



Trabajo Final de Graduación. PAP

**El proceso de inducción como factor determinante del desempeño  
laboral**

**Colegio FASTA San Vicente De Paul  
Mar Del Plata**

Sandra Liliana Ugalde

DNI 20852770

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2019

## INDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPITULO 1 .....	7
PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO .....	7
1.1 Antecedentes .....	7
1.2 Marco de referencia institucional.....	8
1.2.1 Misión, Visión y Valores .....	10
1.2.2 Estructura Organizacional.....	10
1.3 Justificación .....	13
1.4 Objetivos de Investigación.....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Objetivos de Aplicación.....	15
1.5.1 Objetivo General .....	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO 2.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Fundamentación de los aspectos teóricos de la Administración y la Administración de Personal .....	16
2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección, introducción al potencial empleado .....	17
2.3 Proceso de Inducción del nuevo empleado .....	19
2.4 Medición del Desempeño laboral .....	21
CAPITULO 3.....	23
METODOLOGÍA .....	23
3.1 Diseño de la investigación .....	23
3.2 Enfoque .....	23
3.3 Población.....	24
3.4 Criterio muestral y tamaño de la muestra .....	24
3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	25
3.6 Ficha técnica .....	26

3.7 Procedimiento .....	26
3.8 Diagrama de Gantt .....	27
CAPITULO 4.....	28
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	28
4.1 Entrevista .....	28
4.2 Análisis de datos documentales .....	30
4.3 Encuesta .....	31
4.3.1 Análisis demográfico .....	32
4.3.2 Resultados del cuestionario.....	35
CAPITULO 5.....	49
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS.....	49
5.1 Fortalezas y Debilidades .....	49
5.2 Oportunidades y Amenazas .....	50
5.3 Conclusiones generales .....	51
CAPITULO 6.....	52
PROPUESTA PROFESIONAL.....	52
6.1 Objetivo general .....	52
6.2 Objetivos específicos .....	52
6.3 Etapas de la propuesta.....	52
6.3.1 Etapa Estratégica.....	53
6.3.2 Etapa Táctica.....	53
6.3.2.1 Acciones a ser implementadas .....	53
6.3.2.2 Tiempos.....	54
6.3.2.3 Recursos .....	55
6.3.2.4 Indicadores de medición .....	55
6.3.2.5 Análisis de potenciales problemas .....	55
6.4 Etapa Presupuestaria .....	56
CAPITULO 7.....	58
MODELO PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	58
7.1 Programa de Inducción .....	58
7.1.1 Etapa informar .....	58
7.1.2 Etapa entrenar .....	59

7.1.3 Etapa integrar .....	59
7.1.4 Seguimiento y finalización del proceso .....	60
7.2 Manual de Inducción.....	61
CAPITULO 8.....	63
CONCLUSIONES .....	63
8.1 Conclusiones .....	63
8.2 Recomendaciones profesionales .....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS .....	66

## RESUMEN

Este Proyecto de Aplicación Profesional tuvo como objetivo mejorar y/o diseñar prácticas de recursos humanos orientadas a facilitar la inducción del personal administrativo y servicios generales del Colegio FASTA San Vicente de Paul de la ciudad de Mar del Plata. El proceso de inducción permite integrar al nuevo empleado, darle a conocer información importante para que rápidamente se familiarice con las normas y reglas de la institución, a través de actividades, la difusión de la cultura, misión, visión y valores. En cuanto a la metodología, se utilizó un diseño no experimental, transversal y del tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo. El trabajo se basó en entrevistas realizadas, análisis de datos documentales brindados por la institución y la aplicación de una encuesta para medir la satisfacción del proceso de inducción. El resultado fue que un 44% de los encuestados consideró que el proceso de inducción que recibió fue deficiente y regular, además que se realizó de manera informal e incompleta. Seguido a este resultado, se propuso un programa de inducción con el fin de mejorar, unificar el proceso y establecer responsables de cada etapa, a la vez de favorecer el desempeño laboral. También se sugirió un manual de inducción con información relevante de la institución.

Palabras clave: Inducción, desempeño, laboral, personal.

## **ABSTRACT**

This application professional project aimed to improve and/or design practices of human resources to facilitate the induction of administrative personnel and general services of the College FASTA St. Vincent de Paul in the city of Mar del Plata. The induction process allows integrating the new employee, introducing you to important information so that you are quickly familiar with the rules and regulations of the institution, through activities, the dissemination of culture, mission, vision and values. In terms of methodology, a design not experimental, transversal and descriptive, with a quantitative approach was used. The work was based on interviews, analysis of documentary data provided by the institution and the application of a survey to measure the satisfaction of the induction process. The result was that 44% of respondents considered that the process of induction he received was poor and regulates. In addition it was informal and incomplete. Followed this result, proposed an induction programmer to improve, unify the process and establish responsible for each stage, at the same time favors the work performance. A manual of induction with relevant information from the institution was also suggested.

Key words: induction, performance, labor, personal.

## INTRODUCCIÓN

Toda persona que ingresa a una organización, debe adaptarse a su cultura y valores, conocer la misión y visión, los productos o servicios que comercializa, las tareas que llevará adelante, así como también la estructura de la organización. Este proceso tiene varios nombres: inducción, socialización, orientación, adscripción, pero todas ellas tienen el mismo objetivo, la incorporación rápida y eficaz del nuevo empleado como miembro de la organización.

El presente trabajo determina cual es el proceso de inducción que se lleva adelante en el Colegio FASTA San Vicente de Paul de la ciudad de Mar del Plata, para el personal administrativo y servicios generales, así como también, la manera en que se realiza la evaluación de desempeño. Se detallan a continuación los apartados que lo componen.

En el apartado planteamiento del trabajo, se incluye: la historia de la institución y su estructura, la justificación del tema, los objetivos generales y específicos de investigación.

En el marco teórico se detalla la base del trabajo y los fundamentos teóricos sobre administración de personal, inducción y desempeño laboral.

En la sección que corresponde a la metodología, se indica el diseño utilizado, los instrumentos de recolección de datos y muestra, el personal que participó y el cronograma de tiempos.

Otro apartado hace referencia al análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Por último se exponen las conclusiones y se hace una propuesta profesional.

## CAPITULO 1

### PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

#### 1.1 Antecedentes

Colmenárez, L. (2008). *Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/880/88002002.pdf>

Elorriaga, L., Barreto, A. (2014). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)*. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES\\_n45\\_7-24.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf)

Esparza, E. (2014). *Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados*. (Tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito.

Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3418>

García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>

Ribadeneira Alarcón, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador.

Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2160>

## **1.2 Marco de referencia institucional**

El Colegio FASTA San Vicente de Paul es una obra perteneciente a la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomas de Aquino (FASTA), movimiento laical católico fundado en el año 1962 por el sacerdote dominico Fr. Dr. Aníbal E. Fosbery.

La Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomas de Aquino como asociación internacional de fieles de derecho pontificio, tiene centros de formación y de apostolado en Argentina, España, Perú, Ecuador, Estados Unidos y el Congo.

En la República Argentina actúa con personería jurídica de Asociación Civil por Resolución N° 1479 de la IGJ (30/04/1976), bajo el N° C-5908, está reconocida como Institución de Bien Público por el Estado Argentino, según Resolución N° 702 del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación (07/05/1990).

La red educativa FASTA, se extiende a partir del año 1978 a la educación formal, con sus diversos niveles conformando en la actualidad una vasta red educativa que procura ofrecer con eficiencia un servicio educativo dentro de las exigencias de calidad requeridas por la Iglesia y la normativa educativa nacional. Congrega a más de 20 colegios en la Argentina y en España, además de 3 institutos de educación superior.

El Colegio San Vicente de Paul comienza a funcionar en el año 1909 cuando las Hermanas Siervas del Espíritu Santo inician el proyecto educativo, convocadas en ese momento por las Damas Vicentinas de la Conferencia Argentina de San Vicente de Paul.

Luego de 80 años de sólida trayectoria en la ciudad de Mar del Plata, las hermanas deciden volver a su carisma original y misionero, por lo que hacia fines de 1989, se retiran y dejan en manos de la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomas de Aquino FASTA, la obra iniciada por ellas.

El Colegio FASTA está ubicado en la ciudad de Mar del Plata, Partido de General Pueyrredón, Provincia de Buenos Aires.

Ocupa gran parte de la manzana ubicada entre las calles Gascón, Catamarca, Falucho y Avenida Independencia. Cuenta con 3 accesos, el principal por la calle Gascón 3145, otro lateral por la calle Catamarca y el ingreso del nivel inicial por la calle Falucho.

En conversación con el docente del colegio Arquitecto Pablo Malaret, detalló que el edificio fue construido en el año 1885, que su estilo es ecléctico neogótico italianizante y las primeras modificaciones a su fachada datan del año 1936.



*Figura 1.* Colegio San Vicente de Paul, edificio construido en 1885, fachada original. Vista desde calle Catamarca y Falucho.



*Figura 2.* Colegio FASTA San Vicente de Paul, centenario año 2009. Vista desde calle Catamarca y Gascón.

### **1.2.1 Misión, Visión y Valores**

En entrevista realizada en Mar del Plata el 9 de septiembre del 2018, el Representante Legal Alterno Profesor Juan Manuel del Valle Ricci, expresó la misión, visión y valores del colegio que definen el proyecto educativo institucional.

Misión: “Formar hombres y mujeres cultos a través de la promoción, sostenimiento y defensa de la cultura católica”.

Visión: “El Colegio FASTA San Vicente de Paul aspira a crecer como comunidad eclesial, con sentido de pertenencia de sus docentes; renovando los métodos, aplicando tecnología para la excelencia formativo-académica”.

Valores:

- Profesionalismo
- Sentido de comunidad (amistad, compromiso, solidaridad)
- Defensa de la vida y la familia
- Amor a la patria
- Promoción y defensa de la doctrina cristiana (fidelidad al Magisterio)
- Formación integral (inteligencia y voluntad)
- Estudiosidad (orden, disciplina)
- Educación del varón y la mujer
- Prestigio formativo

### **1.2.2 Estructura Organizacional**

El colegio tiene en la actualidad 1560 alumnos divididos en dos turnos y 3 niveles de educación.

Está dirigido por el Representante Legal Alterno acompañado por la Directora General Académica, un Administrador, el Secretario de Comunicación, el Capellán, el Director Doctrinal y el Director del Proyecto Tecnológico. Junto a las Directoras de cada nivel educativo conforman el Consejo Superior de la institución.

El nivel inicial tiene 9 salas en total, las cuales son maternas, de 3, 4 y 5 años. Se encuentra dirigido por una directora, vicedirectora y secretaria, como también por 11 docentes, 5 preceptoras y 4 docentes especiales.

El nivel primario, abarca desde 1° a 6° año, 3 divisiones por año. El equipo de gestión está formado por una directora, vicedirectora, secretaria, prosecretaria y auxiliar. En cuanto a los docentes son un total de 40, 18 maestros de grado, 18 maestros especiales de educación física, artística e inglés y un equipo de orientación conformado por 1 orientadora educacional, 2 orientadoras del aprendizaje y 1 fonoaudióloga.

El nivel secundario, abarca desde 1° a 6° año dividido en dos ciclos de 3 años cada uno, el básico y el superior, las modalidades son Economía y Administración, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. El equipo de gestión se constituye por un director, vicedirectora, secretaria y prosecretaria, jefe de preceptores, 3 preceptores secundarios básicos, 3 preceptores secundario superior y por 70 docentes.

Del Administrador dependen las áreas de Administración y Servicios Generales, conformadas de la siguiente manera: Contaduría, Atención a Padres, Senescalía, Higiene y Seguridad que tiene a su cargo el área de Mantenimiento, Oficina de Personal, que tiene a su cargo Maestranza y Recepción como también el área de Liquidaciones.

El área de recursos humanos, se encuentra conformada por la Oficina de Personal que realiza tareas operativas de liquidación de sueldo y administración de personal.

También colabora en la selección del personal de servicios (administrativos, maestranza, senescalía y mantenimiento). El sector cuenta con 3 personas, una jefa de personal, un empleado para la liquidación de sueldos y una empleada para atención a docentes.

Integran la planta un total de 197 empleados, de los cuales 125 son docentes, 31 personal directivo y de gestión docente y 41 personal de administración y servicios generales.

Se detalla en la Figura 3 el organigrama de la institución.

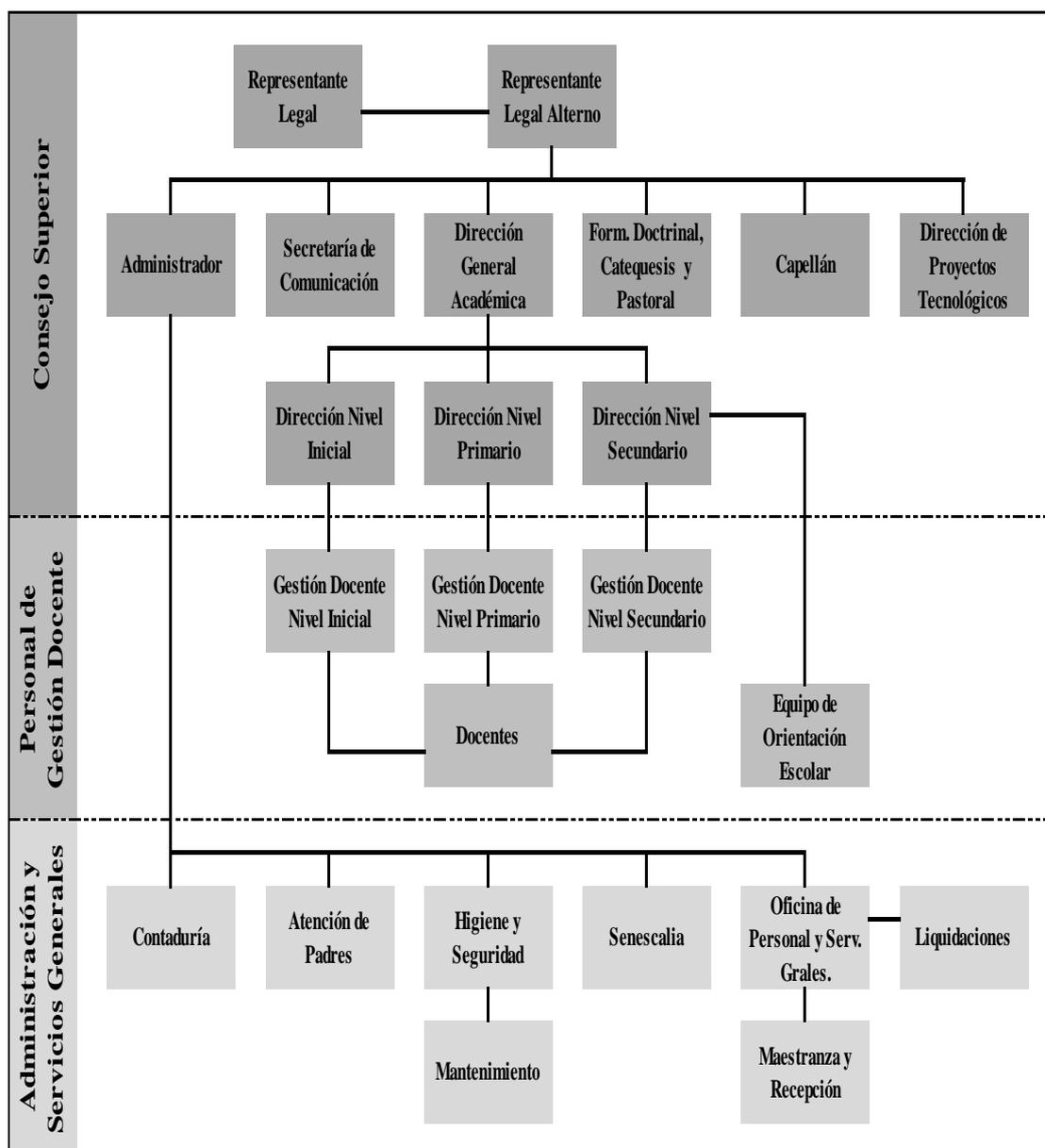


Figura 3. Organigrama del Colegio FASTA San Vicente de Paul. Elaboración propia.

### **1.3 Justificación**

El objetivo de toda organización es alcanzar las metas propuestas de una manera eficiente y eficaz.

Las organizaciones están conformadas por personas, que son su máximo capital y traen consigo competencias, habilidades, objetivos personales, motivaciones, también emociones e incertidumbre, expectativas y valores.

La organización debe aprovechar la sinergia de los colaboradores y encaminarlas hacia el mismo sentido que las estrategias definidas, para que de manera conjunta y coordinada se logren las metas (Chiavenato, 2007).

Muchas empresas se equivocan en considerar que el proceso de selección finaliza con la contratación del empleado. Por desconocimiento, falta de tiempo o necesidad de que el nuevo empleado ocupe el puesto, no se lleva adelante el proceso de inducción, éste es un paso importante para que el nuevo empleado se sienta bienvenido y listo para cumplir con sus tareas, cuanto más rápido sea esto, la empresa gozará de los beneficios de las habilidades y experiencias del nuevo empleado.

Para un buen desempeño laboral, es fundamental la rápida incorporación del empleado, reducir el tiempo que lleva asimilar las normas formales e informales de la organización, conocer y dominar su puesto de trabajo y relacionarse con otros colaboradores (Puchol, 2007).

Se trata de informar, entrenar e integrar al nuevo colaborador, a mayor información clara y concisa, más rápida será la adaptación a la cultura de la organización. Por otro lado la comunicación interna juega un papel fundamental, se trata de los mensajes organizacionales dirigidos al personal, informando lo que ocurre dentro de la misma, es esencial para conocer hacia donde se dirige la organización.

Por último la evaluación de desempeño es otro de los procesos determinantes para el éxito de los objetivos, consiste en la devolución al empleado de la manera en que realiza las tareas y cumple con sus responsabilidades. La retroalimentación ayuda

al empleado a comprender la percepción que se tiene de su desempeño, actitudes y competencias, permite resaltar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades (Chiavenato, 2009).

“Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión” (Oscar Wilde).

El tiempo invertido en el proceso de inducción, resultara en una mayor productividad y ayudara en mantener involucrado y motivado desde el comienzo al nuevo colaborador.

## **1.4 Objetivos de Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Relevar el conjunto de prácticas de administración y recursos humanos orientadas a facilitar la inducción y el desempeño del personal administrativo y servicios generales del Colegio FASTA San Vicente de Paul de la ciudad de Mar del Plata.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos de la administración y en especial de la administración de recursos humanos.
- Verificar, como parte de las entrevistas del proceso del reclutamiento y selección, la introducción al potencial empleado, de información sobre la institución, el perfil del puesto y descripción del mismo.
- Comprobar el proceso de inducción que reciben los nuevos empleados.
- Analizar de qué manera se mide el desempeño laboral.

## **1.5 Objetivos de Aplicación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de inducción que facilite la incorporación de nuevo personal administrativo y servicios generales del Colegio FASTA San Vicente de Paul de la ciudad de Mar del Plata. Concluir en un manual de inducción con información estándar.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el proceso de inducción actual sobre el grupo de personal determinado, como también la documentación que forma parte de la etapa de información al empleado, tanto los aspectos generales como los específicos del puesto.
- Conocer la metodología de entrenamiento que recibe el empleado.
- Verificar el proceso de evaluación de desempeño, la herramienta utilizada y la frecuencia del mismo.
- Elaborar una herramienta para indagar sobre la satisfacción de los colaboradores con respecto a la inducción recibida y la evaluación de su desempeño.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

Se presentan a continuación un conjunto de significados, conceptos y temas sobre los que se basa y desarrolla este trabajo de aplicación profesional, los cuales se detallan desde lo general a lo particular.

#### **2.1 Fundamentación de los aspectos teóricos de la Administración y la Administración de Personal**

Se llama administración, según Chiavenato (2001), al proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales, con el fin de lograr objetivos con eficiencia y eficacia.

Administrar es lograr que las tareas se realicen correctamente usando los recursos a disposición para alcanzar una finalidad propuesta. Estos recursos se configuran como los medios, con los que cuenta la organización, para llevar adelante las tareas y lograr sus objetivos, son los insumos necesarios para producir los bienes o servicios prestados por la misma.

Los recursos de una organización se pueden agrupar en cinco tipos: recursos materiales y físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos de mercado y recursos administrativos. A cada recurso le corresponde un área administrativa que exige una especialización, por ejemplo, a recursos humanos le corresponde la Administración de los Recursos Humanos (ARH).

Cada uno de los recursos es administrado por un subsistema especial que se ocupa de los aspectos relacionados al mismo, en el caso de los recursos humanos se ocupa del personal.

Merecen especial atención los recursos humanos, éstos se configuran como los más complejos con que cuenta una organización (Chiavenato, 2007).

La administración de recursos humanos (ARH), se ocupa de planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que promuevan el desempeño del personal de manera eficiente, a su vez la organización se constituye en el medio que permite a las personas lograr sus objetivos personales (Chiavenato, 2007).

Los objetivos de la ARH son:

- Crear, desarrollar y mantener un grupo de personas con habilidades, satisfacción y motivación para lograr los objetivos de la organización.
- Crear, desarrollar y mantener las condiciones en la organización para el empleo, evolución y satisfacción de las personas, para lograr sus objetivos individuales.
- Alcanzar la eficacia y eficiencia a través de las personas.

Siguiendo con el mismo autor Chiavenato (2007), la ARH tiene un efecto en las personas y la empresa, la forma en que se administra es un aspecto importante en la competitividad organizacional.

Se puede considerar a la ARH como un sistema compuesto por cinco subsistemas interdependientes: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de los recursos humanos.

Para el desarrollo de este trabajo, merece especial atención el subsistema de integración con sus procesos de reclutamiento y selección, como así también el subsistema de organización de personas que incluye los procesos de inducción de las personas, diseño, análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño.

## **2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección, introducción al potencial empleado**

El reclutamiento se basa en la aplicación de técnicas y procedimientos destinados a la atracción de candidatos calificados a la organización. Se inicia con la formalización de un pedido de vacante a cubrir y finaliza con la recepción de los curriculums vitae.

Este proceso puede darse de forma interna, es decir con personal que trabaja en la organización, promovéndolos o transfiriéndolos a otras tareas más importantes o motivadoras, en tanto que el reclutamiento externo se da con candidatos fuera de la organización y que forman parte del mercado laboral (Chiavenato, 2009).

La selección de personal, constituye la segunda parte del proceso que se inició con el reclutamiento. Siguiendo con Chiavenato (2009), se trata de seleccionar entre una lista de postulantes al mejor candidato para un puesto. El proceso de selección comienza con el análisis de los curriculum vitae y finaliza cuando el empleado queda efectivo en su puesto.

Durante la selección, y desde las primeras entrevistas, comienza el proceso de inducción donde se va interiorizando al postulante sobre la organización, el perfil y requerimiento del puesto.

Tal lo indicado por Alles (2005), el último paso de la selección es la inducción de la nueva persona a la organización y el puesto.

Los pasos mínimos para llevar a cabo un proceso de selección de personal son:

1. Definir el perfil del puesto
2. Definir el canal de reclutamiento
3. Redactar un aviso a publicar
4. Analizar los postulantes
5. Realizar una o dos entrevistas con cada postulante
6. Aplicar pruebas psicológicas o técnicas, en caso de ser necesario
7. Seleccionar a los finalistas
8. Presentar la oferta al candidato elegido
9. Continuar con la inducción de la nueva persona al puesto y la organización

### **2.3 Proceso de Inducción del nuevo empleado**

El proceso de inducción tiene por objetivo integrar al nuevo empleado, de manera de reducir el tiempo que lleva asimilar las normas formales e informales de la empresa, conocer y dominar su puesto de trabajo y relacionarse con sus superiores, compañeros y colaboradores (Puchol, 2007).

Siguiendo con Puchol (2007), este proceso recibe distintos nombres: incorporación, acogida, inducción, adscripción. Para él, la adscripción al puesto de trabajo significa convertir a la nueva persona en un miembro más de la organización.

Otros autores como el caso de Chiavenato (2007), plantea la socialización organizacional, se trata de que el nuevo empleado incorpore rápidamente las normas y reglas sobre las que funciona la organización, a través de actividades, la difusión de la cultura organizacional, misión, visión y valores de la organización y a partir de ello el nuevo empleado se comporte como un miembro más.

Por su parte Alles (2005) denomina entrenamiento, al proceso de aprendizaje en el que el nuevo empleado adquiere competencias y habilidades para lograr los objetivos definidos, en relación a la estrategia de la organización y desde el puesto que desempeñara.

En tanto Werther y Davis (1991) hablan de un programa de orientación y ubicación, necesario para que los nuevos empleados se familiaricen con su puesto, la organización, las normas y reglas, valores, objetivos y también con otros empleados.

Finalmente Kinicki y Kreitner (2003), también lo denominan socialización organizacional, y lo definen como el proceso en el que las personas aprenden los comportamientos, normas y valores, para desenvolverse como parte de la organización.

El proceso de inducción está compuesto por 3 etapas: informar, entrenar e integrar. En cada una se tratan temas específicos.

En la primera etapa de informar, se le brinda al nuevo empleado información general sobre la historia de la organización, la misión, visión y valores, el organigrama, productos o servicios que comercializa, ubicación de sucursales, seguridad interna, etc.

A su vez también se brinda información específica sobre la descripción del puesto que ocupara, régimen de personal, horarios, días de pago, beneficios sociales, etc.

En la segunda etapa de entrenar, se debe brindar toda la información específica de las tareas a desarrollar. Indicaciones claras, completas y sencillas de lo que se espera que haga, como lo debe hacer y la forma en cómo será evaluado. Se debe explicar la incidencia que tiene el área con relación al resto del proceso y cuáles son los clientes internos y externos.

En la última etapa se trata de integrar al nuevo empleado al entorno de trabajo. Esta tarea la puede realizar el supervisor o se puede asignar un tutor quien acompañara al nuevo empleado durante un tiempo, a fin de que se familiarice con sus compañeros de trabajo, conozca los procedimientos básicos cotidianos y transmita las normas informales de la empresa (Puchol, 2007).

Continuando con Puchol (2007) la duración del proceso de inducción dependerá de cuatro variables:

- I. La complejidad del puesto.
- II. La diferencia entre el puesto anterior desempeñado por el recién llegado y el nuevo puesto.
- III. La personalidad del nuevo empleado.
- IV. Las medidas que la empresa adopte para recibir al nuevo empleado.

Con el proceso de inducción se pretende:

- Incrementar la productividad.
- Reducir el riesgo de accidentes.
- Disminuir la supervisión cercana.
- Aumentar la motivación.
- Incrementar la estabilidad en el puesto de trabajo.

## **2.4 Medición del Desempeño laboral**

El desempeño es el rendimiento que demuestra el empleado en relación al puesto que ocupa y las especificaciones del mismo. El indicador que mide el desempeño laboral es la evaluación de desempeño.

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, p. 245).

Mediante la aplicación de diversos métodos e instrumentos, se debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza las tareas y cumple con sus responsabilidades.

Si bien la herramienta de evaluación de desempeño es diseñada por recursos humanos, son los gerentes, jefes y supervisores en su calidad de jefes directos de los empleados, quienes mejor conocen las características de su desempeño.

La entrevista de evaluación consiste en una conversación planificada entre el empleado y el evaluador a fin de analizar el desempeño del empleado en un tiempo determinado, consensuar nuevos objetivos, mejoras y capacitaciones.

La retroalimentación le da información al empleado de la percepción que se tiene de su desempeño, actitudes y competencias. Permite que cada empleado conozca sus fortalezas, lo que podrá aplicar con mayor intensidad en el trabajo, y sus debilidades aquello que debe mejorar a través de capacitaciones o el desarrollo personal (Chiavenato, 2009).

De acuerdo a lo expresado por Alles (2005), los beneficios de la evaluación de desempeño son:

- Descubrir necesidades de capacitación.
- Detectar personal talentoso.
- Conocer los intereses del empleado.
- Detectar la persona que se busca para otro puesto.
- Lograr la motivación al transmitir un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la organización.
- Decidir sobre remuneraciones y ascensos.
- Confirmar el contrato psicológico entre el empleado y empleador.
- Mejorar el desempeño futuro del empleado a la vez de mejorar los resultados de la organización.

## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

De acuerdo al objetivo general y los objetivos específicos planteados en este trabajo, la investigación tiene un diseño no experimental, transversal y del tipo descriptivo.

Se trata de un diseño no experimental, ya que en el estudio no existió ningún tipo de manipulación, control o modificación de los resultados, solo se observan y analizan los fenómenos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Continuando con Hernández et al. (2010), se trata de un diseño transeccional o transversal, debido a que la recolección de datos ocurrió en un solo momento.

Por último, es descriptivo, ya que se pretende medir o recabar datos sobre los conceptos o variables a investigar.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

#### **3.2 Enfoque**

El trabajo presenta un enfoque cuantitativo, tal lo indicado por Hernández et al. (2010), este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”(p. 4).

La característica de la investigación cuantitativa, es establecer hipótesis y éstas son comprobadas mediante el análisis de los resultados.

### 3.3 Población

Se entiende por población o universo al conjunto de todos los casos que tienen en común determinadas características (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La población objeto de análisis, comprende a todos los empleados administrativos, maestranza, mantenimiento y servicios del Colegio FASTA San Vicente de Paul de la ciudad de Mar del Plata.

### 3.4 Criterio muestral y tamaño de la muestra

Siguiendo con Hernández et al. (2010), la muestra es un subgrupo de la población sobre la cual se recogen los datos y los mismos deben ser representativos.

Para este análisis, el criterio muestral es probabilístico, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra.

El procedimiento de selección de la muestra es muestreo aleatorio simple, se elige a los integrantes de la muestra al azar, utilizando una tabla de números aleatorios.

La población indicada la conforman 41 personas y al aplicar la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra queda un total de 37 personas.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 4. Fórmula para obtener la muestra. Fuente: Ribadeneira Alarcón, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador.

Notas:

n = Tamaño de la muestra poblacional a obtener

N = Tamaño de la población total

Z2 = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

d2 = Error máximo admisible

### 3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Con el propósito de acceder a información oportuna y precisa, las técnicas utilizadas para la recolección de datos son:

- La entrevista.
- Análisis de datos documentales.
- La encuesta

En el caso de la entrevista el instrumento utilizado es una guía de pautas. Se realizaron entrevistas al Representante Legal Alterno Profesor Juan Manuel del Valle Ricci y a la Encargada de Personal señora Andrea González. La guía de pautas de las entrevistas se puede visualizar en el Anexo.

La documentación analizada es facilitada y producida por la institución y se trata de reseñas, cuadernillos, cartas compromisos y procedimientos, con información relevante sobre el tema de este trabajo.

En tanto para medir la satisfacción del proceso de inducción, se diseñó una encuesta, adaptado del cuestionario para medir la calidad de la inducción. Ribadeneira Alarcón, A. (2017, p. 69-70).

El cuestionario consta de 10 preguntas sobre diversos aspectos referentes al proceso de inducción y un último ítem, para evaluar la calidad del proceso general. La escala de medición utilizada es la escala de Likert siendo los dos primeros rangos considerados como negativos y los restantes como positivos:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### 3.6 Ficha técnica

Tipo de investigación	No Experimental, Transversal y Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Entrevista Análisis de datos documentales Encuesta
Instrumento	Guía de pautas Cuestionario auto administrado
Población	Empleados administrativos, maestranza, mantenimiento y servicios del Colegio FASTA Santo Tomas de Aquino de la ciudad de Mar del Plata
Criterio muestral	Probabilístico, números aleatorios
Muestra	37

Figura 5. Ficha técnica del diseño metodológico. Elaboración propia

### 3.7 Procedimiento

Luego de confeccionado el cuestionario, se realizó una prueba piloto, aplicada a 8 personas de diversos grupos profesionales. La prueba piloto se realiza para verificar los aspectos del instrumento, su comprensión y dudas al respecto, su fin es recoger sugerencias y efectuar las modificaciones que correspondan para que los datos recabados al momento de su aplicación sean certeros.

Una vez finalizada la prueba piloto y realizadas las modificaciones pertinentes, se aplicó el cuestionario a la muestra calculada.

Los datos relevados en la encuesta, fueron transcritos en una matriz diseñada en Excel, donde se puede analizar el resultado de cada una de las variables.

Por cada variable de la encuesta, se obtiene la frecuencia de respuestas, así como también el porcentaje que representa sobre el total de las respuestas. Esta información se presenta mediante tablas de frecuencia.

Por otro lado, también se encuentra transcrita la entrevista realizada a la Encargada de Personal, en base a la guía de pautas definida.

La información recolectada y procesada permite inferir, cual es el proceso actual de inducción que lleva adelante la institución y cuál es la satisfacción del empleado sobre ese proceso.

Por último se formularon las conclusiones referentes al caso.

### 3.8 Diagrama de Gantt

#### *Cronograma de actividades*

Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de guía de pautas para entrevista.																																				
Diseño del cuestionario y escala de medición.																																				
Prueba piloto del cuestionario y escala de medición.																																				
Ajuste del cuestionario y escala de medición.																																				
Determinar el personal que forma parte de la muestra.																																				
Aplicación de la encuesta a la muestra determinada.																																				
Entrevista con Encargada de Personal.																																				
Recolección y análisis de datos surgidos de la encuesta.																																				
Diagnóstico.																																				
Propuesta Profesional.																																				
Acciones de la propuesta																																				
Tutoría																																				
Correcciones																																				
Correcciones																																				
Preparación defensa oral																																				
Defensa oral																																				

Figura 6. Cronograma de actividades. Elaboración propia

## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se detallan los datos recolectados de las entrevistas realizadas, el análisis de la documentación facilitada por la institución y los resultados de la aplicación del cuestionario para conocer la satisfacción del proceso de inducción por parte del personal administrativo, mantenimiento y servicios del Colegio FASTA San Vicente de Paul.

#### **4.1 Entrevista**

De la entrevista con la Encargada de Personal Sra. Andrea González, se desprenden los siguientes puntos sobre los procesos de Administración y Recursos Humanos, especialmente los relacionados con la inducción.

La Administración el colegio está dirigida por un Administrador General que tiene a su cargo las siguientes áreas: Contaduría, Atención de Padres, Senescalía, Higiene y Seguridad, Oficina de Personal. En tanto que del área de Higiene y Seguridad depende Mantenimiento y del área de Oficina de Personal, dependen Liquidación de Sueldo, Recepción y Maestranza.

Cuentan con un total de 41 empleados distribuidos en cada área, que están incluidos en el Convenio Colectivo de Trabajo 318/99 de la Educación Privada, celebrado entre el Sindicato de Obreros y Empleados de la Educación y la Minoridad (S.O.E.M.E.), por la parte sindical y el Consejo Superior de Educación Católica, la Confederación Argentina de Instituciones Educativas Privadas y la Asociación de Entidades Educativas Privadas Argentinas por la otra parte.

La Oficina de Personal, está compuesta por 3 personas, una encargada, un empleado dedicado a la liquidación de sueldo y una empleada dedicada a la atención de docentes.

Es una oficina con tareas operativas de administración de personal y liquidación de sueldo. A su vez la Encargada de Personal, coordina la recepción y

auxiliares de limpieza. La cantidad de empleados en Recepción y Maestranza es de 27 personas.

En cuanto a los procesos de Administración de Recursos Humanos, se detalla la información recolectada:

En tanto para el Reclutamiento y Selección no cuentan con un proceso establecido. La Oficina de Personal no tiene una participación activa y queda a cargo del encargado de cada área. En la entrevista de selección, se comienza a introducir al potencial empleado en el tipo de institución, niveles educativos, el trato con sus pares y superiores.

El proceso de Inducción no está institucionalizado, se realiza de manera informal y queda a criterio del encargado de cada área. Su duración es de dos semanas.

Se realizan jornadas de capacitación para el personal actual, sobre cuestiones centrales relacionadas a la institución y temas que se incluyen en los procesos de inducción. Se llevan a cabo dos veces al año fuera de la institución y en el marco de actividades recreativas.

La Oficina de Personal, entrega al nuevo empleado documentación sobre su ingreso, alta en AFIP, reglamento interno, llave personalizada para el cuarto de descanso, se registra su huella en reloj fichador y se solicita al banco la apertura de caja de ahorro para la acreditación de haberes.

La Descripción de Puesto no se encuentra estandarizada en un manual de puestos y funciones. Ante la necesidad de contar con esta información, se pide a cada encargado que detalle las tareas.

Los manuales de procedimiento no están formalizados. El encargado de cada área, explica de manera verbal cómo desarrollar la tarea al nuevo empleado y su responsabilidad comienza mientras se lo está capacitando.

El encargado de cada área, consulta al nuevo empleado sobre cómo se siente en el puesto de trabajo, pero esa información no es transmitida a la Oficina de Personal, como tampoco ésta, solicita informe al encargado del área, sobre la adaptación del nuevo empleado en el periodo de prueba.

En lo referente a la Desempeño Laboral, no existe definido un proceso de evaluación de desempeño, ni cuentan con una herramienta acorde para llevarlo a cabo. En caso que un empleado no cumpla con las expectativas de la institución, se hace una evaluación del desempeño informal y se llama la atención del empleado.

La Oficina de Personal no mide el índice de rotación ni de ausentismo, sin embargo se brindaron los datos para ser calculados.

En tanto cuentan con un bajo índice de rotación, siendo de 8.43% para el año 2016, 12.94% para el año 2017 y de 3.61% para el año 2018.

Durante el año 2017, 5 de 6 empleados se desvincularon de la institución, en el marco de la obtención del beneficio jubilatorio.

Los puestos vacantes, como consecuencia de la obtención de beneficios jubilatorios, fueron cubiertos a través de la promoción de personal, lo que generó motivación y mayor compromiso.

Cuentan con un índice de ausentismo aceptable, siendo del 2.36% para el año 2018.

#### **4.2 Análisis de datos documentales**

Se analizó la documentación facilitada por la institución como ser carta compromiso que el empleado firma a su ingreso.

La misma contiene información sobre el comportamiento, vestimenta y participación en grupos de comunicación. A su vez contiene información sobre el correo institucional y el proyecto tecnológico.

Los protocolos de evacuación y emergencias, como también temas relacionados con la Oficina de Personal, están detallados en los mismos.

Por otro lado también se analizó el reglamento interno, que refiere especialmente a las facultades que asisten a la institución de controlar la puntualidad, asistencia, descansos y pausas laborales, como también sanciones disciplinarias.

### **4.3 Encuesta**

En referencia a la encuesta realizada al personal del colegio, para determinar la satisfacción del proceso de inducción, entre otros puntos, es necesario determinar algunas cuestiones.

Sobre una población de 41 empleados y una muestra de 37, se analiza la información de 32 encuestas, es decir el 86% de la muestra. Esto se debe a la negativa por parte de la institución, de que pueda entregar personalmente la encuesta a cada empleado, por lo tanto fue la Encargada de Personal quien entregó las encuestas en una instancia y luego las recolectó en otras tres.

Se identificaron las características más significativas de los participantes como ser el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto y el grupo profesional al cual pertenecen.

Como resultado general de encuesta, el 44% de los encuestados considera que el proceso de inducción que recibió fue deficiente y regular.

Al analizar el resultado de la encuesta por grupo profesional, se evidencia que el proceso de inducción no está institucionalizado, queda a criterio del encargado de cada área.

En contraste con la respuesta de la Encargada de Personal, el 50% de los encuestados respondió positivamente a la consigna: se hizo una evaluación de su desempeño y recibió devolución de su actuación.

### 4.3.1 Análisis demográfico

**Tabla 4.1**

*Sexo de los participantes*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	24	75%
Masculino	8	25%

Elaboración propia



Elaboración propia

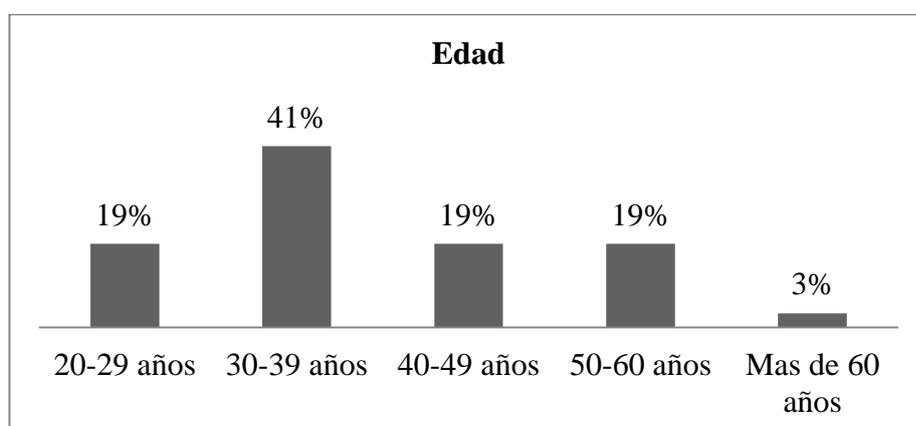
Se evidencia que la mayoría de los encuestados pertenecen al sexo femenino con el 75%, mientras que del sexo masculino solo un 25%.

**Tabla 4.2**

***Edad de los participantes***

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29 años	6	19%
30 a 39 años	13	41%
40 a 49 años	6	19%
50 a 60 años	6	19%
Más de 60 años	1	3%

Elaboración propia



Elaboración propia

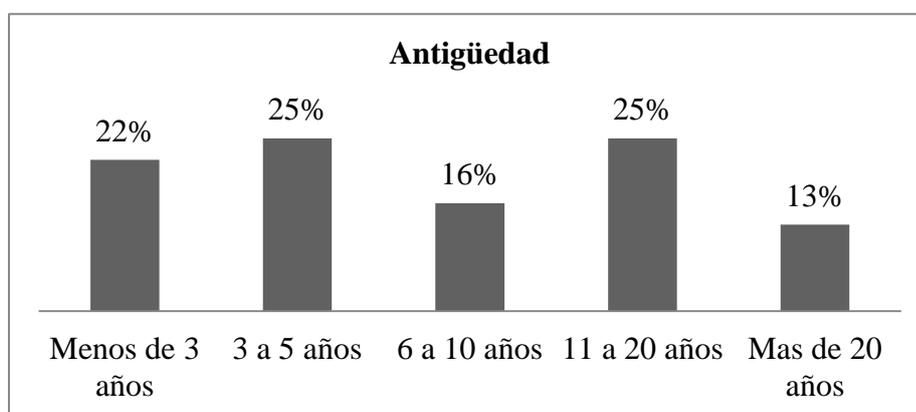
Como se puede ver en la Tabla 4.2, el 41% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 30-39 años. El 19% se comparte entre quienes tienen 20-29 años, 40-49 años y 50-60 años, mientras que el 3% se encuentra en el rango de más de 60 años de edad.

**Tabla 4.3**

*Antigüedad de los participantes*

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 años	7	22%
3 a 5 años	8	25%
6 a 10 años	5	16%
11 a 20 años	8	25%
Más de 20 años	4	13%

Elaboración propia



Elaboración propia

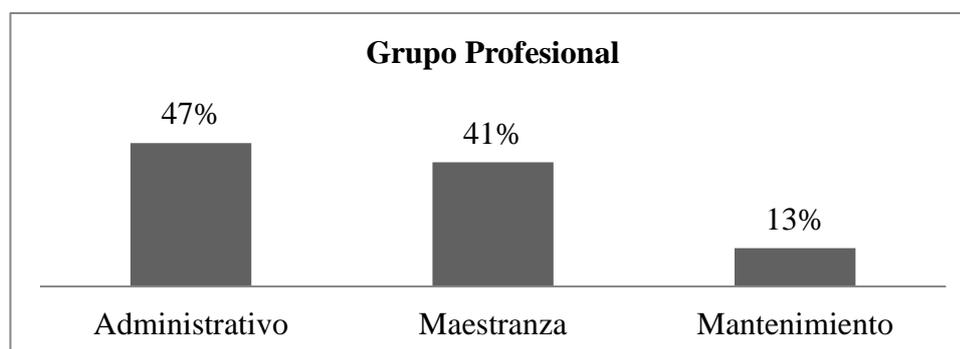
El 25% de los participantes cuentan con una antigüedad de 3 a 5 años y de 11 a 20 años, mientras que el 22% tiene menos de 3 años de antigüedad, con un 16% se encuentran quienes tienen de 6 a 10 años y por último un 13% quienes tienen más de 20 años.

**Tabla 4.4**

*Grupo profesional de los participantes*

Grupo profesional	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	15	47%
Maestranza	13	41%
Mantenimiento	4	13%

Elaboración propia



Elaboración propia

Predomina el grupo profesional Administrativo con el 47% de los participantes, mientras que el 41% y 13% al grupo Maestranza y Mantenimiento respectivamente.

#### **4.3.2 Resultados del cuestionario**

En este apartado se detallan los resultados de las consignas del cuestionario, según frecuencia y porcentaje para cada escala.

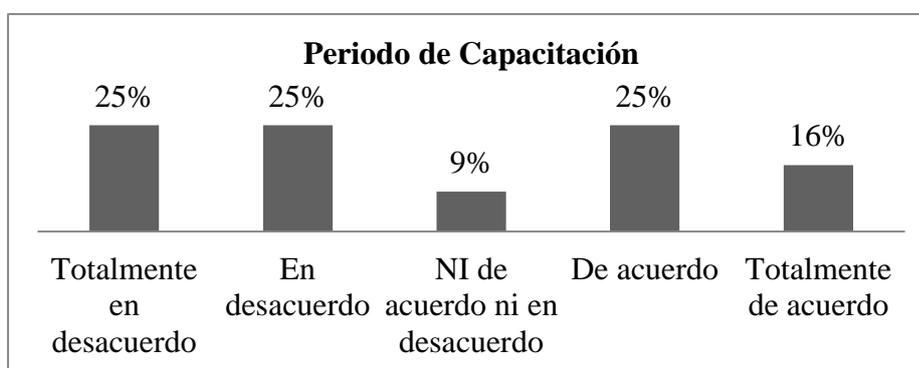
A su vez se consideran de manera global los resultados, agrupando como respuestas positivas a las escalas Totalmente de acuerdo, De acuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo. En tanto que se agrupan como respuestas negativas a las escalas Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

**Tabla 4.5**

*Periodo de capacitación*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	25%
En desacuerdo	8	25%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	3	9%
De acuerdo	8	25%
Totalmente de acuerdo	5	16%

Elaboración propia



Elaboración propia

El resultado de la consigna “Pasé por un periodo de capacitación diseñado para dar a conocer a los nuevos empleados, las habilidades relacionadas con el trabajo”, el 25% de los encuestados, están Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo y De acuerdo con la consigna. El 16% está Totalmente de acuerdo y el 9% Ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo expresado tal como lo muestra la Tabla 4.5

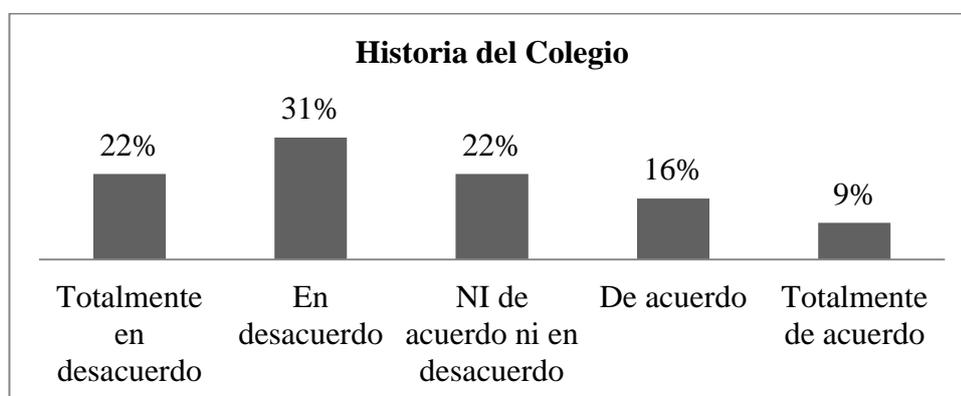
Al evaluar los resultados de manera global, el 50% de las respuestas son positivas y el otro 50% negativas.

**Tabla 4.6**

***Historia del Colegio***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	22%
En desacuerdo	10	31%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	7	22%
De acuerdo	5	16%
Totalmente de acuerdo	3	9%

Elaboración propia



Elaboración propia

En referencia a la consigna “Se abordó la historia del Colegio”, el 31% se expresa En desacuerdo, mientras que el 22% dice estar Totalmente en desacuerdo como también el mismo porcentaje Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

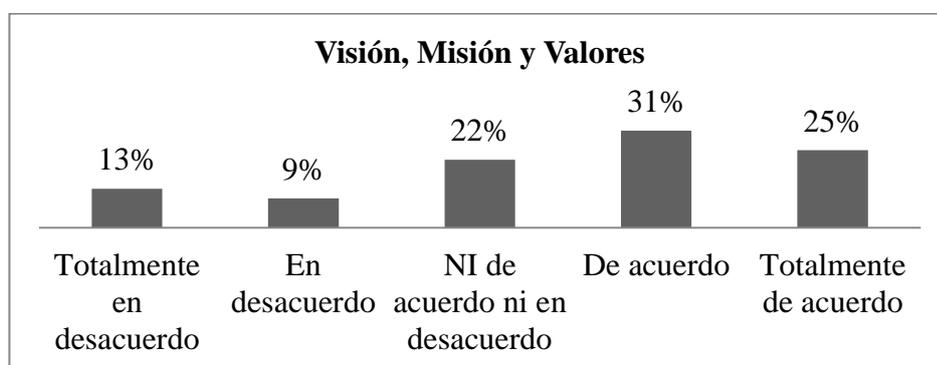
En su conjunto el 47% dio una respuesta positiva y el 53 % negativa.

**Tabla 4.7**

***Misión, Visión y Valores del Colegio***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	13%
En desacuerdo	3	9%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	7	22%
De acuerdo	10	31%
Totalmente de acuerdo	8	25%

Elaboración propia



Elaboración propia

En cuanto a la consigna “Se dio a conocer la misión, visión y valores del Colegio”, el 31% estuvo De acuerdo, mientras que el 25% estuvo Totalmente de acuerdo. Luego se ubican con el 22% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13% Totalmente en desacuerdo y finalmente 9% En desacuerdo.

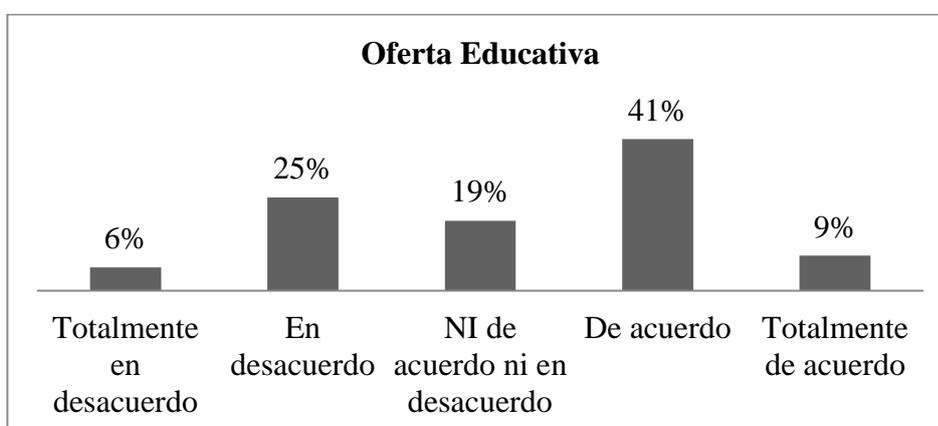
Al analizar las respuesta de manera global, el 78% es positiva y el 22 % negativa.

**Tabla 4.8**

*Oferta educativa del Colegio*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	8	25%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	6	19%
De acuerdo	13	41%
Totalmente de acuerdo	3	9%

Elaboración propia



Elaboración propia

El 41% está De acuerdo con la consigna “Tuve información de la oferta educativa del Colegio”, mientras que el 25% respondió En desacuerdo. Se ubican con el 19% Ni de acuerdo ni en desacuerdo y con el 9% quienes están Totalmente de acuerdo.

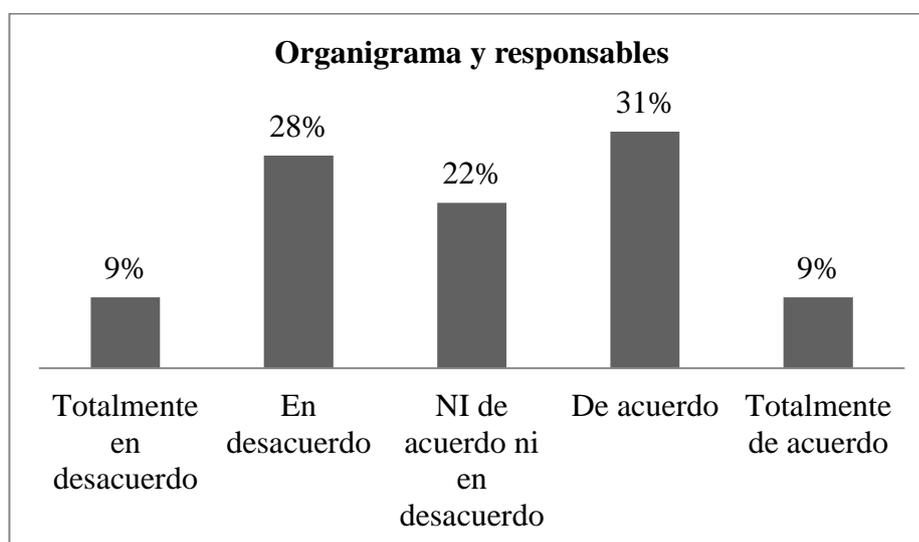
Un 69% respondió de manera positiva y un 31% de manera negativa.

**Tabla 4.9**

***Organigrama y responsables***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	9	28%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	7	22%
De acuerdo	10	31%
Totalmente de acuerdo	3	9%

Elaboración propia



Elaboración propia

El 31% está De acuerdo con la consigna “Tuve conocimiento del organigrama y responsables de cada sector”, mientras que el 28% está En desacuerdo. Le siguen con el 22% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el 10% Totalmente en desacuerdo y con el 9% quienes están Totalmente de acuerdo.

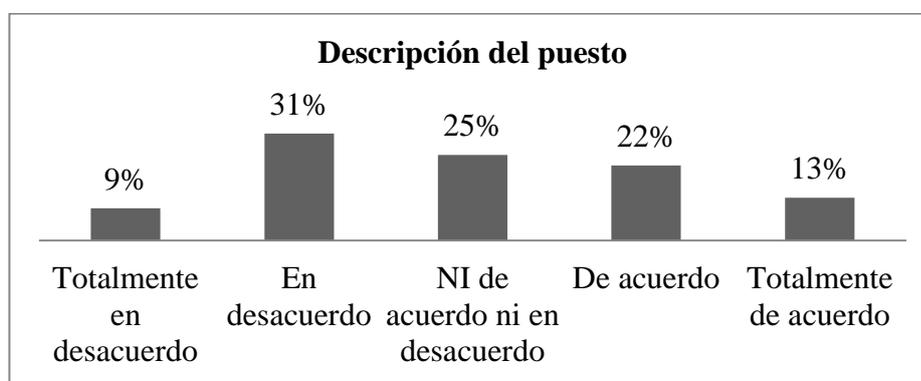
El 62% de las respuestas son positivas y el 38% negativas.

**Tabla 4.10**

*Descripción del puesto*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	10	31%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	8	25%
De acuerdo	7	22%
Totalmente de acuerdo	4	13%

Elaboración propia



Elaboración propia

El 31% está En desacuerdo con la consigna “Recibí documentación sobre la descripción del puesto”, el 25% está Ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el 22% quienes están de acuerdo, 13% Totalmente de acuerdo y 9% Totalmente en desacuerdo.

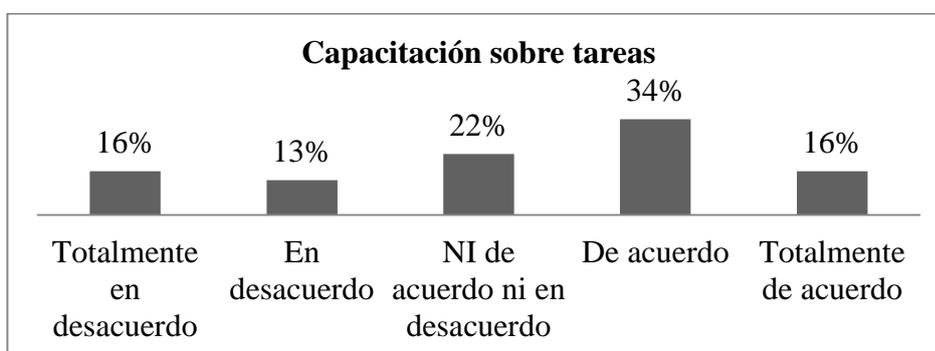
En su conjunto el 60% respondió positivamente y el 40% negativamente.

**Tabla 4.11**

**Capacitación sobre tareas**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	15%
En desacuerdo	4	13%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	7	22%
De acuerdo	11	34%
Totalmente de acuerdo	5	16%

Elaboración propia



Elaboración propia

Para la consigna “Recibí capacitación sobre la manera adecuada de realizar las tareas”, el 34% respondió De acuerdo, el 22% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% estuvo Totalmente de acuerdo pero también Totalmente en desacuerdo y el 13% En desacuerdo.

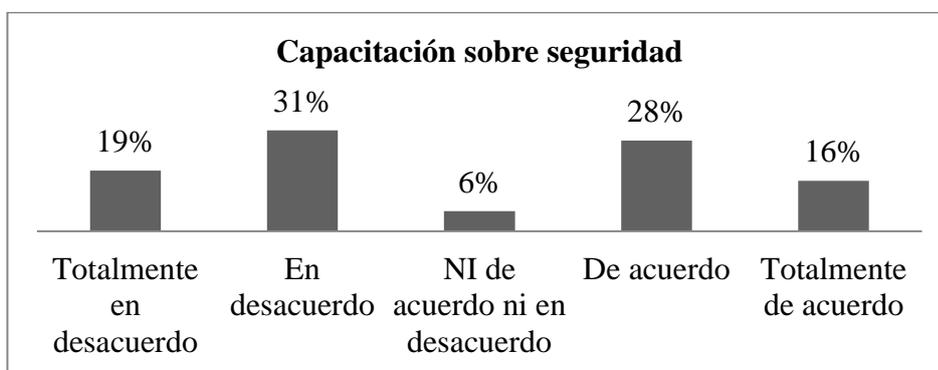
En este caso el 72% respondió de forma positiva y el 28% de forma negativa.

**Tabla 4.12**

***Capacitación sobre seguridad***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	19%
En desacuerdo	10	31%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	2	6%
De acuerdo	9	28%
Totalmente de acuerdo	5	16%

Elaboración propia



Elaboración propia

En tanto “Recibí capacitación sobre protocolos de seguridad”, el 31% respondió En desacuerdo, el 28% De acuerdo, el 19% Totalmente en desacuerdo, el 16% estuvo Totalmente de acuerdo y el 6% Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

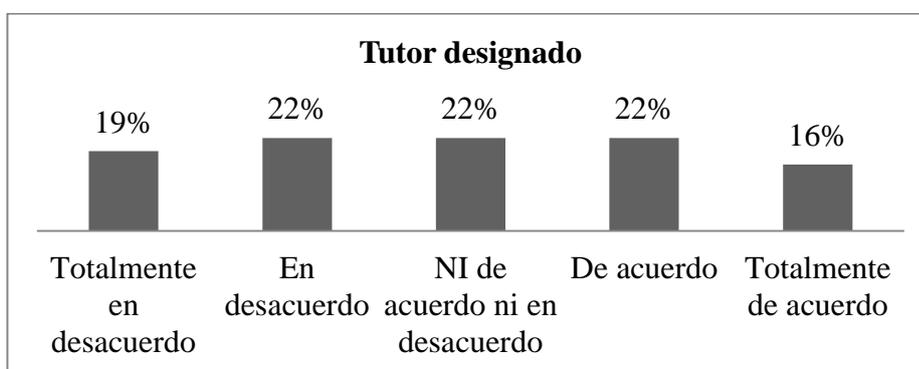
El 50% dio una respuesta positiva y el mismo porcentaje una respuesta negativa.

**Tabla 4.13**

***Tutor designado***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	18%
En desacuerdo	7	22%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	7	22%
De acuerdo	7	22%
Totalmente de acuerdo	5	16%

Elaboración propia



Elaboración propia

Ante la consigna “Un tutor designado me acompañó hasta que incorporé los hábitos cotidianos: lugar de almuerzo, vestimenta, festejos, tratamiento al dirigirse a otra persona, etc.” El 22% respondió En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo. El 18% Totalmente en desacuerdo y el 16% Totalmente de acuerdo.

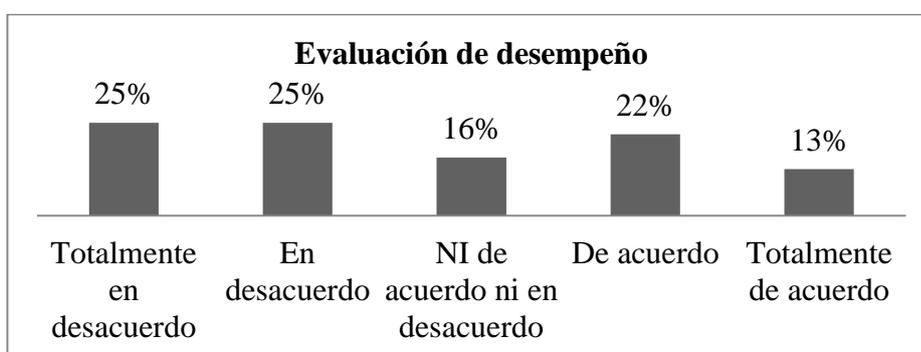
Para esta consigna respondió de manera positiva el 60% y el 40% negativa.

**Tabla 4.14**

***Evaluación de desempeño***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	25%
En desacuerdo	8	25%
NI de acuerdo ni en desacuerdo	5	15%
De acuerdo	7	22%
Totalmente de acuerdo	4	13%

Elaboración propia



Elaboración propia

“Se hizo una evaluación de mi desempeño laboral y recibí devolución sobre mi actuación” para esta consigna las respuestas fueron 25% Totalmente en desacuerdo y también En desacuerdo, 22% De acuerdo, 15% Ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último 13% Totalmente de acuerdo.

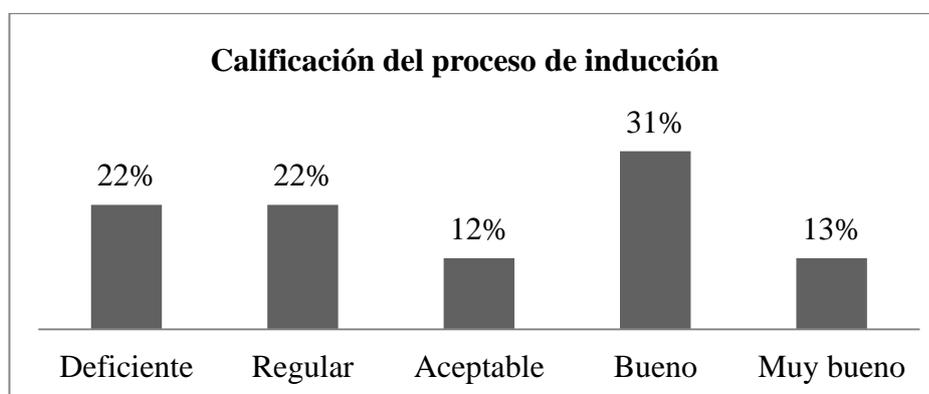
En cuanto a la evaluación del desempeño, el 50% respondió positivo y el 50% negativo.

**Tabla 4.15**

*Calificación del proceso de inducción*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	22%
Regular	7	22%
Aceptable	4	12%
Bueno	10	31%
Muy bueno	4	13%

Elaboración propia



Elaboración propia

Por último, se preguntó “¿Cómo calificaría usted, el proceso de inducción que recibió? El 31% respondió que fue Bueno, mientras que el 22% lo califica como Deficiente y Regular, también al 13% le parece Muy bueno y el 12% Aceptable.

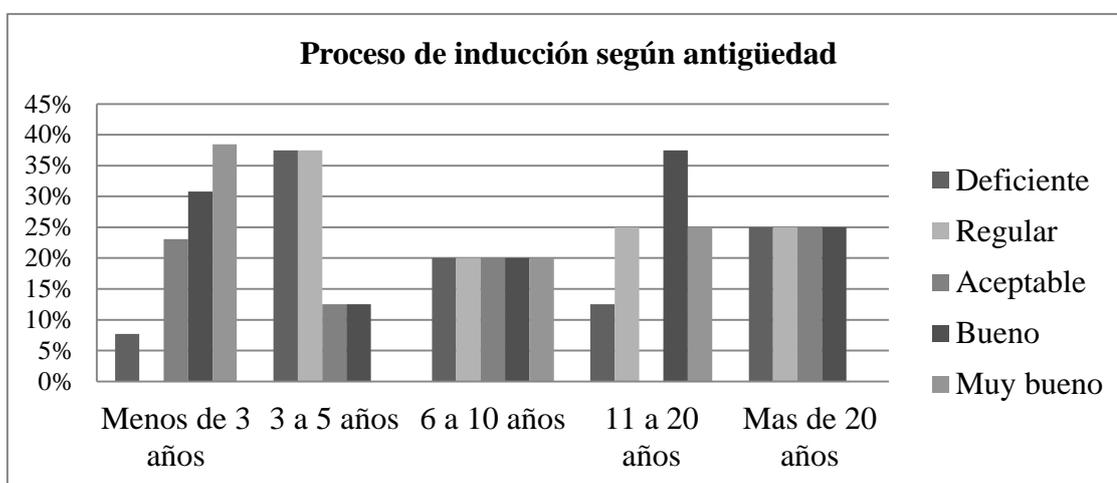
La calificación del proceso de inducción obtuvo 56% respuestas positivas y 44% de negativas.

**Tabla 4.16**

***Calificación del proceso de inducción según antigüedad***

Escala Antigüedad	Frecuencia y Porcentaje									
	Deficiente		Regular		Aceptable		Bueno		Muy bueno	
Menos de 3 años	1	8%	0	0%	3	23%	4	31%	5	38%
3 a 5 años	3	38%	3	38%	1	12%	1	12%	0	0%
6 a 10 años	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%
11 a 20 años	1	12%	2	25%	0	0%	3	38%	2	25%
Más de 20 años	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%

Elaboración propia



Elaboración propia

Si ésta última consigna se analiza según la antigüedad del personal que respondió la encuesta, los resultados son los siguientes:

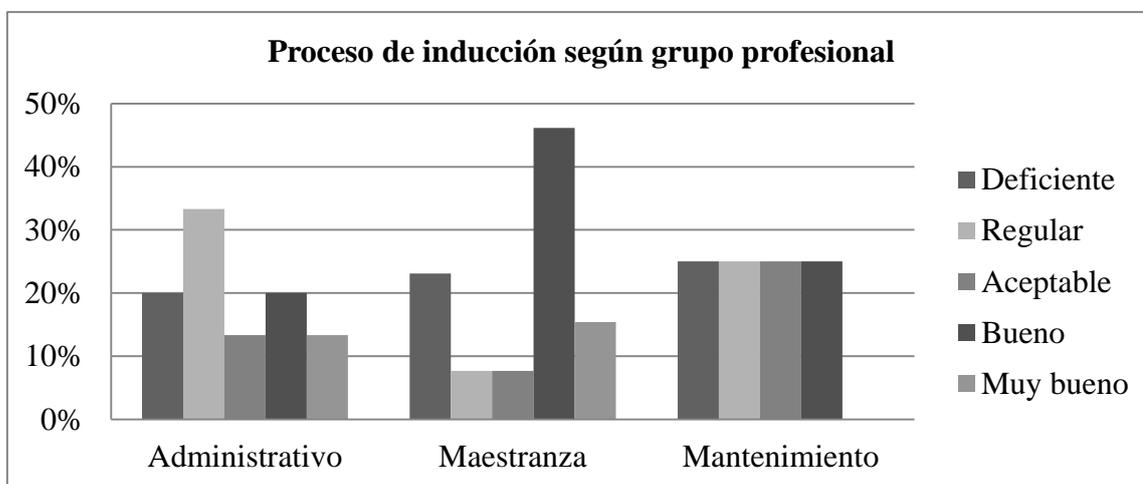
- El 38% de los empleados con una antigüedad menor de 3 años, considera que la inducción recibida fue Muy buena.
- Mientras que el 38% de aquellos con una antigüedad de 3 a 5 años lo consideran Deficiente y el mismo porcentaje Regular.
- Aquellos que cuentan con una antigüedad de 6 a 10 años respondieron 20% para cada escala Deficiente, Regular, Aceptable, Buena y Muy buena.
- En tanto un 38% del personal con una antigüedad de 11 a 20 años considera que fue Bueno.
- Para quienes tienen más de 20 años, el 25% considera que fue Deficiente, Regular, Aceptable y Bueno.

**Tabla 4.17**

*Calificación del proceso de inducción según grupo profesional*

Escala Grupo Profesional	Frecuencia y Porcentaje									
	Deficiente		Regular		Aceptable		Bueno		Muy bueno	
Administrativo	3	20%	5	33%	2	14%	3	20%	2	13%
Maestranza	3	23%	1	8%	1	8%	6	46%	2	15%
Mantenimiento	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	25%

Elaboración propia



Elaboración propia

En tanto si se analiza esta consigna de acuerdo al grupo profesional que respondió la encuesta los resultados son los siguientes:

- El 33% de los Administrativos consideran que la inducción fue Regular.
- Mientras que el 46% del personal de Maestranza considera que fue Buena.
- Por su parte el personal de Mantenimiento se reparte 25% entre Deficiente, Regular, Aceptable y Bueno.

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Del análisis de los datos recolectados, se pueden inferir las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Colegio FASTA San Vicente de Paul:

#### 5.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Momento de revisión, toma de decisiones, cambios y formalización de procesos de recursos humanos, mejoras edilicias y actualización de tecnología.	<i>Reclutamiento y Selección:</i> sin proceso establecido.
Convicción de llevar adelante los cambios necesarios.	<i>Inducción de Personal:</i> proceso informal e incompleto.
Conocimiento de los procesos de recursos humanos que se deben formalizar.	<i>Descripción de Puestos:</i> no se encuentra estandarizada en un manual de puestos y funciones.
Jornadas de capacitación para el personal, sobre cuestiones centrales relacionadas a la institución y temas que se incluyen en los procesos de inducción. Dos veces al año fuera de la institución y en el marco de actividades recreativas.	<i>Manuales de Procedimiento:</i> no están formalizados, la tarea se explica de forma verbal.
Recambio generacional, encabezada por el representante legal que impulsa e incentiva mejoras.	<i>Desempeño Laboral:</i> no existe definido un proceso de evaluación de desempeño, ni cuentan con una herramienta acorde para llevarlo a cabo.
Bajo índice de rotación y de ausentismo.	
Puestos vacantes, cubiertos a través de la promoción de personal, lo que genero motivación y mayor compromiso.	

Figura 7. Fortalezas y Debilidades. Elaboración propia

## 5.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<p><i>Reclutamiento y Selección:</i> Definir el proceso, los requerimientos básicos para cada grupo profesional, los sectores que participan del proceso, el tipo de reclutamiento.</p>	<p>Emplear a personas equivocadas, que no reflejan el perfil requerido.</p>
<p><i>Programa de Inducción:</i> formalizar y mejorar el proceso, concluyendo en un manual de inducción con la información más relevante de la institución. Que se aplique de manera uniforme a todo el personal ingresante, más allá del grupo profesional y persona encargada del área.</p>	<p>Los ascensos pueden ser arbitrarios, sin considerar el mérito de las personas.</p> <p>Imposibilidad de hallar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de la institución, ante renunciadas, jubilaciones y fallecimiento de personas claves.</p>
<p><i>Descripción y análisis de puestos:</i> detallar la descripción de cada puesto en un protocolo estandarizado. Definir las características, habilidades y competencias para cada puesto. Concluir en un manual de puestos y funciones.</p>	<p>Que exista rotación no deseada del personal.</p>
<p><i>Evaluación de desempeño:</i> diseñar una herramienta para la evaluación de desempeño acorde a la descripción de cada puesto. Determinar época de evaluación, participantes del proceso. Definir la capacitación para los jefes que llevarán adelante el proceso.</p>	<p>Tener personal desmotivado e insatisfecho.</p> <p>Contar con personal no comprometido con su tarea.</p> <p>Disminución del nivel que tenían las personas en comparación con el momento de su incorporación.</p>

Figura 8. Oportunidades y Amenazas. Elaboración propia

### **5.3 Conclusiones generales**

Se han expuesto los aspectos más relevantes, del Colegio FASTA. La institución advierte la necesidad de revisión de las prácticas y profundizar en los procesos.

Desde esta perspectiva se debe centrar la atención en poner en funcionamiento y vinculación los subsistemas de recursos humanos a fin de lograr la profesionalización de cada empleado, la eficiencia en los procesos y contribuir de esa manera con los objetivos de la institución.

Cada uno de los temas descritos forma parte del subsistema de integración con sus procesos de reclutamiento y selección, como así también el subsistema de organización de personas que incluye los procesos de inducción de las personas, diseño, análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño.

En relación al proceso de inducción, la ejecución del programa correctamente, es un factor determinante para lograr el desempeño laboral positivo del empleado, puesto que el interés está centrado en mantener la productividad, minimizar la cantidad de accidentes, lograr la autonomía del empleado, aumentar la motivación, incrementar la estabilidad en el puesto de trabajo y como consecuencia, gozar de las habilidades del nuevo empleado rápidamente.

## **CAPITULO 6**

### **PROPUESTA PROFESIONAL**

El objetivo de la propuesta es lograr la interrelación de los procesos de recursos humanos, con el fin de profesionalizar las áreas.

Comenzar por el subsistema de integración de personas y más específicamente con el proceso de inducción.

De acuerdo con la información relevada y tal surge de las conclusiones diagnósticas, es necesario formalizar y mejorar el proceso de inducción. Su aplicación debe ser para todo el personal ingresante, más allá del sector y encargado de cada área. Finalmente concluir en un manual de inducción con la información más relevante de la institución.

#### **6.1 Objetivo general**

Construir un programa de inducción, para que la incorporación del nuevo empleado a la cultura de la institución sea rápida y efectiva, reduciendo la incertidumbre del empleado, logrando el conocimiento de la tarea y aumentando su motivación y sinergia.

#### **6.2 Objetivos específicos**

- Diseñar un programa de inducción para el nuevo empleado.
- Establecer los pasos del programa de inducción y los responsables del mismo.
- Configurar el manual de inducción con información estándar sobre la institución.

#### **6.3 Etapas de la propuesta**

La propuesta profesional que se presenta, consta de tres etapas: una etapa estratégica, una etapa táctica y una etapa presupuestaria.

### **6.3.1 Etapa Estratégica**

Para lograr el cumplimiento del objetivo general de la propuesta y llevar a cabo con éxito la aplicación del programa a todo el personal ingresante, se propone diseñar un programa de inducción, donde claramente se definan las tres etapas del proceso: informar, entrenar, integrar.

Se trata de un programa adecuado a las características de la institución y consensuado con los responsables de la misma.

Por otro lado, requiere definir cada uno de los pasos, la duración de los mismos y quienes serán los responsables de llevar adelante el programa en cada etapa. Como así también, establecer la documentación que se entregara al nuevo empleado.

En tanto al ser el manual de inducción una herramienta que agrupa la información más relevante de la institución y debe convertirse en un elemento de consulta permanente por parte del empleado, se debe definir con las autoridades del colegio la información que contendrá el mismo.

### **6.3.2 Etapa Táctica**

#### **6.3.2.1 Acciones a ser implementadas**

Las acciones que se llevaran a cabo son:

- a) Detallar cada etapa del programa y su objetivo.
- b) Consensuar con la Encargada de Personal, la información general y específica que incluirá el programa.
- c) Determinar los responsables del proceso y tiempo destinado.
- d) Establecer la documentación que se entregara al nuevo empleado.
- e) Definir cuál será la información a incluir en cada apartado del manual de inducción.
- f) Construir un borrador del manual de inducción.

- g) Verificar con la Encargada de Personal y/o autoridades del Colegio el borrador del manual de inducción para agregar, modificar o quitar información del mismo.
- h) Configurar el manual de inducción definitivo.
- i) Presentación del Programa y Manual de Inducción.

### 6.3.2.2 Tiempos

Se estima que el tiempo que llevara la propuesta de diseño del programa y manual de inducción, es de 4 semanas. Se detallan las actividades y el tiempo insumido de cada una en Diagrama de Gantt.

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Detallar cada etapa del programa y su objetivo	█			
Consensuar con la Encargada de Personal, la información general y específica que incluirá el programa.		█		
Determinar los responsables del proceso y tiempo destinado.		█		
Establecer la documentación que se entregara al nuevo empleado.		█		
Definir cuál será la información a incluir en cada apartado del manual de inducción.		█		
Construir un borrador del manual de inducción.		█	█	
Verificar con la Encargada de Personal y/o autoridades del Colegio el borrador del manual de inducción para agregar, modificar o quitar información del mismo.			█	
Configurar el manual de inducción definitivo.				█
Presentación del Programa y Manual de Inducción.				█

Figura 9. Cronograma de actividades. Programa y Manual de Inducción. Elaboración propia.

### **6.3.2.3 Recursos**

En tanto, serán necesarios los siguientes recursos para llevar adelante la propuesta profesional.

- La colaboración de la Encargada de Personal quien deberá brindar información, consensuar y determinar los responsables del programa.
- La colaboración de los Jefes quienes serán los responsables de determinadas etapas del programa.
- El Representante Legal Alternativo, quien deberá solicitar a la Encargada de Personal y a los Jefes la expresa colaboración con la tarea solicitada y el cumplimiento de los tiempos estipulados.
- En cuanto a los recursos materiales: PC, impresora, escritorio, útiles de librería.

### **6.3.2.4 Indicadores de medición**

Con el fin de medir objetivamente la evolución del programa de inducción, se utilizan los siguientes indicadores que serán de ayuda (AENOR, 2003). Se detallan en Anexo Tabla 4.

- Cumplimiento de tiempos. Indica el cumplimiento de tiempos de cada tarea. La relación entre la meta de tiempo de cada tarea y el tiempo efectivo destinado a la misma.
- Grado de avance del proceso total. Indica el porcentaje de avance en un determinado momento del proceso en relación a todo el proceso.
- Cumplimiento de objetivos del proceso. Indica el cumplimiento del objetivo de cada tarea del proceso.

### **6.3.2.5 Análisis de potenciales problemas**

Los posibles problemas que puede presentar la propuesta, como también las opciones para solucionarlas son las siguientes:

- Que los tiempos de ejecución de cada tarea sean mayores a las metas fijadas. El indicador cumplimiento de tiempos, será de utilidad para detectar esta situación.
  - Para solucionar la demora se debe analizar cuál es el motivo de la misma. En caso que se deba a errores en la interpretación de la información recabada, se deberá rectificar con los colaboradores correspondientes.  
En caso que la meta de tiempo fuera insuficiente, se deberá reasignar los tiempos de la tarea.
- Que el personal afectado al diseño del programa y manual de inducción, no preste su colaboración para llevar adelante el proceso.
  - En este caso se debe trabajar con las autoridades del Colegio a fin de solicitar la colaboración al personal involucrado, con la indicación del motivo de la tarea y los beneficios que trae consigo.

#### 6.4 Etapa Presupuestaria

El costo de puesta en marcha del programa y manual de inducción es de \$ 47.749,58 (pesos cuarenta y siete mil setecientos cuarenta y nueve con 58/100).

Concepto	Detalle/unidad de medida	Costo en pesos
Sueldo bruto Analista de RRHH	8 horas diarias 4 semanas de trabajo	\$ 33.864,88
SAC proporcional	Sobre 1 mes de trabajo	\$ 2.822,07
Plus vacacional	Proporcional 1 día de vacaciones	\$ 225,76
Contribuciones sobre sueldo, SAC y plus vacacional	27.17% + \$ 0.60 ART + \$ 14.09 SCVO	\$ 10.043,87
Gastos varios	1 Resma de hojas.	\$ 195,00
	2 Lapiceras	\$ 44,00
	2 Resaltadores	\$ 47,00
	Folios	\$ 60,00
	1 Carpeta	\$ 87,00
Impresión, anillado	1 Impresión de manual anillados	\$ 360,00
Total		\$ 47.749,58

Figura 10. Costo de la elaboración del Programa y Manual de Inducción. Elaboración propia.

Recuperado 02/06/2019 de <https://listado.mercadolibre.com.ar/industrias-oficinas/libreria/>

A su vez el costo de impresión del manual de inducción y el material institucional que incluye el programa es de \$ 1040,00 (pesos un mil cuarenta con 00/100), por cada nuevo ingresante.

<b>Manual de Inducción</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Detalle/unidad de medida</b>	<b>Costo en pesos</b>
Impresión, anillado	1 Impresión de manual anillados	\$ 360,00
Material institucional	1 Bolsa con logo	\$ 120,00
	1 Cuaderno con logo	\$ 180,00
	1 Lapicera con logo	\$ 50,00
	1 Taza con logo	\$ 150,00
	1 Insignia con logo	\$180,00
Total		\$ 1040,00

*Figura 11.* Costo de impresión del manual de inducción y material institucional para el Programa.  
Elaboración propia.

Recuperado 02/06/2019 de <https://listado.mercadolibre.com.ar/industrias-oficinas/material-promocion/>

## CAPITULO 7

### MODELO PROGRAMA DE INDUCCIÓN

#### 7.1 Programa de Inducción

Se propone que el programa de inducción conste de las siguientes instancias, responsables y tiempos estimados.

##### 7.1.1 Etapa informar

En esta etapa se le brindara al nuevo empleado información general sobre la institución, como así también información específica sobre el puesto que ocupara.

*Bienvenida.* La Encargada de Personal, espera al nuevo empleado el día y horario citado.

Se le entrega bolsa de bienvenida que contiene: carta compromiso, tareas a desempeñar, horarios de trabajo, sueldo neto inicial, convenio colectivo de trabajo, tarjeta de ART y otra documentación de ingreso.

Registro de huella en reloj fichador u otro mecanismo de control de horario que se implemente. Uniforme.

Descripción del puesto. Manual de inducción.

Material institucional: bolsa, block de notas, lapicera, taza, prendedor institucional.

La duración de la bienvenida se estima de 1 a 2 horas.

*Presentación.* La Encargada de Personal, acompaña al nuevo empleado a encontrarse con su Jefe.

Su Jefe es quien presenta a los compañeros de trabajo y colaboradores.

Se recorren las instalaciones y se presenta al resto de los sectores y empleados de la institución.

Se envía correo electrónico a todo el personal, informando de la incorporación de un nuevo empleado y dando la bienvenida.

La duración de la presentación se estima de 1 a 4 horas.

### 7.1.2 Etapa entrenar

En esta etapa, se le brindara toda la información específica de las tareas a desarrollar.

*Entrenamiento.* El Jefe del sector capacita al nuevo empleado en todo lo referente a las tareas a desarrollar.

El objetivo de la capacitación integral es que los nuevos empleados adquieran los conocimientos necesarios para desarrollar sus tareas de manera eficiente.

La metodología utilizada será de talleres, con un total de 20 horas divididas en 4 módulos de 5 horas cada uno, uno por día, con la modalidad In Company.

Modulo	Contenido	Actividades	Oradores	Cronograma
Módulo I	Inducción a la organización. Presentación de la misión visión de la organización, historia, cultura. Seguridad en el puesto de trabajo, reglamento interno.	Teórico práctico	Oficina de Personal. Higiene y Seguridad.	5 horas
Módulo II	Conocimiento de la tarea. Importancia del puesto. Funciones y estándares de desempeño. Herramientas de trabajo.	Teórico practico Dinámicas grupales	Encargado de cada área.	5 horas
Módulo III	Temas puntuales según puesto a ocupar.	Dinámicas y juegos grupales	Encargado de cada área. Otros capacitadores	5 horas
Módulo IV				5 horas

Figura 12. Cronograma de actividades de capacitación. Elaboración propia.

Se entrega el manual de procedimiento.

Se indica forma y evaluación del desempeño.

La duración del entrenamiento dependerá de la complejidad del puesto.

### 7.1.3 Etapa integrar

En esta etapa, se trata de integrar al nuevo empleado al entorno de trabajo.

*Integración.* Esta tarea la puede realizar el Jefe o un Tutor designado, quien acompaña al nuevo empleado hasta que incorpore los hábitos cotidianos: lugares de almuerzos, tratamiento al dirigirse a otras personas, pedido de insumos y materiales, festejos y reuniones, vestimenta, etc.

La duración de la integración se estima de 2 a 5 días.

#### **7.1.4 Seguimiento y finalización del proceso**

El programa de inducción continúa con el seguimiento del nuevo empleado y del proceso en sí.

Para ello, a los 30 días posteriores al ingreso, la Encargada de Personal contacta al empleado para que dé su parecer sobre el proceso, cómo se siente y qué necesita.

Al mismo tiempo se contacta con el Jefe del sector para hacer el seguimiento de la adaptación del nuevo empleado a la cultura organizacional.

A los 60 días posteriores al ingreso, la Encargada de Personal, solicita al Jefe del sector, presente un informe indicando, si el nuevo empleado cumple con los requerimientos de la descripción del puesto y expectativas del Jefe. Se incluye en anexo Tabla 5 modelo de informe de Evaluación en Periodo de Prueba.

Este es un momento donde se evalúa la continuidad del programa o finalización del mismo.

En caso positivo continua la relación laboral. En caso negativo se finaliza la relación laboral dentro del periodo de prueba.

Los procesos de incorporación y socialización de personal deben evolucionar en función de los cambios del contexto. La opinión de los empleados es una de las mejores formas de evaluar si el proceso que llevamos adelante es exitoso.

Para obtener retroalimentación, se le solicitara al nuevo empleado que realice una encuesta sobre los puntos más importantes del programa y su parecer sobre el mismo. Se incluye en anexo Tabla 6 Encuesta sobre inducción de nuevos empleados.

Se analizan las fallas para determinar si corresponden al proceso de selección y/o inducción y realizar las correcciones necesarias para el futuro.

## 7.2 Manual de Inducción

El manual de inducción es una herramienta que forma parte del programa de inducción.

Su objetivo es agrupar la información estándar sobre la institución y poner a disposición de consulta permanente del nuevo empleado.

El manual debe contener información referente a los siguientes temas:

- Objetivo y usos del manual de inducción
- Nota de bienvenida
- Historia de la institución
- Misión, visión y valores
- Información de la oferta educativa
- Organigrama y responsables de cada sector
- Mapa de las instalaciones
- Lista de internos y correos electrónicos
- Horarios de atención de los distintos sectores
- Protocolos de seguridad
- Protocolos de accidentes de trabajo
- Procedimiento para solicitar licencias médicas y otras licencias según convenio colectivo de trabajo y Ley de Contrato de Trabajo.
- Información sobre la lectura e interpretación del recibo de sueldo.
- Forma y días de pago.
- Otros beneficios sociales.
- Otras cuestiones operativas de la Oficina de Personal.

En cada tema referido, se volcara la información relevante de la institución para conocimiento del nuevo empleado, como así también aquellas obligaciones y derechos que surjan de la relación laboral.

El manual podrá tener formato digital y/o impreso, para que de esa manera esté al alcance de empleados con acceso a una computadora como también para aquellos que por su actividad no la utilicen.

Este manual refleja la cultura de la institución, lo que exige que se actualice de manera periódica a fin de que su uso sea eficaz. Así como también incorporar, en caso de corresponder y dada la evolución de la institución, los apartados que se consideren necesarios.

## **CAPITULO 8**

### **CONCLUSIONES**

#### **8.1 Conclusiones**

Un proceso de inducción exitoso, logra que el nuevo empleado se sienta bienvenido y listo para cumplir con sus tareas, cuanto más rápido se alcance este objetivo, la institución gozara de los beneficios de las habilidades y experiencias del nuevo empleado.

Un proceso de inducción exitoso, es un factor determinante para que el empleado alcance el desempeño laboral esperado. Esta afirmación se fundamenta mediante la teoría citada, el tiempo invertido en el nuevo empleado, redundara en beneficios para él mismo logrando sus objetivos individuales y para el logro de las metas de la institución.

Con este trabajo, se determinaron los procesos que lleva adelante la institución en referencia a la inducción y el desempeño laboral, a su vez la visión del empleado sobre los mismos temas. Al comparar unas y otras respuestas, determinar debilidades y fortalezas y analizar los resultados de la encuesta, se concluye que, si bien no se encuentra formalizado un programa de inducción en el Colegio, el resultado actual del proceso alcanza de manera global un 56% de respuestas positivas.

Implementar el programa de inducción propuesto, pensado para reducir los tiempos de incertidumbre del nuevo empleado y su adaptación rápida a la institución, traen consigo beneficios que se traducen en ahorro de dinero, como ser incrementar la productividad, reducir el riesgo de accidentes, disminuir la supervisión cercana, aumentar la motivación, reducir la rotación y el ausentismo, entre otros.

#### **8.2 Recomendaciones profesionales**

Tal lo indicado, el objetivo de la propuesta es lograr la interrelación de los procesos de recursos humanos, con el fin de profesionalizar las áreas.

Para alcanzar ésta meta se recomienda continuar con los procesos de análisis y descripción de puestos, como así también evaluación de desempeño, ya que se encuentran estrechamente relacionados con el programa de inducción.

En tanto al programa de inducción, se recomienda que al ponerlo en marcha, se tenga la convicción de que el resultado a obtener será beneficioso para la institución.

Que éste programa se establezca, respetando cada instancia, responsables y tiempos estimados.

Que los responsables de cada etapa se comprometan con el proceso y el éxito del programa.

La retroalimentación del nuevo empleado, es indispensable para mejorar el funcionamiento del programa. Esta información servirá de base para actualizarlo.

El programa de inducción y su correspondiente manual deben evolucionar con los cambios del contexto, por lo tanto se recomienda analizar periódicamente la información y etapas del mismo con el fin de ajustar lo que se considere necesario.

Por último y para finalizar las recomendaciones, recuerde los beneficios que trae consigo el programa de inducción. “No estoy diciendo que será fácil. Estoy diciendo que valdrá la pena” (Arthur L. Williams).

## REFERENCIAS

AENOR (2003). *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. UNE 66175. Madrid, España: AENOR. Recuperado de <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0030150>

Alles, M. (2005). *5 PASOS para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*, (3° ed.). Bogotá D.C., Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, (8° ed.). D.F., México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, (3° ed.). D.F., México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (5° ed.). D.F., México: McGraw-Hill.

Kinicki, A. y Kreitner, R., (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. D.F., México: McGraw-Hill.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, (5° ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.

Ribadeneira Alarcón, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2160>

Werther, W., Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (3° ed.). D.F., México: McGraw-Hill.

## ANEXOS

**Tabla 1 Guía de pauta entrevista con Encargada de Personal**

1. ¿En qué momento se inicia el proceso de inducción, del nuevo empleado? ¿Cuánto tiempo dura?
2. En referencia a la documentación, ¿Cuál de los siguientes elementos se entrega y al nuevo empleado?: <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta en AFIP.</li><li>• Tarjeta de ART.</li><li>• Convenio Colectivo de Trabajo.</li><li>• Contrato de trabajo.</li><li>• Propuesta laboral con detalle de remuneración, horario y otros beneficios sociales. Información de seguros.</li><li>• Tarjeta para fichar u otro medio de control.</li><li>• Régimen de personal con derechos y obligaciones, etc.</li></ul>
3. ¿Cuál de los siguientes temas se enseña al nuevo empleado? <ul style="list-style-type: none"><li>• Reseña de la institución.</li><li>• Misión, visión y valores.</li><li>• Organigrama y autoridades.</li><li>• Plan estratégico.</li><li>• Niveles de educación y actividades que ofrece la institución.</li></ul>
4. ¿Se entrega la descripción detallada del puesto?
5. ¿De qué manera se realiza la presentación del nuevo empleado? ¿Quién presenta el nuevo empleado a su jefe y como se comunica al resto el ingreso de nuevo personal? ¿Se hace una recorrida por las instalaciones y se lo acompaña a su lugar de trabajo?
6. En lo referente a la capacitación: ¿Quién capacita al nuevo empleado? ¿Se le entrega manual de procedimientos? ¿La responsabilidad por las tareas del nuevo empleado, se inician luego de haber recibido la capacitación o mientras se lo está capacitando? ¿Se le indica la forma y evaluación de su desempeño?
7. Para la socialización del nuevo empleado: ¿Se designa a un tutor para que acompañe al nuevo empleado hasta que incorpore los hábitos cotidianos? como ser: lugares de almuerzo, tratamiento al dirigirse a otras personas, pedido de insumos y materiales, festejos y reuniones, vestimenta, etc.

8. En cuanto al seguimiento del proceso de inducción:  
 ¿Se contacta al nuevo empleado para que dé su parecer sobre el proceso, cómo se siente y qué necesita?  
 ¿Se contacta al jefe para hacer el seguimiento de la adaptación del nuevo empleado a la cultura?
9. Sobre la evaluación de desempeño:  
 ¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño?  
 ¿Qué herramienta utilizan?  
 ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación?  
 ¿Quién evalúa al empleado?  
 ¿Quién y de qué manera se hace la entrevista de devolución?  
 ¿Cómo se establecen los objetivos?  
 ¿Cómo se hace el seguimiento de los objetivos establecidos?

Elaboración propia

### Cálculo de ausentismo del personal 2018

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Días perdidos/Total de personas}}{\text{Días trabajados/Total de personas}} \times 100$$

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{297/41}{12574/41} \times 100$$

$$\text{Índice de ausentismo} = 2,362$$

### Tabla 2 Índice de rotación del personal periodo 2016-2018

$$\text{IRP} = \frac{\frac{I + S}{2}}{\text{PE}} \times 100$$

IRP= índice de rotación de personal  
 I= Ingresos en el periodo  
 S= Salidas en el periodo  
 PE= Personal empleado promedio

Año	Personal al Inicio del Año	Ingresos de Personal	Egresos de Personal	Personal al Final del Año	Índice de Rotación
2016	39	5	2	42	8.64%
2017	42	5	6	41	13.25%
2018	41	1	2	40	3.70%

Elaboración propia

**Tabla 3 Cuestionario**

Cuestionario para medir la satisfacción del proceso de inducción (Marcar con un círculo la opción que se ajuste a su criterio)								
Sexo	F	M	Edad	20-29	30-39	40-49	50-60	Más de 60
	1	2		1	2	3	4	5
Antigüedad			Edad	menos de 3 años	3 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años
				1	2	3	4	5
Grupo profesional del puesto que ocupa				Administrativo		Maestranza		Mantenimiento
				1		2		3
Consigna				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-Pasé por un periodo de capacitación diseñado para dar a conocer a los nuevos empleados, las habilidades relacionadas con el trabajo.				1	2	3	4	5
2-Se abordó la historia del Colegio.				1	2	3	4	5
3-Se dio a conocer la misión, visión y valores del Colegio.				1	2	3	4	5
4-Tuve información de la oferta educativa del Colegio.				1	2	3	4	5
5-Tuve conocimiento del organigrama y responsables de cada sector.				1	2	3	4	5
6-Recibí documentación sobre la descripción del puesto.				1	2	3	4	5
7-Recibí capacitación sobre la manera adecuada de realizar las tareas.				1	2	3	4	5
8-Recibí capacitación sobre protocolos de seguridad.				1	2	3	4	5
9-Un tutor designado me acompañó hasta que incorporé los hábitos cotidianos: lugar de almuerzo, vestimenta, festejos, tratamiento al dirigirse a otra persona, etc.				1	2	3	4	5
10-Se hizo una evaluación de mi desempeño laboral y recibí devolución sobre mi actuación.				1	2	3	4	5

¿Cómo calificaría usted, el proceso de inducción que recibió?	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5

Fuente: adaptado de cuestionario para medir la calidad de la inducción. Ribadeneira Alarcón, A. (2017, p. 69-70).

**Tabla 4 Indicadores de seguimiento**

Indicador 1	Cumplimiento de tiempos
Definición	Indica el cumplimiento de tiempos de cada tarea. La relación entre la meta de tiempo de cada tarea y el tiempo efectivo destinado a la misma.
Justificación	El indicador es útil para verificar el cumplimiento o no de las metas estipuladas de tiempo en cada tarea.
Fuente	Diagrama de Gantt
Desagregaciones posibles	Semanas. Días.
Método de calculo	$V = M - Te$ V = resultado indicador M = meta de tiempo estipulada Te = tiempo efectivo de cumplimiento
Unidad	Días
Indicador 2	Grado de avance del proceso total
Definición	Indica el porcentaje de avance en un determinado momento del proceso en relación a todo el proceso.
Justificación	El indicador es útil para verificar cual es el grado de avance del proceso.
Fuente	Diagrama de Gantt
Desagregaciones posibles	Semanas. Días.
Método de calculo	$V = (Dd / Dt) * 100$ V = resultado indicador Dd = días transcurridos desde el inicio del proceso Dt = días totales del proceso
Unidad	Porcentaje
Indicador 3	Cumplimiento de objetivos del proceso
Definición	Indica el cumplimiento del objetivo de cada tarea del proceso.
Justificación	El indicador es útil para verificar si la tarea cumple con el objetivo propuesto, que llevó a la realización de la misma.
Fuente	Diagrama de Gantt + Resultados de tareas
Desagregaciones posibles	Tareas
Método de calculo	$V = Ot / Co$ V = resultado indicador Ot = Objetivo de la tarea Co =Cumplimiento objetivo de la tarea
Unidad	Si No

Elaboración propia

**Tabla 5 Modelo de informe. Evaluación del Periodo de Prueba**

Fecha de Informe		Periodo de Prueba						
<b>Datos del Empleado</b>								
Apellido y Nombre								
DNI		Fecha de Ingreso						
Unidad Organizativa								
Puesto								
<b>Datos del Jefe Directo</b>								
Apellido y Nombre								
Sector								
Puesto								
Las <b>competencias</b> son un conjunto de conocimientos y/o habilidades adquiridas que una persona pone en juego en forma recurrente y constante en su trabajo.								
<b>Definición de la Calificación del Periodo de Prueba</b>								
No demostró	Carece de la competencia y no cuenta con potencial de desarrollo.							
Demostró parcialmente	Cuenta con conocimiento básico de la competencia pero necesita desarrollo para adquirir un nivel mayor.							
Demostró	Cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar la tarea.							
Demostró totalmente	Cuenta con un nivel de competencia superior para desarrollar la tarea.							
<b>Marque con una "X" la opción que considere correcta</b>								
Competencia	No demostró	Demostró parcialmente	Demostró	Demostró totalmente				
<b>Aceptación de normas y políticas:</b> Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las normas organizacionales y sociales.								
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Comprensión y entendimiento de las tareas, de los procedimientos y técnicas de trabajo.								
<b>Responsabilidad:</b> Compromiso en la realización de las tareas encomendadas y el resultado de las mismas.								
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad de trabajar cooperativamente y de manera complementaria con otros, dentro y fuera de su área de trabajo.								
<b>Búsqueda de la Excelencia:</b> Compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.								
<b>Habilidades sociales:</b> Colaboración espontánea y capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas								
Completar teniendo en cuenta que debe ser medido dentro del periodo de prueba de revisión correspondiente (indique SI o NO).								
<b>Ausentismo</b>			<b>Sanciones disciplinarias</b>					
SI		NO	Días		SI		NO	

<b>En caso de sanciones disciplinarias, indique el motivo.</b>			
<b>Observaciones o comentarios.</b>			
<b>Se solicita desvinculación en periodo de prueba.</b> Marcar con una "X" la opción que considere correcta.			SI
			NO
<b>Validación</b>	<b>Firma</b>	<b>Aclaración</b>	
Jefe directo			
Oficina de Personal			

Fuente: adaptado de Red Came Procedimiento evaluación periodo de prueba. Recuperado 26/05/2019

<http://www.redcame.org.ar/archivos/Circular%20Evaluaci%C3%B3n%20Per%C3%ADodo%20de%20Prueba.pdf>

**Tabla 6 Encuesta sobre inducción de nuevos empleados**

<b>Encuesta sobre inducción de nuevos empleados</b> (Marcar con un círculo la opción que se ajuste a su criterio)					
<b>Grupo profesional del puesto que ocupa</b>	Administrativo		Maestranza y Servicios		Mantenimiento
	1		2		3
<b>Consigna</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1-El periodo de inducción para nuevos empleados es muy útil y completo.	1	2	3	4	5
2-El tiempo de duración de la inducción es el adecuado y obtuve toda la información necesaria.	1	2	3	4	5
3-Ahora conozco la misión, visión y valores del Colegio.	1	2	3	4	5
4-Ahora conozco la oferta educativa del Colegio.	1	2	3	4	5
5-Ahora conozco el organigrama y responsables de cada sector.	1	2	3	4	5
6-Ahora conozco el puesto y estoy capacitado para realizar la tarea aprendida hasta el momento.	1	2	3	4	5
7-Ahora conozco los protocolos de seguridad.	1	2	3	4	5
8-Sé dónde encontrar información sobre beneficios y remuneraciones.	1	2	3	4	5
9-Me sentí acompañado y apoyado por mi jefe y compañeros durante este periodo.	1	2	3	4	5
10-La inducción me ha causado una impresión positiva.	1	2	3	4	5

¿Cuál fue la parte que más te gustó de la inducción?	¿Qué te gustaría que agregáramos o cambiar?
¿Cuál fue la parte que menos te gustó de la inducción?	¿Querés dejar algún comentario o propuesta?

Fuente: adaptado de LinkedIn Talent Solutions.

Recuperado 02/06/2019 de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box\\_ES\\_FORMS\\_FINAL.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf)

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ugalde Sandra Liliana
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	20.852.770
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	El proceso de inducción como factor determinante del desempeño laboral.  Colegio FASTA San Vicente de Paul, Mar del Plata.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	sugalde_nexxo@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.