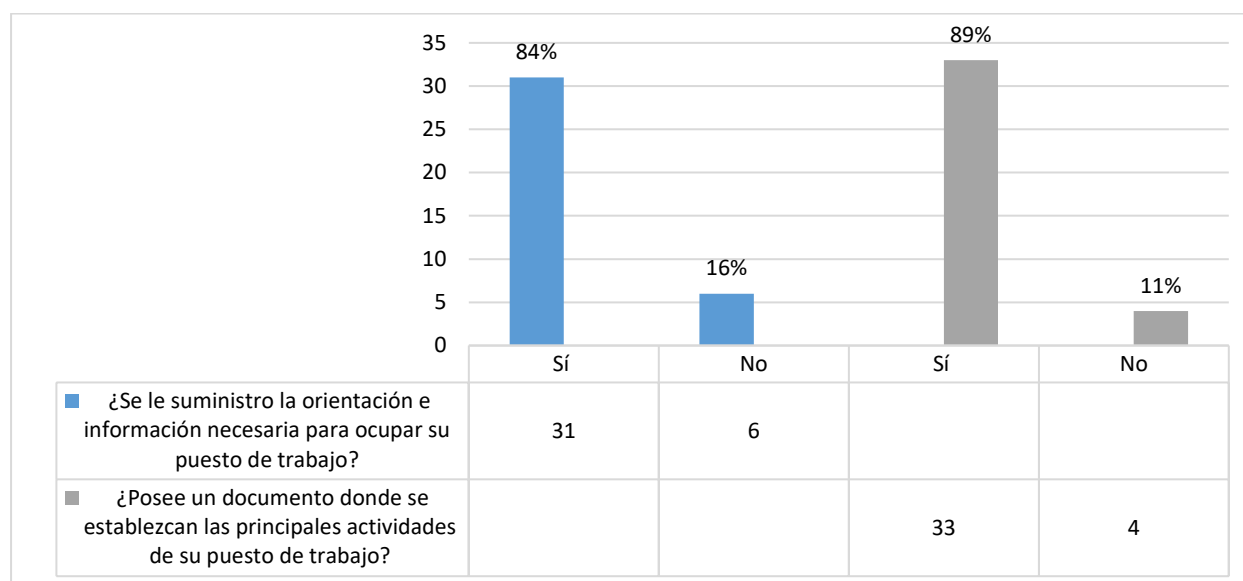
*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

En cuanto a la bienvenida del colaborador a su área de trabajo, la mayoría de los entrevistados manifiestan haber recibido una bienvenida por parte del jefe inmediato al momento de su incorporación, de la misma manera, se dio a conocer que fue un proceso cordial y que cumplió con el objetivo de familiarizar al colaborador con su área de trabajo, los resultados fueron similares cuando se cuestionó si habían sido presentados ante sus compañeros, ya que únicamente el 5% de los colaboradores dieron una respuesta negativa.

Para ello, (Feliciano Gil , 2019), señala que ejecutar un proceso de inducción efectivo al colaborador lo hará sentirse bienvenido, se proyecta una imagen positiva de la empresa y genera en los colaboradores una sensación de seguridad y estabilidad, así mismo, indica que la aceptación grupal que el colaborador reciba del grupo es determinante para lograr una adaptación más rápida al puesto de trabajo, su equipo y a la empresa en su totalidad, como último punto, el autor hace mención de Mendoza (2013), quien señala que uno de los factores fundamentales para generar sentido de pertenencia a la organización se genera como fruto de una correcta inducción.

### Figura 9

#### *Orientación e información recibida para ocupar el puesto de trabajo*



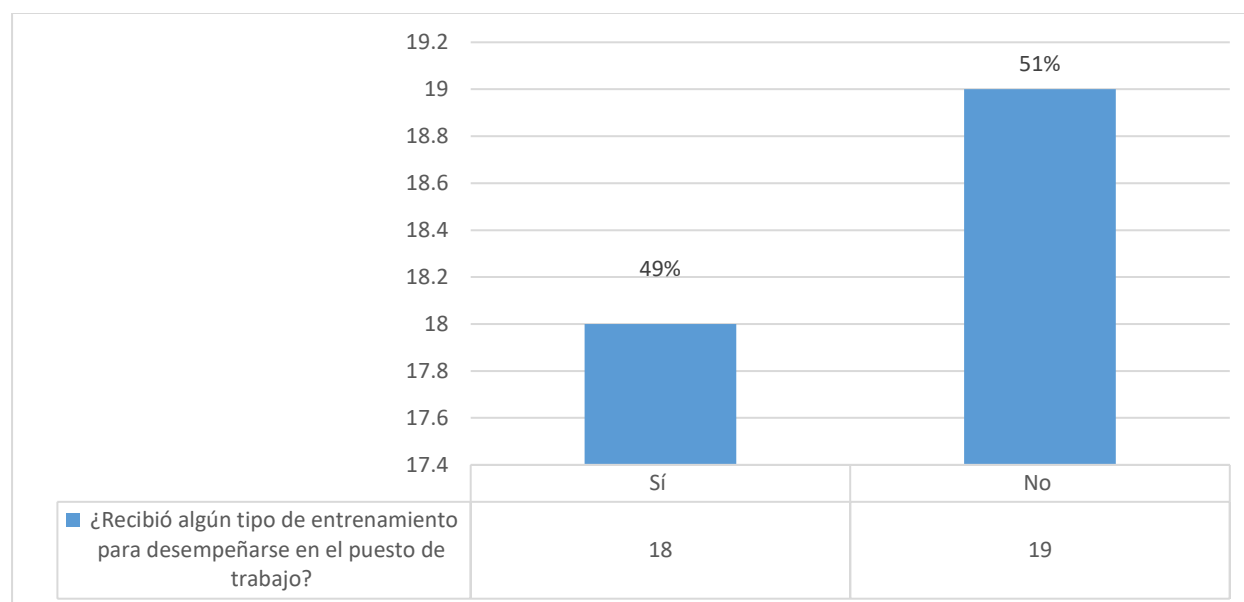
*Nota:* datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

Según los colaboradores al cuestionarles si la organización les proporcionó orientación e información para ocupar su puesto de trabajo, el 84% de los colaboradores indicaron que sí, señalando que recibieron información como las responsabilidades, tareas específicas y generalidades del puesto, sin embargo, también se indicó que, aunque se recibió información, la misma fue poco detallada. Únicamente el 16% de los colaboradores señalan no haber recibido la orientación e información necesaria para desempeñar sus funciones.

Así mismo, la mayoría de los colaboradores manifestó que sí cuentan con un documento en el cual se detallan las principales actividades del puesto a ocupar, lo cual demuestra interés por parte de la organización de facilitar el proceso de adaptación e incorporación del colaborador a su puesto de trabajo.

### Figura 10

Entrenamiento previo para desempeñar el puesto de trabajo



*Nota:* datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

### Tabla 6

Opinión de los colaboradores respecto a la falta de entrenamiento y su efecto en la adaptación y desempeño

Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sí, he tenido dificultades para realizar funciones bajo mi responsabilidad, dada la falta de orientación o la tardanza en recibir la información”.</li> <li>• “Si afecto, ya que fue un poco complicado adaptarme debido a que era mi primer trabajo”.</li> </ul>

- “Considero que, para un mejor entendimiento de mis funciones, hubiera sido importante recibir alguna inducción o entrenamiento”.
- “Al inicio no fue problema, porque siendo pocas personas podíamos coordinarnos mucho más fácil, pero conforme la oficina fue incorporando más personas al equipo, no ha quedado claro qué hace cada quien y cómo. Nos hemos ido adaptando en el camino”.
- “Me tomo mucho tiempo adaptarme a los requerimientos administrativos de la organización”.
- “Sí, tuve dificultad al realizar mis funciones y cometí errores que se pudieron haber evitado con una instrucción”.
- “Inicialmente creo que sí, el periodo de adaptación se hizo más largo”.

*Nota:* datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

Se visualiza deficiencias en esta etapa de la inducción específica, debido a que el 51% de los colaboradores especificó no haber recibido ningún tipo de entrenamiento previo a su incorporación en el puesto de trabajo, al cuestionarles si la falta de entrenamiento había afectado su adaptación y desempeño, se identificó que el periodo de adaptación fue un proceso largo y que se cometieron errores que se pudieron haber evitado, lo mencionado anteriormente podría ocasionar en el personal de nuevo ingreso una disminución en la motivación y compromiso y como consecuencia, se vería afectada la productividad del mismo y del resto del equipo.

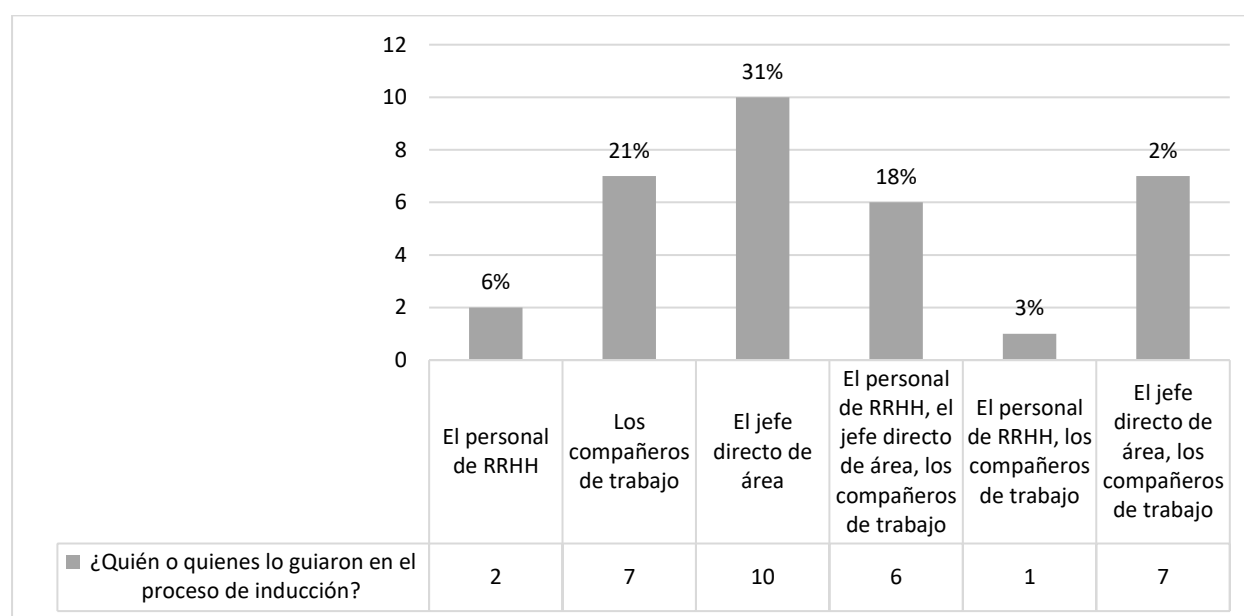
En cuanto a la importancia de entrenar al nuevo colaborador, (Quezada Guzmán , 2017), señala que en pocas ocasiones la nueva contratación cuenta con las capacidades y conocimientos suficientes para llenar las necesidades del puesto de trabajo, por lo que necesitan de estímulos y el complemento de la orientación y entrenamiento para fortalecer sus conocimientos y contribuir en su proceso de adaptación.

Con el fin de proporcionar la información necesaria para que el colaborador tenga mayor dominio de los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo, (Bautista Pulido, 2018), hace mención de Landy & Conte (2005),

quienes señalan que debe realizarse un cuidadoso análisis de las necesidades para detectar áreas de oportunidad para entrenar a la nueva contratación y qué requerimientos deben complementarse, así mismo, la autora menciona que un entrenamiento efectivo lograra conseguir: menos accidentes laborales, mayor productividad, satisfacción, motivación, estabilidad y sentido de pertenencia a la organización por lo que su implementación tiene beneficios tanto para el empleado como para la organización

## Figura 11

### *Encargado del proceso de inducción*



*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

De los resultados obtenidos, se puede visualizar que las personas con mayor participación en el proceso de inducción son los jefes directos de área, seguido de los compañeros de trabajo y por último el departamento de Recursos Humanos.

(Candia Figueroa & Jacquin Navarrete , 2019), en cuanto a los responsables del proceso de inducción hacen mención a diferentes autores con diferentes puntos de vista, por ejemplo, para Santiz (2013), la inducción debería ser proporcionada por una persona de la gerencia de personal y por el supervisor o jefe inmediato del área, mientras que Silvia

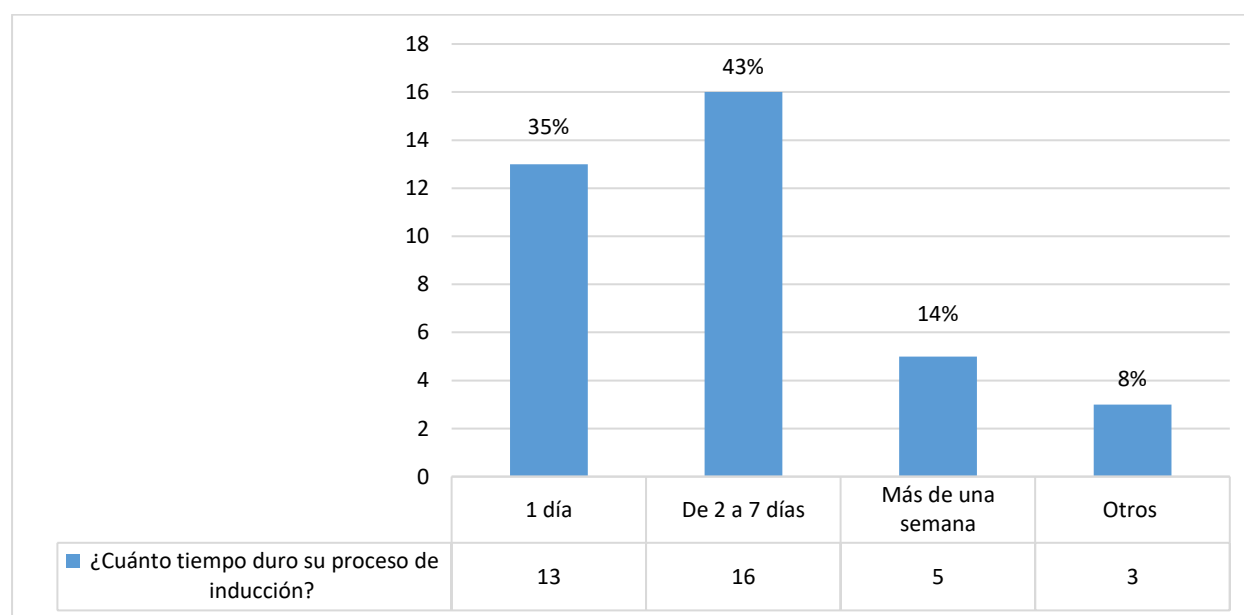


(2006), señala que el proceso de inducción puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Al momento de seleccionar a las personas que serán las responsables de la planeación y ejecución del proceso de integración del personal de nuevo ingreso, se debe tomar en cuenta que los encargados tengan un buen manejo de los temas a desarrollar y el momento en que deben participar, por ejemplo, el personal de RRHH podría tener un mejor manejo de la información relacionada a la organización, que un compañero de trabajo, el cual podría proporcionar apoyo en la etapa de la inducción específica, para ello, es importante contar con un programa en el cual se detalle el papel y la intervención que tendrá cada uno de los participantes del proceso.

## Figura 12

### *Duración del proceso de inducción*



*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

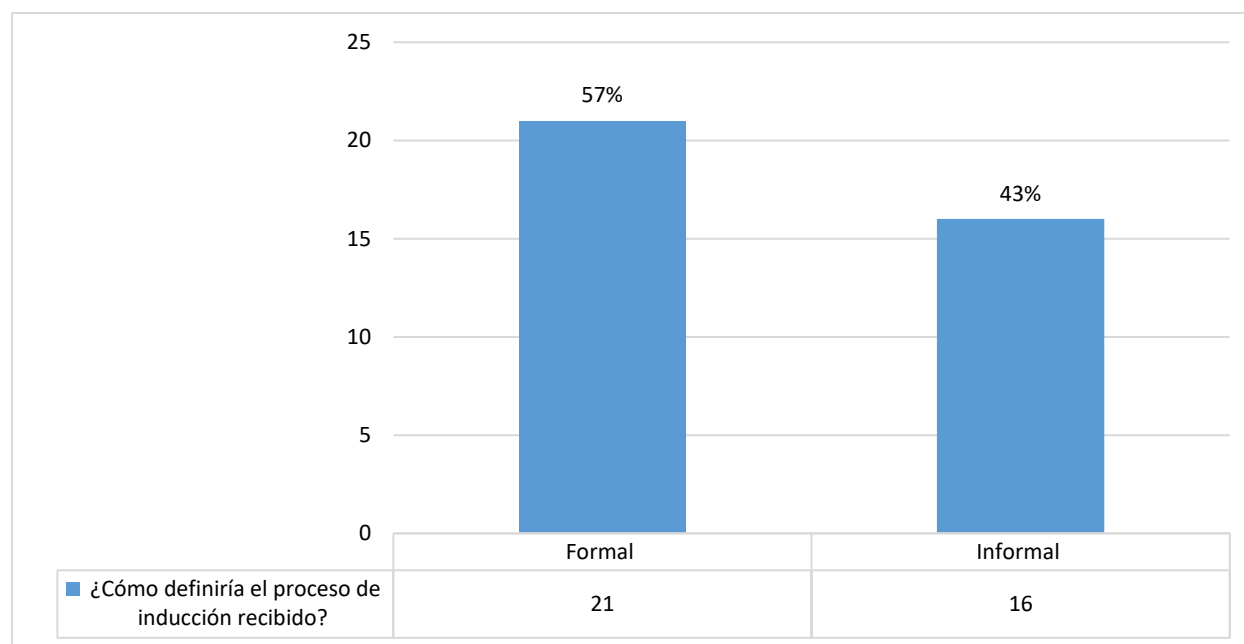
En cuanto al tiempo que la organización destina para la orientación de la nueva contratación, el 43% indicó que la inducción tuvo una duración de 2 a 7 días, posteriormente, el 35% dio a conocer que el proceso se desarrolló en 1 día, el 14% señaló que duró más de una semana, mientras que únicamente el 8% respondieron que el

proceso de inducción se desarrolló conforme realizaban sus funciones. Aunque no existe un tiempo establecido de cuanto debería de durar el proceso de inducción, la organización debe tomar en cuenta la información institucional que desea comunicar y las funciones según la naturaleza del puesto, y establecer una política para que exista una percepción más homogénea sobre la duración del proceso.

En esta misma línea, (Mejía Martínez , 2016), quien hace mención de Alles (2016), indica que el tiempo que se invierte en el proceso de inducción del nuevo colaborador, es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse una política al respecto, así mismo, indica que cada compañía puede hacerlo según su estilo o necesidad, más o menos extenso.

### Figura 13

#### *Formalidad de proceso de inducción*



*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

En cuanto a la percepción de la formalidad del proceso de inducción proporcionado por la organización, el 57 % de la población indicó que considera que si existe planeación y organización en el desarrollo de dicho proceso, mientras que el 43% señaló que el proceso es informal, situación que se comprueba con las respuestas obtenidas

anteriormente donde se visualiza que existe variación en el material, los temas proporcionados y el entrenamiento previo recibido al momento de ocupar el puesto de trabajo, lo anterior evidencia la falta de implementación de una guía que permita la ejecución de un proceso estandarizado por parte de cada una de las dependencias territoriales de la organización, con el fin de reducir brechas de información, precisamente por la ausente comunicación de la información clave en la etapa de orientación al nuevo colaborador

Según los autores (Torres Flórez, Espejo Cortes , & Pérez Paredes , 2019), la formalización de los programas es de gran importancia ya que garantiza la calidad del proceso, debido a que se realiza bajo parámetros establecidos con una planeación previa, así mismo, señalan que en la planeación del proceso se debe establecer el tiempo de duración, el responsable de realizar la inducción, la metodología a utilizar para la ejecución del proceso y si está establecido realizar la respectiva evaluación para medir la eficacia en el aprendizaje de los colaboradores en relación al proceso.

### **Tabla 7**

#### *Sugerencias obtenidas de los colaboradores sobre el proceso de inducción*

Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Elaborar un manual de inducción podría facilitar los procedimientos y ubicación de archivos de uso”.</li> <li>• “Asegurarse que la personas obtengan información sobre la organización y que reciban material elaborado específicamente para ese efecto, que no sea material disperso. Asegurarse que los más antiguos sepan con certeza que hará la persona que se incorpora al equipo para que puedan apoyar el proceso independientemente, si trabajarán de forma directa o no con el de nuevo ingreso. Que el proceso de inducción se realice dentro del primer mes de ingreso. Que dentro de ese primer mes también se proporcionen herramientas de trabajo como formatos y otros que orienten de mejor forma el trabajo a realizar. Que se organicen regularmente talleres de actualización que mantengan al equipo informado de cualquier cambio a procesos y herramientas de trabajo y mantenerlas accesibles”.</li> </ul>

- “Incluir formación obligatoria en derecho para el personal local que incluya derecho nacional e internacional”.
- “Estandarizar procesos de inducción dependiendo de los puestos y perfiles de cada persona, así como de las responsabilidades del cargo, partiendo desde la labor que le tocará realizar, hasta cuestiones relacionadas con la organización, quiénes la integran, estructura, misión, visión, etc.”.
- “La información y herramientas deberían existir en el idioma local. El área administrativa requiere de manuales de procedimiento o al menos de políticas definidas”.
- “Es necesario que la inducción abarque procesos administrativos, logísticos y de estructura de la organización. Eso ayudaría a tener mayor claridad sobre el rol de la organización en relación con mis funciones”.
- “Me parece importante que desde el primer día de trabajo se dé a conocer la historia de la organización, que se haga de forma dinámica y que sea el departamento de recursos humanos el encargado de la inducción general, así mismo debería de darse la información necesaria al colaborador para poder realizar sus funciones, suministrar herramientas, ejemplos y lo que se considere necesario para facilitar su adaptación”.
- “Actualmente se implementa un proceso de integración más formal en nuestra oficina, pero creo que le falta siempre temas de prestaciones y que todo el equipo esté dispuesto a ser parte del mismo para darle la bienvenida al nuevo colega”.
- “Actualización de las herramientas para la inducción, que sean herramientas amables en términos pedagógicos con quienes ingresan a la org. Instaurar como práctica llevar a cabo reuniones periódicas con quienes ingresan como nuevos al quipo para encuadrar sus funciones y otros aspectos que puedan surgir en el desarrollo del mandato”.

*Nota.* Datos obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos. Junio 2022

De las recomendaciones recolectadas por parte de los colaboradores, se identifica el deseo de formalizar el proceso de inducción, destacan la importancia de actualizar las herramientas relacionadas al proceso, de recibir la información necesaria correspondiente a la organización y a su puesto de trabajo para que puedan efectuar sus funciones de manera más efectiva y la necesidad de que cada una de los miembros del equipo sea parte del proceso, desde la nueva contratación hasta los compañeros de trabajo.

Así mismo, se menciona el deseo de incorporar en el proceso de inducción el desarrollo de temas como el derecho penal e internacional, conocimientos que son esenciales para la comprensión de las funciones a desarrollar y para comprender el papel que juega la organización en el ámbito de la lucha por el cumplimiento de los derechos humanos, por parte del área administrativa, se identifica la necesidad de que existan manuales de procedimiento y políticas definidas, ya que al ser una organización internacional muchos de los procesos se ajustan para cumplir los requisitos establecidos por las fuentes de financiamiento, para lo cual, normalmente dichos lineamientos o restricciones se conocen durante la ejecución de las funciones y no desde un inicio.

Por último, se manifestó que gran parte de las herramientas necesarias para la ejecución de sus funciones no se encuentran en idioma local, únicamente en francés o inglés y esta situación dificulta la ejecución de sus funciones de manera fluida.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos del censo realizado al personal del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, se presentan las siguientes conclusiones:

### 5.1 Conclusiones

- 5.1.1 La mayor parte de los colaboradores ha participado en el proceso de inducción general que proporciona la organización, lo cual muestra interés por parte de la empresa en implementar y desarrollar procesos relacionados a la gestión del talento humano, sin embargo, existe discrepancia en cuanto a los temas recibidos, si bien se comparten algunos temas relevantes, se evidencia que el contenido relacionado con la estructura organizacional, normas, reglamento interno, las prestaciones y los servicios a los cuales el colaborador puede acceder, son comunicados de manera menos frecuente, mismos que son importantes para comprender la naturaleza y funcionamiento de la organización.
- 5.1.2 La Organización en pocas ocasiones proporciona material didáctico específico para acompañar el proceso de aprendizaje del colaborador durante la etapa de inducción general, lo cual dificulta que exista retroalimentación de la información recibida y que muchos de los temas tratados durante el proceso sean olvidados, así mismo, se evidencia por parte del personal que si recibió algún tipo de material didáctico que el mismo no contuvo todos los temas de interés lo cual puede provocar que el colaborador genere una idea negativa o incorrecta sobre la organización.
- 5.1.3 El no contar con un entrenamiento previo a la incorporación del colaborador a su puesto de trabajo genera dificultades en el mismo para ejecutar sus funciones de manera fluida. En pocas ocasiones la nueva contratación cuenta con todos los conocimientos necesarios para incorporarse a la nueva organización, por lo que es importante evaluar las capacidades que deben ser reforzadas para que el colaborador contribuya al logro del departamento de manera eficiente y lo antes posible, reduciendo el número de errores y pérdida de tiempo.

5.1.4 Existe la necesidad de contar con un programa de inducción que sirva de guía a los encargados del proceso, con el fin de garantizar la efectividad del mismo y que no exista variación en la información compartida, la duración y las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede provocar un sentimiento de desigualdad en los colaboradores, dicho en otras palabras, existe la necesidad de proporcionar un proceso estandarizado que reduzca la existencia de brechas de información entre los distintos países.

## **5.2 Recomendaciones**

Tomando en cuenta los resultados y la información detallada en la presente investigación se hace pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- 5.2.1 Se debe sensibilizar y capacitar al personal encargado del proceso de la inducción general, para que tenga conocimiento y dominio de los temas a desarrollar durante el proceso, con el fin de proporcionar una orientación adecuada, estandarizada y que el personal de nuevo ingreso logre familiarizarse con la cultura, la normativa y el funcionamiento de la organización.
- 5.2.2 Se recomienda que se implementen nuevas estrategias de comunicación y se realice material didáctico específico con el contenido desarrollado durante el proceso de inducción, para acompañar el proceso de aprendizaje del colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, con el fin de que exista retroalimentación y pueda solventar dudas en el momento que lo necesite.
- 5.2.3 Se recomienda que la organización destine un periodo de tiempo para entrenar en su puesto de trabajo al personal de nuevo ingreso, con el fin de que el colaborador pueda familiarizarse con las funciones de debe ejecutar, los materiales, formatos, y procedimientos que debe utilizar, así mismo, se recomienda dar seguimiento y evaluar el proceso, a modo de poder resolver posibles dudas que hayan quedado en el colaborador que más adelante podrían representar pérdida de tiempo y costos de desempeño en el proceso de adaptación
- 5.2.4 Se recomienda la implementación de un programa de inducción que sirva de guía a los encargados de la inducción del personal, con el fin de proporcionar a los colaboradores un proceso estandarizado, que cumpla con cada uno de los temas

relevantes para la adecuada adaptación e incorporación a la organización y al puesto de trabajo, estableciendo políticas en cuanto al contenido, la duración y las personas encargadas del proceso, en esta misma línea, se recomienda que se realicen revisiones periódicas del proceso de inducción con el fin de que la información se adapte a los cambios que experimente la organización, así mismo, realizar una reinducción al personal de la organización cada vez que se presenten cambios significativos en la normativa, estructura y procedimientos.



## REFERENCIAS

- Alegre Rubina , L. L. (2018). *Control sobre riesgos de fraude como parte integrante del SCI de la ONG. Centro de estudios para el desarrollo regional CEDER el año 2017 en el departamento de Arequipa*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9231/COMalrull.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayala Castillo , C. P. (2019). *Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7005/1/T3014-MDTH-Ayala-Propuesta.pdf>
- Barragán, J., Guerra, P., Ortiz, A., & Sandoval, P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional. *Revista International Journal of Good Conscience*, 211-222. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)
- Bautista Pulido, F. N. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Obtenido de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018-Onboarding\\_como\\_estrategia\\_para\\_una\\_adecuada\\_integracion\\_de\\_los\\_colaboradores\\_de\\_Stefanini\\_Informatica\\_y\\_Tecnologia;jsessionid=A493DA479B7176EE ECFDB0A6F437A117?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018-Onboarding_como_estrategia_para_una_adecuada_integracion_de_los_colaboradores_de_Stefanini_Informatica_y_Tecnologia;jsessionid=A493DA479B7176EE ECFDB0A6F437A117?sequence=1)
- Blaco Ariza , A. B., Cáceres Martelo , A., Nava Sarmiento , E., Melamed Valera , E., Estrada López , H., & Saumett España , H. (2019). *Estructuras Organizacionales y Competitividad*. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. doi:978-958-5533-96-7
- Blanco, R., Sámano, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos Basicos de la Administración*. Mexico : UAS/DGEP. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>

Borrero , R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, IV (7). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/105590017/>

Brume González , M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Calderón Hernández , G., Serna Gomez , H., Álvarez Giraldo , C., & Naranjo Herrera , C. (2019). Sentido y Significado de la Socialización Organizacional. *Revista ESPACIOS*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p08.pdf>

Candia Figueroa , D., & Jacquin Navarrete , E. (2019). Caracterización del Proceso de Inducción Laboral y Comparación entre la Persepción de los Trabajadores y la Gerencia de Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Santiago de Chile, En Torno a Los Resultados Obtenidos. *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.turpade.com/f/FG70.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* . Mexico : MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Concha Ávila , V. E. (2018). *Especificidades organizativas de las ONGs internacionales y transferencia de conocimiento. Un análisis aplicado a la práctica de gestión de Recursos Humanos*. [Tesis doctoral, Universitat de Vlaencia]. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/66588/TESIS.pdf?sequence=1>

Cornejo Kunz , D. (2017). *Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145515/Cornejo%2520Kunz%2520Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Díaz, E. J. (2017). *Proceso de inducción del personal docente de la pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/974/1/JAMA%20D%c3%8dAZ%20%20EMILIA.pdf>
- Encalada Arguello , H. L. (2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Internacional Sek]. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482>
- Farías, N. S. (2018). *Desarrollo de un proceso de inducción en el SENASA Centro Regional Córdoba* . [Tesis de posgrado, Universidad Católica de Córdoba]. Obtenido de [http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1693/1/TF\\_Farias.pdf](http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1693/1/TF_Farias.pdf)
- Feliciano Gil , A. (2019). *Propuesta de Programa de Inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicana, Santo Domingo, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad APEC]. Obtenido de [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_04\\_2019\\_ET190309.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_04_2019_ET190309.pdf)
- Fernández Argüelles, L. R., Paredes Ochoa, A. J., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo , M. A. (2020 ). *La administración y su influencia en las organizaciones productivas* . Ecuador : CIDEPRO Editorial 2020. Obtenido de <https://doi.org/10.29018/978-9942-823-42-7>
- Flores Royman, E. (2018). *Diseño de proceso de inducción para la empresa “Concordia”*. Bolivia. Obtenido de <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/15450/1/monografia%20empresa%20concordia%20ROYMAN%20REVISADO.pdf>
- Galindo Palencia , M. F. (2017). *El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá]. Obtenido de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/880/JJA-Spa-2017-EI\\_Relacionamiento\\_estrat%E9gico\\_una\\_herramienta\\_de\\_Gesti%F3n\\_para\\_la\\_s](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/880/JJA-Spa-2017-EI_Relacionamiento_estrat%E9gico_una_herramienta_de_Gesti%F3n_para_la_s)

ostenibilidad\_Trabajo.pdf;jsessionid=7DA9E731A5595F1AF93DF155D9028FE2?  
sequence=1

- Gómez Gavilanez, A. M. (2017). *Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa Aseconadex, S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27000/1/TESIS%20ANDREA%20G%c3%93MEZ%20-%20MAE%20RRHH%20%26%20MKT%20AGOSTO%202017.pdf>
- Guerrero Ruiz , E., & Nieto Astete, N. (2018). *El Clima Organizacional Desde el Enfoque de Litwin y Stringer en Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería que Labora en el Hospital Cayetano Heredia.* [Tesis de maestría, Universidad Privada Norbert Wiener]. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2936>
- Gutiérrez Alvarado , R. R., Otiniano Zamora , Y. B., & Pérez León , A. (2016). *Diseño Organizacional para G&S Laboratory de Tujillo, 2016 - 2019.* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/10967>
- Herrera , C. (2021). Acción Social Efectiva de la Sociedad Civil Organizada No lucrativa en Latinoamérica, el caso de la ciudad de Arequipa, Perú. *Revista Izquierdas*, 1-4. doi:07185049
- Herrera Leiva, S. D., Mantilla Lazo, D. M., Vega Castillo, J. N., & Castillo Herrera, B. (2020). Proceso administrativo de área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí en el periodo 2018 - 2019. *Revista Científica de Farem - Estelí*(34 ). doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i34.10006>
- Lavagnino Sánchez de Montenegro , E. M. (2017). *Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.* [Tesis de maestría, Universidad San Carlos de Guatemala]. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5723.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf)
- López, H. A., & Hernández Sánchez, C. V. (2020 ). Inducción virtual, una herramienta para la eliminación de las barreras de acceso a la información organizacional. doi:<https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2662>

- Madero Gómez , S. (2020). *La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México*. México. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3790>
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* : Universidad Nacional Arturo Jauretche . Obtenido de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Medina , K. (2020). Generar una aproximación teórica de cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral. *Gerentia*(1), 163-183. doi:2244-8004
- Mejía Martínez , C. A. (2016). *Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Libre]. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10947/ANTEPROYECTO%2003-10-2017%20INDUCCION%20Y%20%20CAPACITACION%20%20%20REVISADO%20POR%20PROFESOR.pdf?sequence=1>
- Méndez Rosales , E. J., Arvizu López , B. A., Enciso Arámbula , R., Estrada Esquivel , A. L., López Santana , M. Á., & Maldonado Bernal , I. (2018). *Inducción como una visión para el desempeño integral del trabajador*. doi:978-607-9488-80-2
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology* (2021), 24, e2, 1–6. doi:<https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Pardo Vines , A. H. (2018). *Inducción del Personal Administrativo Nombrado y su Indidencia en el Rendimiento Laboral en la Universidad Nacional de Tumbes 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Quezada Guzmán , M. Y. (2017). *Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para él, año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad APEC]. Obtenido de [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_13\\_2017\\_ET170516.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_13_2017_ET170516.pdf)
- Reyes, J., Riofrío, M., Villagrán, J., & Salazar, V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Ecuador : Politécnica ESPOCH .
- Rodríguez Orozco, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. [Tesis de maestría, ICADE Business School]. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Sánchez Valenzuela, M. L. (2017). *Percepción en Relación al Proceso de Inducción de los Profesionales de Enfermería que Ingresaron al Hospital Escuela "DR. Alejandro Dávila Bolaños. Managua, Nicaragua. Mayo 2016-2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua]. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10483/1/t1018.pdf>
- Sánchez Vásquez, L. P. (2017). *Proceso de Inducción y Reinducción de los Docentes del Instituto Educativo Distrital CAFAM Santa Lucia y su Incidencia en la Práctica*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1316>
- Santillán Marroquí , W., Merizalde Figueroa , L., & Flores Días , J. C. (2018). El manual de inducción y bienvenida como aporte de la cultura organizacional. 3(6), 66-83. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n6.2018.555>
- Soni, H., Tripathy, L. K., & Biswal, L. (2017). Evaluation of Induction Training Program: An Empirical Study of Selected Companies. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND SCIENCE*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Rajesh-Tiwari-3/publication/346400091\\_Skill\\_Hierarchy\\_Motivation\\_Model\\_for\\_University\\_Teachers\\_In\\_Indian\\_Higher\\_Education/links/5fbfd6fda6fdcc6cc66b7706/Skill-Hierarchy-Motivation-Model-for-University-Teachers-In-India](https://www.researchgate.net/profile/Rajesh-Tiwari-3/publication/346400091_Skill_Hierarchy_Motivation_Model_for_University_Teachers_In_Indian_Higher_Education/links/5fbfd6fda6fdcc6cc66b7706/Skill-Hierarchy-Motivation-Model-for-University-Teachers-In-India)
- Torres Flórez, D., Espejo Cortes , K. A., & Pérez Paredes , A. (2019). *Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (centros médicos) de*

Villavicencio, Meta - Colombia. Colombia.  
doi:<https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

Turcios Bernal, B., & Avendaño Mendoza, F. (2016). *Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass, S.A. Barranquilla*. [Tesis de maestría, Universidad Del Norte].  
Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **ANEXOS**

1. Propuesta de programa de inducción
2. Instrumento de recolección de información
3. Índice de tablas y figuras



**Anexo No. 1  
Propuesta de programa de  
inducción**



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL  
PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE UNA  
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE  
DERECHOS HUMANOS**

## Índice de contenido

Tema	Pág.
Descripción del programa de inducción	1
Alcance o cobertura	1
Objetivo general del programa de inducción	2
Objetivos específicos del programa de inducción	2
Políticas del programa de inducción	2
Beneficios del programa de inducción	3
Responsables del programa de inducción	4
Lugar a realizar la inducción del personal de nuevo ingreso	4
Materiales necesarios para desarrollar el programa de inducción	4
Recursos y presupuesto de la implementación del programa de inducción	4
Fases del programa de inducción	5
Cronograma del programa de inducción	13
Proceso de reinducción a los colaboradores de la organización	13

## Índice de tablas

Titulo	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Costo de la implementación del programa de inducción	4
<b>Tabla 4:</b> Actividades de la fase de recepción del programa de inducción	5
<b>Tabla 3:</b> Actividades de la inducción general del programa de inducción	6
<b>Tabla 4:</b> Actividades de la inducción al área y unidad de trabajo	9
<b>Tabla 5:</b> Información teórica a desarrollar en la fase de inducción al área y unidad de trabajo	10
<b>Tabla 6:</b> Actividades de la inducción al puesto de trabajo	11
<b>Tabla 7:</b> Actividades de la fase de evaluación de desempeño	12
<b>Tabla 8:</b> Formato de evaluación del programa de inducción	13
<b>Tabla 9:</b> Cronograma de actividades del programa de inducción	14

## Índice de figuras

Titulo	Pág.
<b>Ilustración 1:</b> Beneficios del programa de inducción	3
<b>Ilustración 2.</b> Lista de Verificación de la inducción general	8

# **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DERECHOS HUMANOS**

A continuación, se presenta el programa de inducción basado en los resultados obtenidos del censo aplicado a los colaboradores del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, con el fin de proporcionar un instructivo que formalice y detalle los procedimientos y herramientas para llevar a cabo de forma eficiente la adecuada orientación de las nuevas contrataciones al momento de ingresar en la organización.

## **Descripción del programa de inducción**

El programa de inducción para el personal de nuevo ingreso de una organización no gubernamental de derechos humanos comprende los procedimientos a tomar en cuenta durante el proceso de inducción general y específica con la finalidad de ofrecer al colaborador una incorporación formal y sistematizada. Para una mejor ejecución del proceso, el programa es dividido en fases en las cuales se detalla que se debe hacer, cuándo hacerlo, los temas a tomar en cuenta, las herramientas a utilizar y la persona responsable de cada etapa.

La inducción de personal consiste en un espacio en el cual la organización proporciona al personal de nuevo ingreso información general acerca de la organización y especificaciones sobre su puesto de trabajo, con el propósito de crear una buena impresión y generar sentido de pertenencia desde los primeros días de trabajo.

## **Alcance o cobertura**

El programa de inducción será aplicado al personal de nuevo ingreso del área jurídica y administrativa de una organización no gubernamental de derechos humanos, específicamente, las sedes de esta organización ubicadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia.

## **Objetivo general del programa de inducción**

Establecer lineamientos para la ejecución de un proceso de inducción formal y sistematizado que permita facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso a la organización y a su puesto de trabajo.

## **Objetivos específicos del programa de inducción**

- Dar a conocer al personal de nuevo ingreso la información general necesaria para facilitar la adaptación a la organización.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso la información específica relevante, para facilitar la adaptación al puesto de trabajo.
- Lograr desde los primeros días de la incorporación que el colaborador se identifique con la organización, los compañeros y subordinados para una integración efectiva al equipo de trabajo y a sus actividades diarias.
- Actualizar a los colaboradores de la organización en cuanto a cambios significativos en la normativa, estructura y procedimientos.

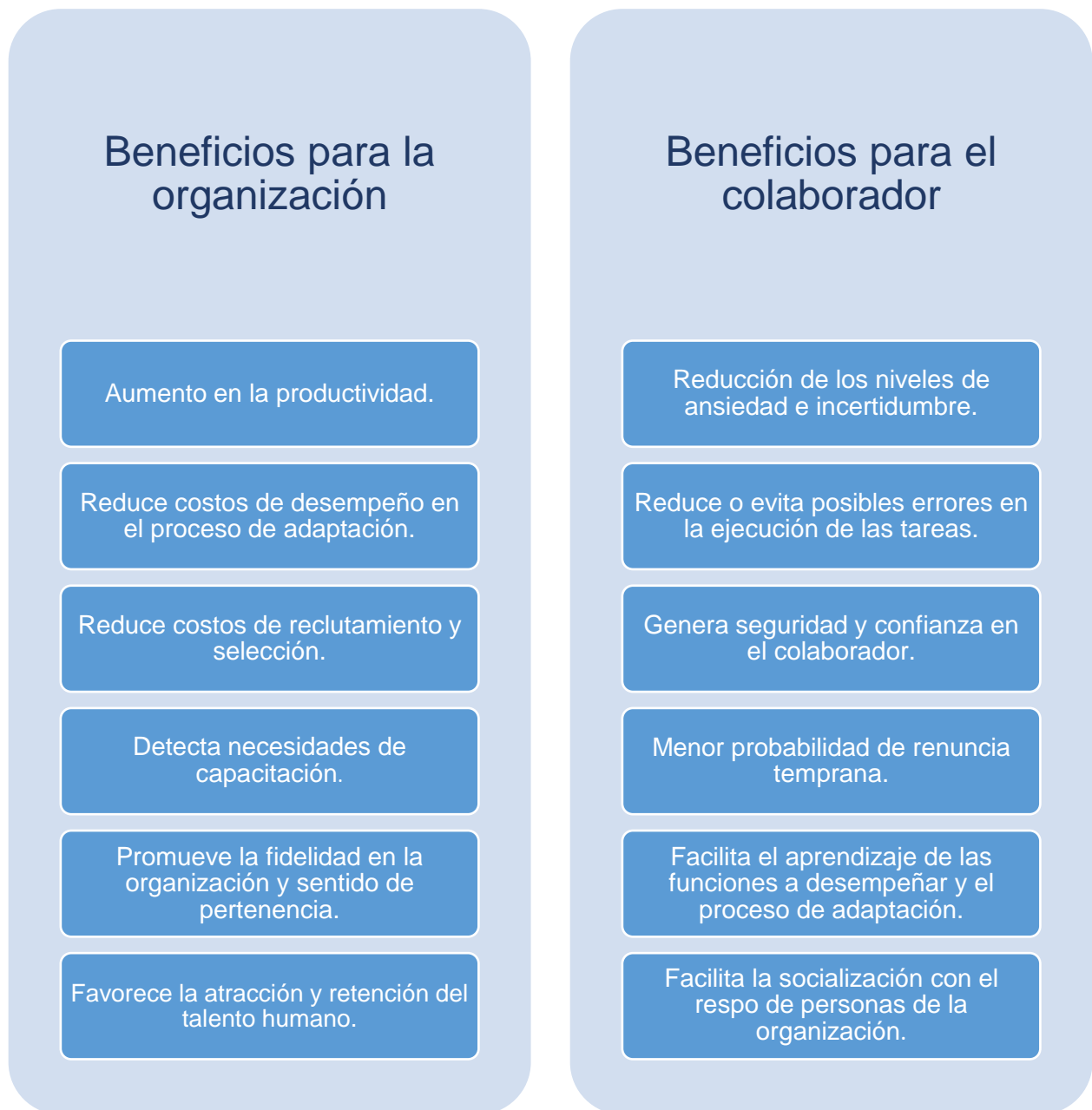
## **Políticas del programa de inducción**

- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción durante el primer mes, posterior a la fecha de contratación, con el fin de facilitar su incorporación a la organización y al puesto de trabajo.
- El programa de inducción debe ser evaluado periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos y por los directores de cada país, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la eficacia del programa.
- Al finalizar el proceso de inducción, el personal de nuevo ingreso deberá tener a su disposición los documentos relacionados a la inducción general y específica, incluyendo la misión, visión, valores, reglamento interno, manual de procedimientos, en el caso de que la unidad o departamento al cual se incorpore cuente con ellos.

## Beneficios del programa de inducción

La implementación adecuada de un programa de inducción genera múltiples beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, a continuación, se hace mención de los siguientes:

### Ilustración 1: Beneficios del programa de inducción



Nota. Elaboración propia, año 2022.

## Responsables del programa de inducción

- La Dirección de Recursos Humanos.
- Jefe directo del personal de nuevo ingreso o persona designada por el.
- Compañero de trabajo que desempeñe un puesto similar en la misma área.

## Lugar a realizar la inducción del personal de nuevo ingreso

- La fase de recepción e inducción a la empresa se llevarán a cabo en las instalaciones de la organización, en el salón o espacio destinado para reuniones.
- La fase de inducción al puesto de trabajo se llevará a cabo en el espacio de trabajo donde el colaborador será asignado para realizar sus funciones.

## Materiales necesarios para desarrollar el programa de inducción

Computadora, proyector, pizarrón, impresora y las instalaciones de la organización.

## Recursos y presupuesto de la implementación del programa de inducción

**Tabla 1:** costo de la implementación del programa de inducción, cantidades expresadas en dólares americanos.

Recursos Humanos	cantidad	Salario	Costo/día	Costo/hora	Horas invertidas	Total costo
Personal de RRHH	1	\$4,600.00	\$212.31	\$26.54	6.15	\$163.22
Jefe directo	1	\$3,800.00	\$175.38	\$21.92	37.3	\$817.62
Compañero de área	1	\$2,000.00	\$92.31	\$11.54	8	\$92.32
<b>Total</b>						<b>\$1,073.16</b>

Materiales	Cantidad	Costo unitario	Total
Material didáctico	1	\$7.00	\$7.00
Lapiceros	3	\$0.50	\$1.50
Marcadores	5	\$1.00	\$5.00
<b>Total</b>			<b>\$13.50</b>

Resumen	
Costo total de recursos humanos	\$1,073.16
Costo total materiales	\$13.50
<b>Inversión total</b>	<b>\$1,086.66</b>

Nota. Elaboración propia, año 2022.

## Fases del programa de inducción

El programa de inducción está dividido en 4 fases, con el fin de facilitar su implementación y comprensión, las cuales se detallan a continuación:

### 1. Fase de recepción

Tiene como objetivo el recibimiento del personal de nuevo ingreso, dándoles la bienvenida. Las personas responsables de esta fase son el jefe directo del área y la Dirección de Recursos Humanos.

A continuación, se presentan las actividades previstas para realizar en la fase de recepción del personal de nuevo ingreso:

**Tabla 2:** actividades de la fase de recepción del programa de inducción.

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
1	Envío de cronograma de actividades del programa de inducción y comunicación a los responsables de cada acción.	Planificar el proceso de inducción y que cada uno de los responsables conozca el papel que desempeña.	Dirección de Recursos Humanos	15 m	Envío de correo electrónico
2	Contacto con el personal de nuevo ingreso para acordar fecha, hora y lugar.	Orientar al personal de nuevo ingreso sobre el proceso de inducción a recibir.	Jefe directo o persona designada por el	15 m	Envío de correo electrónico
3	Bienvenida a la empresa	Crear un ambiente agradable para el personal de nuevo ingreso.	Jefe directo o persona designada por el	30 m	Presentación de forma personalizada
4	Recorrido por las instalaciones de la organización.	Familiarizar al colaborador con el entorno laboral.	Jefe directo o persona designada por el	30 m	Presentación de forma personalizada
5	Presentación del personal de nuevo ingreso con los miembros de la organización.	Familiarizar al colaborador con el entorno laboral.	Jefe directo o persona designada por el	30 m	Presentación de forma personalizada

Duración total de la fase de recepción | 2h

*Nota. Elaboración propia, año 2022.*

## 2. Inducción General

En esta fase se le proporciona al personal de nuevo ingreso la información general sobre la organización, con el fin de lograr una integración efectiva al sistema organizacional dentro del cual, se desarrollan temas como el ambiente laboral, la cultura organizacional, la filosofía empresarial, su estructura y funcionamiento. Los responsables de suministrar la información en esta fase será la Dirección de Recursos Humanos y el jefe directo.

A continuación, se presentan las actividades previstas a realizar en la fase de inducción general del personal de nuevo ingreso:

**Tabla 3:** actividades de la inducción general del programa de inducción.

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
1	Informar la finalidad del programa de inducción.	Dar a conocer al personal de nuevo ingreso la importancia de su participación en el proceso, crear sentido de pertenencia.	Dirección de Recursos Humanos	30 m	Presentación por medio de herramienta para video conferencia
2	Suministrar a las nuevas contrataciones información correspondiente a la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.	Fortalecer la relación entre el personal de nuevo ingreso y la organización para facilitar su integración al ambiente y cultura organizacional.	Dirección de Recursos Humanos	1h	Presentación por medio de herramienta para video conferencia
3	Inducción al régimen normativo de la empresa, políticas, normas, derechos, obligaciones, medidas disciplinarias y código de ética.	Que el colaborador conozca cual es el comportamiento que la organización espera de él.	Dirección de Recursos Humanos	1h 30	Presentación por medio de herramienta para video conferencia
4	Historia de la organización, su participación en el mundo y principios de acción.	Facilitar una interpretación del presente y mejor comprensión del funcionamiento.	Dirección de Recursos Humanos	1h	Presentación por medio de herramienta para video conferencia
5	Estructura organizacional y líneas de comunicación.	Proporcionar una visión más clara sobre el funcionamiento de la organización, la forma en que se organiza el trabajo y le modo de comunicación entre cada unidad.	Dirección de Recursos Humanos	1h	Presentación por medio de herramienta para video conferencia



Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
6	Actividades de la organización y servicios que ofrece a la comunidad.	Que el colaborador conozca las operaciones que realiza la empresa.	Dirección de Recursos Humanos	1h	Presentación de forma personalizada
7	Especificaciones del contrato laboral.	Que el colaborador conozca las condiciones bajo las cuales fue contratado, conozca sus derechos y responsabilidades.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Presentación de forma personalizada

Duración total de la fase de inducción general	7h
--	----

*Nota.* Elaboración propia, año 2022.

## 2.1 Lista de verificación

La lista de verificación es una herramienta diseñada para la dirección de recursos humanos y los directores de país, su implementación tiene como objetivo ayudar a los responsables del proceso a garantizar los siguientes puntos:

- Que todos los temas correspondientes a la inducción general se cubran de manera oportuna.
- Transición fluida de las tareas.
- Evitar que se pase por alto o se duplique información.

La lista de verificación propuesta debe ser firmada por los mentores responsables del proceso y por el personal de nuevo ingreso, con el fin de garantizar un proceso transparente.

A continuación, se presenta el formato propuesto para realizar la verificación del proceso de inducción general:

**Ilustración 1: Lista de verificación de la inducción general**

				Fecha: <table border="1"><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr></table>			Día	Mes	Año
Día	Mes	Año							
<b>LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO DE INDUCCION</b>									
<b>DATOS DEL COLABORADOR</b>									
Nombre completo del colaborador:									
Fecha de ingreso:									
Puesto a ocupar:									
Instrucciones: La matriz de seguimiento permitirá ejecutar actividades iniciales de incorporación del colaborador a la organización, de no desarrollarse algún tema, deberá colocar en observaciones el motivo.									
No	INFORMACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES					
1	Visión								
2	Misión								
3	Objetivos								
4	Valores								
5	Normas, políticas y reglamentos								
6	Código de ética								
7	Historia de la organización								
8	Proyectos de la organización en el mundo								
9	Principios de acción								
10	Estructura organizacional								
11	Líneas de comunicación ( sede- terreno)								
12	Servicios que proporciona la organización a la comunidad								
13	Modalidad del contrato, beneficios								
13	Horario de trabajo								
14	Información sobre sueldos, salarios, bonificaciones y fechas de pago								
15	Prestaciones y servicios a los que puede acceder								
16	Actividades recreativas de la empresa								
<b>OTROS TEMAS</b>									
1									
2									
3									
<b>FIRMAS</b>									
Dirección de Recursos Humanos				Jefe directo					
Colaborador									
<b>OBSERVACIONES</b>									

Nota. Elaboración propia, año 2022.

### 3. Inducción Específica

Esta fase tiene como objetivo orientar al personal de nuevo ingreso sobre aspectos específicos y relevantes de su puesto de trabajo. La fase será dividida en dos partes, la primera que consiste en suministrar la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo y la segunda que corresponde al entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

#### 3.1 Inducción al área y unidad de trabajo

A continuación, se presentan las actividades previstas a realizar en la etapa de orientación y suministro de información al puesto de trabajo:

**Tabla 4:** *Actividades de la inducción al área y unidad de trabajo*

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
1	Descripción del puesto: suministrar información sobre el área donde desempeñara las funciones, responsabilidades y relaciones.	Suministrar una guía al colaborador sobre sus compromisos con la organización.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Presentación de forma personalizada
2	Descripción de los objetivos y/o metas propuestas por la unidad y como estas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.	Crear una visión en el colaborador sobre la importancia de la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales.	Jefe directo o persona designada por el	30m	Presentación de forma personalizada
3	Suministro de información teórica para ocupar el puesto de trabajo.	Proporcionar al colaborador la información teórica necesaria para facilitar la comprensión de las funciones a ejecutar.	Jefe directo o persona designada por el	2h	Presentación de forma personalizada
4	Medición de desempeño: explicación de los parámetros bajo los cuales será medido su desempeño.	Proporcionar lineamientos claros sobre qué espera la organización del colaborador, de su desempeño y obligaciones.	Jefe directo o persona designada por el	30m	Presentación de forma personalizada

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
5	Presentación con los miembros del área y actividad rompe hielo.	Crear un ambiente agradable para el personal de nuevo ingreso.	Jefe directo o persona designada por el	30m	Presentación de forma personalizada
6	Ubicación del personal de nuevo ingreso en su lugar de trabajo.	Familiarizar al colaborador con el entorno laboral.	Jefe directo o persona designada por el	15m	Presentación de forma personalizada

Duración total de la etapa de orientación y suministro de información	4h 45
---	-------

*Nota: elaboración propia, año 2022.*

### 3.1.1 Información teórica a desarrollar según el puesto a ocupar

A continuación, se dan a conocer algunos de los temas a tomar en cuenta durante el proceso de inducción al área y unidad de trabajo, cabe mencionar, que la información puede ser ampliada según las necesidades de cada una de las sedes de la organización.

**Tabla 5:** Información teórica a desarrollar en la fase de inducción al área y unidad de trabajo.

Personal del área jurídica	Personal del área administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades del derecho penal.</li> <li>• Generalidades sobre Litigio estratégico.</li> <li>• Generalidades del derecho internacional.</li> <li>• Generalidades sobre el Sistema Interamericano de Protección de los Derechos humanos.</li> <li>• Generalidades sobre la CEDAW.</li> <li>• Generalidades sobre la ONU.</li> <li>• Presentación de plan anual de implementación de proyectos.</li> <li>• Información sobre las actuales organizaciones socias según el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de formatos a utilizar (formulario para solicitud de transferencias, hojas de tiempo, boletines de pago, liquidaciones, cuadros comparativos, presentación de informes de caja chica, formato de verificación de caja chica, vacaciones y cualquier otro formato necesario para poder desarrollar las funciones requeridas).</li> <li>• Presentación de las normas en cuanto a procesos contables y administrativos (fechas de presentación de informes financieros, proceso de compras, monto máximo autorizado de caja chica, gastos no admisibles).</li> <li>• Presentación de la nomenclatura contable.</li> <li>• Presentación del sistema contable JGO (funcionamiento).</li> <li>• Presentación de presupuesto y modelo lógico según los proyectos.</li> <li>• Información sobre las actuales organizaciones socias según el país.</li> <li>• Información sobre el manejo de cuenta bancaria.</li> </ul>

*Nota: elaboración propia, año 2022.*

## 3.2 Inducción al puesto de trabajo

Esta parte de la inducción específica tendrá como objetivo orientar al personal de nuevo ingreso a través de un método práctico, para que tenga conocimiento de cómo realizar sus funciones de manera correcta, con seguridad y eficiencia.

A continuación, se presentan las actividades a realizar en la etapa de entrenamiento del personal de nuevo ingreso al puesto de trabajo:

**Tabla 6:** actividades de la inducción al puesto de trabajo

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
1	Elaboración del plan de entrenamiento: definir objetivos, identificar características de la persona, tener claridad de las funciones.	Tener claridad sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que se espera que el trabajador desarrolle.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Análisis de información según perfil del puesto
2	Presentación de los materiales de entrenamiento: manuales, formatos.	Proporcionar al personal de nuevo ingreso las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Explicación verbal
3	Demostración: explicar detenidamente a través de ejemplos las tareas a desarrollar.	Orientar y facilitar al personal de nuevo ingreso el proceso de aprendizaje para la ejecución de sus funciones.	Jefe directo o persona designada por el	24h	Presentación de forma personalizada
4	Participación: proporcionar al colaborador tareas específicas reforzando los aciertos y corrigiendo los errores.	Estimular al personal de nuevo ingreso a poner en práctica los conocimientos adquiridos, planteando soluciones y aportando ideas.	Compañero de área	8h	Supervisión de forma personalizada

Duración total de la fase de inducción general	34h
--	-----

*Nota.* Elaboración propia, año 2022.

## 4. Fase de evaluación y seguimiento del programa

Esta fase tiene como objetivo evaluar el contenido del programa de inducción, con el fin de realizar los ajustes necesarios y resolver inquietudes o dudas que hayan quedado después de haber recibido el programa de inducción.

A continuación, se presentan las actividades a realizar en la fase de evaluación y seguimiento del programa de inducción:

**Tabla 6:** actividades de la fase de evaluación de desempeño

Paso	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración	Metodología
1	Entrega al personal de nuevo ingreso el formulario de evaluación del programa de inducción.	Conocer la opinión del personal de nuevo ingreso en cuanto al programa de inducción para reforzar y mejorar.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Entrega de forma personalizada
2	Revisión y análisis de la información.	Identificar la información que debe ser reforzada.	Jefe directo o persona designada por el	1h	Revisión del formulario de evaluación
3	Retroalimentación de los puntos que no quedaron claros.	Resolver dudas o inquietudes que hayan quedado luego del proceso para que el personal de nuevo ingreso tenga dominio de la información.	Jefe directo o persona designada por el	2h	Presentación de forma personalizada
Duración total de la etapa de evaluación y seguimiento				4h	

*Nota.* Elaboración propia, año 2022.

### 4.1 Formato de evaluación del programa de inducción

El formato de evaluación del programa de inducción es una herramienta que permitirá conocer el aprendizaje del personal de nuevo ingreso con el fin de proporcionar retroalimentación y realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

A continuación, se presenta el formato de evaluación del programa de inducción propuesto:

**Tabla 7:** Formato de evaluación del programa de inducción

Evaluación del programa de inducción				
<b>Primera parte</b>				
<b>Instrucciones:</b> a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder con una x en la casilla que mejor se adapte, con el propósito de darle seguimiento al programa de inducción recibido.				
Las actividades del programa de inducción desarrolladas por la organización me permitieron:	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Conocer la filosofía empresarial de la organización: visión, misión, objetivos y valores.				
Conocer el régimen normativo de la empresa.				
Conocer la historia de la organización, su participación en el mundo y principios de acción.				
Conocer la estructura organizacional y líneas de comunicación.				
Conocer los derechos y obligaciones como empleado de la organización.				
Conocer la información sobre sueldos, salarios, bonificaciones y fechas de pago				
Conocer las funciones y responsabilidades del cargo y unidad.				
Conocer y emplear las diferentes herramientas relacionadas al puesto de trabajo.				
Conocer los parámetros que se utilizan para evaluar el desempeño.				
<b>Segunda parte</b>				
<b>Instrucciones:</b> a continuación se le presentan una serie de preguntas, responda según su punto de vista.				
Con sus propias palabras explique, ¿Cuáles son los principales aportes de la organización a su país?				
¿Qué otra información considera que hizo falta que le transmitieran?				

*Nota. Elaboración propia, año 2022.*

## Cronograma del programa de inducción

A continuación, se presenta el cronograma propuesto para llevar a cabo el programa de inducción general y específica del personal de nuevo ingreso:

**Tabla 8:** *Cronograma de actividades del programa de inducción*

Fase	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Fase de recepción.				
Fase de inducción general.				
Fase de Inducción al área y unidad de trabajo.				
Fase de entrenamiento.				
Fase de seguimiento y evaluación del programa de inducción.				

*Nota.* Elaboración propia, año 2022.

## Proceso de reinducción a los colaboradores de la organización

El proceso de reinducción tendrá como objetivo informar a los empleados sobre cambios en la normativa, estructura, procesos y cualquier otra modificación importante que pueda afectar el normal desarrollo de las funciones del colaborador.

A continuación, se presentan los pasos a tomar en cuenta para realizar el proceso de reinducción:

- Identificar los temas que deben ser abordados.
- Establecer la metodología, recursos y actividades a desarrollar.
- Elaboración y comunicación de la agenda del evento.
- Desarrollo de la programación establecida.

La persona encargada del proceso de reinducción de los colaboradores para temas de generales de la organización será la Dirección de Recursos Humanos, al ser un tema relacionado con el puesto de trabajo, deberá ser el jefe inmediato el encargado.



## Anexo No. 2 Instrumento de recolección de información

No. \_\_\_\_\_



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



Encuesta	<b>“PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DERECHOS HUMANOS”</b>
----------	--

### CUESTIONARIO AL PERSONAL DEL ÁREA JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el proceso de inducción general y específica desarrollado en su organización. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de manera anónima.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

#### 1. Seleccione el país en el cual labora.

- Guatemala       Honduras  
 El Salvador       Colombia

#### 2. Seleccione el área en la cual labora.

- Administrativa       Jurídica

**3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?**

- Menos de 1 año       De 1 a 2 años  
 De 2 a 4 años       De 4 años en adelante

**4. ¿Recibió inducción de carácter general al ingresar a la organización?**

- Sí       No

**Si su respuesta es afirmativa, seleccione los temas tratados en la inducción (Puede seleccionar varias opciones).**

- Visión  
 Misión  
 Objetivos  
 Valores  
 Normas y reglamento interno  
 Estructura organizacional  
 Prestaciones y servicios a los que puede acceder  
 Servicios que proporciona la organización a la comunidad

Otros, especifique. \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es afirmativa, ¿cuánto tiempo después de su ingreso recibió la inducción?**

- Inmediatamente  
 Aproximadamente después de un mes  
 Aproximadamente después de tres meses  
 La recibí conforme iba haciendo mi trabajo

Otro, especifique. \_\_\_\_\_

5. ¿Recibió algún material didáctico durante la inducción general?

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa, ¿considera que el material didáctico que recibió durante el proceso abarcó todos los temas de su interés?

Sí  No

Si su respuesta es negativa, ¿considera que el uso de material didáctico para informar a los empleados de nuevo ingreso, mejoraría la adaptación y desempeño?

Sí  No

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

Sí  No

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

Sí  No

8. ¿Se le suministro la orientación e información necesaria para ocupar su puesto de trabajo?

Sí  No

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

Sí  No

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

Sí  No

Si su respuesta es negativa, ¿considera que la falta de entrenamiento afecto su adaptación y desempeño?

Sí, especifique. \_\_\_\_\_

No

11. ¿Quién o quienes lo guiaron en el proceso de inducción? (Puede seleccionar varias opciones).

El personal de recursos humanos

El jefe directo de área

Los compañeros de trabajo

12. ¿Cuánto tiempo duro su proceso de inducción?

1 día

De 2 a 7 días

Más de una semana

Otro, especifique. \_\_\_\_\_

**13. ¿Se siente satisfecho con el proceso de inducción recibido?**

Muy satisfecho     Poco satisfecho

**14. ¿Cómo definiría el proceso de inducción recibido?**

Formal     Informal

**15. ¿Considera que el proceso de inducción logra promover el sentido de pertenencia y compromiso con la organización?**

Sí     No

**16. Por favor brindar recomendaciones para mejorar el proceso de inducción (opcional).**

---

---

---

---

## **Anexo No. 3**

### **Índice de tablas y figuras**

#### **Índice de tablas**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Definiciones de inducción según diferentes autores .....	17
<b>Tabla 2.</b> Beneficios de la implementación de un programa de inducción.....	25
<b>Tabla 3.</b> Esquema de programa de inducción .....	28
<b>Tabla 4.</b> Distribución de la población.....	41
<b>Tabla 5.</b> Distribución según area de trabajo.....	50
<b>Tabla 6.</b> Opinión de los colaboradores respecto a la falta de entrenamiento y su efecto en la adaptación y desempeño.....	55
<b>Tabla 7.</b> Sugerencias obtenidas de los colaboradores sobre el proceso de inducción..	55

#### **Índice de Figuras**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Proceso de integración de personal .....	15
<b>Figura 2.</b> Costo de la implementación de un programa de inducción .....	31
<b>Figura 3.</b> Formato de evaluación del proceso de inducción.....	32
<b>Figura 4.</b> Antigüedad en la empresa .....	43
<b>Figura 5.</b> Inducción general en relación con el tiempo en recibirla .....	44
<b>Figura 6.</b> Relación entre uso de material didáctico , su contenido y su propósito.....	45
<b>Figura 7.</b> Temas impartidos en la inducción general .....	47
<b>Figura 8.</b> Bienvenida al área de trabajo y presentación a los compañeros de trabajo..	48
<b>Figura 9.</b> Orientación e información recibida para ocupar el puesto de trabajo .....	49
<b>Figura 10.</b> Entrenamiento previo para desempeñar el puesto de trabajo .....	50
<b>Figura 11.</b> Encargado del proceso de inducción .....	52
<b>Figura 12.</b> Duración del proceso de inducción .....	53
<b>Figura 13.</b> Formalidad del proceso de inducción .....	54