Programa Lúdico de Inducción al Nuevo Personal que Ingresa a La Fundación Universitaria Los Libertadores

Trabajo presentado para presentar el título de Especialización en Pedagogía de la Lúdica

Fundación Universitaria Los Libertadores

Martha Janneth Jojoa Rodríguez

Noviembre 2017

Copyright © 2017 por Martha Jojoa. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Agradezco a Dios, por la bendición de vivir y la oportunidad de disfrutar todas esas riquezas que me brinda en mi diario caminar; una de ellas el don del servicio.

A todos los profesores que hicieron parte en la construcción de este proyecto, porque con su acompañamiento y apoyo me guiaron sabiamente, brindándome aportes de conocimiento.

A mis compañeros de oficina, porque con su actitud de disposición estuvieron prestos para el desarrollo de los diferentes talleres y actividades.

Y especialmente a mi amado esposo, quien con su comprensión, disposición, compromiso y apoyo en mis momentos difíciles, me fortaleció con su gran cariño, dedicándome su escucha y atención, lo que hizo posible alcanzar mi meta de culminar mis estudios.

La autora

Resumen

El presente trabajo bosqueja una propuesta pedagógica en pro de la generación de un programa lúdico de inducción para el nuevo personal que ingresa a la Fundación Universitaria Los Libertadores, el cual es dirigido por el área de Talento Humano. La propuesta surge, debido a la ausencia de un proceso de inducción idóneo y oportuno para el personal que ingresa laboralmente a la institución, además de ello se evidencia un desconocimiento particular del entorno institucional lo que puede generar equivocaciones que impactan el desempeño de las funciones de los nuevos trabajadores.

La propuesta está dada dentro de una estructura de elementos lúdicos en un ámbito de enseñanza – aprendizaje, dados como estrategias didácticas y a la vez ajustadas de tal manera que resultan propicias para el desarrollo del proceso de inducción del nuevo personal, lo que permite fomentar de ese modo la participación activa interviniendo la motivación y creatividad en la comunicación, la integración, el desarrollo de sus labores, la interrelación con los demás colaboradores y el trabajo en equipo, de esta manera lograr finalmente una formación integral que permite ser un punto de partida hacia el fortalecimiento de los procesos desarrollados en las diversas áreas de la Institución.

A partir de esta visión, el presente estudio se ubica en una investigación de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo, articulado dentro de la línea de Investigación: Desarrollo Humano Integrador en el Contexto Social Colombiano, la cual es propia de la Institución, y en la que a través de esta propuesta se señala un plan de acción que permite dar lugar a unos

momentos específicos con características propias aptas al proceso de inducción, allí se consideran componentes relevantes dentro del contexto lúdico enfatizando la innovación, despertando el interés por el hacer, el ser, el saber ser, además de utilizar lenguajes de la lúdica; como el arte de la expresión corporal, oral, escrita, sonora, seguidos con relatos de vivencias propias puestas en escena, todo esto orientado a una interrelación que contiene un grado de dinamismo, entusiasmo y empatía dentro del nuevo entorno, estos componentes se consideran como parte del desarrollo humano integral de forma individual, grupal y organizacional.

Palabras Clave: Proceso de Inducción, interrelación e integración lúdica, innovación e interés, buen desempeño, desarrollo humano.

Abstract

This work projects a proposal to generate a playful program of induction adapted to the new personnel that enters to the Fundacion Universitaria Los Libertadores, which is directed by the area of Human Talent, taking into account that at present due to the absence of a process of suitable and timely induction, denotes a particular ignorance of the institutional environment leading the new staff to make mistakes that impact the performance of their functions.

The proposal is given within a structure of playful elements in a teaching - learning environment, given as didactic strategies and at the same time adjusted in such a way that they are propitious for the development of the process of induction of the new personnel, what allows to foment of that active participation by intervening motivation and creativity in communication, integration, the development of their tasks, the interrelation with other collaborators and teamwork, in this way finally achieving an integral formation that allows to be a starting point towards the strengthening of the processes developed in the different areas of the Institution.

Based on this vision, the present study is located in a qualitative research with a descriptive focus, articulated within the research line: Integrating Human Development in the Colombian Social Context, which is characteristic of the Institution, and in the that through this proposal an action plan is pointed out that allows specific moments to be created with specific characteristics suited to the induction process, where relevant components are considered within the play context, emphasizing innovation, awakening interest in doing, to be, to know how to be, in addition to using languages of the playful; as the art of the corporal, oral, written, and

sonorous expression, followed by stories of own experiences staged, all this oriented to an interrelation that contains a degree of dynamism, enthusiasm and empathy within the new environment, these components are considered as part of the integral human development in an individual, group and organizational way.

Keywords: Induction process, interrelation and playful integration, innovation and interest, good performance, human development.

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Así Estamos en este Punto 13

Capítulo 2. Así Vamos Organizados 19

Capítulo 3. Así Somos Aquí 33

Capítulo 4. Así Nos Favorece 43

Capítulo 5. Así Resulta Mejor 58

Lista de Referencias 60

Anexos 63

Lista de Tablas

Tabla 1. Resoluciones y Acuerdos 20

Tabla 2. Personal nuevo mes de mayo 38

Tabla 3. Actividad 1. Lo que es Nuevo 47

Tabla 4. Actividad 2. Lo que es Recorrido Integral 49

Tabla 5. Actividad 3. Lo que se Forma Conociendo 52

Tabla 6. Actividad 4. Lo que es Mejor Cambiar 53

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Cronograma de Actividades..... 54

Gráfica 2. Organigrama de Gerencia de Talento Humano 55

Lista de Imágenes

Imagen 1. Comunicación 47

Imagen 2. Entorno..... 49

Imagen 3. Rol..... 51

Imagen 4. Integración 51

Imagen 5. Evaluación..... 52

Imagen 6. Seguimiento 53

Lista de Figuras

Figura 1. Plan de Acción PHVA 44

Capítulo 1

Así Estamos en este Punto

En La Fundación Universitaria Los Libertadores, con respecto al proceso de inducción, el área de talento humano en este punto es responsable de llevar a cabo la inducción, presentando a los nuevos integrantes de la Institución con sus áreas y jefes inmediatos, a su vez son quienes les indican las funciones a realizar en el momento de su inicio de labores, luego de transcurrir uno o dos meses, el área de talento humano reúne el grupo de personas que ha ingresado en ese lapso de tiempo y dispone de un espacio para realizar una inducción general, la cual es dada a través de un vídeo institucional con la información general de la Institución, esto se ejecuta de manera diferente para el personal de nivel directivo, profesional y operativo, es decir el proceso de inducción no se formaliza en el inicio de su vinculación, sino que se lleva a cabo cuando el nuevo colaborador ya ha iniciado sus labores, debido al no conocimiento del entorno laboral y la interacción que debe tener con las demás áreas para el desarrollo de sus actividades, se empieza a generar una alta rotación de personal en las diferentes áreas.

Es importante indicar que el proceso de inducción a nivel general, implica que el nuevo trabajador tenga una orientación y un entrenamiento adecuado para lograr una integración participativa al nuevo entorno de la organización, el cual está dado en unas etapas que también aportan en los procesos organizacionales de manera integral y que se encuentran orientadas hacia la comunicación asertiva en coherencia con las estrategias de su estructura, por lo tanto la aplicación de estos elementos fortalece el sentido de pertenencia y acentúa el buen desempeño del trabajador.

En las diferentes organizaciones, dentro este proceso de inducción se menciona tres etapas, una primera etapa es la inducción general en la que se plantea una información básica, se determina su naturaleza, su historia, visión, misión, políticas institucionales, servicios que oferta, organigrama organizacional, reglamento interno de trabajo, procedimientos establecidos, gestión administrativa y humana de cada proceso, salud en el trabajo, entre otras, esto según la actividad económica de la organización, una segunda etapa se refiere a la inducción específica en la que se da lugar a una integración e interrelación con los demás miembros de su equipo de trabajo, además la importancia de proporcionar herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, así mismo se expone la tercera etapa que es la evaluación, en donde se relacionan unas estrategias que permiten medir e identificar el nivel de interés de la información recibida por parte del nuevo integrante, de esta manera se advierten componentes de mejora para el buen desempeño del trabajador.

Así está en este punto la Fundación Universitaria Los Libertadores, el área de talento humano por la premura de cubrir las vacantes en las diferentes áreas académico - administrativas de la Institución, en algunos casos el proceso de reclutamiento, selección y contratación es bastante acelerado, dando lugar en este sentido a que finalmente el proceso de inducción no se suministre de forma adecuada antes del inicio de labores o en el mismo momento de su ingreso, sin embargo haciendo énfasis en otros casos, en el nivel operativo debido a circunstancias de tiempo no se le tiene en cuenta en este proceso inductivo, sin embargo para los cargos directivos y ejecutivos se facilita más una inducción general informativa por el nivel de impacto notorio en cuanto a la dirección de diversos procesos internos y de personal a su cargo.

Sin embargo el área de talento humano de la Institución, en su afán de realizar un proceso de inducción que le permita proporcionar la información institucional a los nuevos integrantes, recae en desaciertos como la ejecución del proceso en los debidos tiempos, en la forma y condiciones como lo realiza, y con faltas de retroalimentación que se requieren en el momento oportuno, ya que adicionalmente la información que recibe los nuevos integrantes no se profundiza en el entorno de trabajador como tal, más bien es generalizada, ya que por ser una entidad de educación superior, ésta va enfocada a la Institución en su perfil académico, con beneficios para los estudiantes, oferta de programas, convenios y otros patrocinios estudiantiles, lo que en este sentido se denota un escaso enfoque del personal como miembros de la Institución, no obstante es relevante indicar que en ambos enfoques, tanto de los estudiantes como de los colaboradores, se reconoce que existe un mismo objetivo institucional.

Debido a las faltas manifestadas anteriormente, el nuevo personal se encuentra desubicado en el entorno general, esta situación induce a entorpecimientos en el momento de interactuar con las demás áreas para poner en marcha el desempeño de sus labores, ya que de una u otra forma depende de las demás áreas para proceder, estas equivocaciones causan temor en el desarrollo de sus funciones presentando inexactitud en la comunicación, ocasionando que el clima organizacional en gran parte sea de difícil manejo, debido a la creación de intereses propios y rivalidades con cuestionamientos inapropiados, en la que los comentarios no positivos, los inadecuados modos, la falta de cordialidad, se transmiten de tal manera que se exteriorizan causando un incorrecto servicio al cliente.

Así mismo, a medida que pasa el tiempo y no se hace efectiva la inducción, se van presentando tropiezos en los diferentes escenarios en el que participa el nuevo personal, generalmente se denota la falta de conocimiento básico de los procesos institucionales, desmotivación y apatía por los cambios que se generan en los procedimientos internos, lo que ocasiona que se proyecte un desinterés por el hacer, al igual que se presenta ausencia del sentido de pertenencia y trabajo en equipo, lo que da lugar a que se disperse el logro de objetivos del área y a su vez los de la Institución, por ello es importante crear un programa de inducción.

En este sentido, el presente proyecto presenta una propuesta que contribuye a dar una alternativa de solución a la problemática que aquí se expone con el título: **¿Cómo la lúdica contribuye a la construcción del plan de inducción para los colaboradores nuevos de La Fundación Universitaria Los Libertadores de las ciudades de Bogotá y Cartagena?**

Este proyecto se centra en las necesidades de generar un programa de inducción desde el área de talento humano de La Fundación Universitaria Los Libertadores, el cual permite a los colaboradores nuevos una apropiación de sus labores a desarrollar, en el que obtiene la debida retroalimentación e interrelación en los tiempos oportunos con espacios y herramientas adecuadas para su ejecución, buscando mejorar las condiciones iniciales y el fortalecimiento para el logro de su estabilidad laboral.

El desarrollo de este programa se encamina al logro de conocimiento, adaptación, integración, interrelación y socialización del nuevo personal con la Institución, una vez se da este primer paso, el colaborador se apropia de su rol haciendo que sus labores en conjunto con el

equipo de trabajo, sea participativo y al mismo tiempo un competente desempeño, esto dado dentro del contexto en que la Institución inculca una cultura fundamentada en generar valores de tolerancia, reconocimiento y exaltación por el desarrollo humano, como es el ser persona, profesional y trabajador.

Este programa está dado a través de prácticas lúdicas en las que se incorpora lenguajes lúdicos reflejados en diferentes expresiones, haciendo uso de herramientas tecnológicas, de comunicación e información, de esta forma se percibe el dinamismo capturando la atención e interés del usuario, con estas prácticas se experimentan otras formas de aprender, donde su desarrollo humano se hace integral, porque no solamente es adquirir conocimientos sino acoplarse a una nueva cultura, disfrutando, gozando y deleitándose por su nuevo quehacer.

El objetivo principal de este proyecto, se centra en estructurar un programa de inducción desde la lúdica que permita fortalecer su concepción, el cual es dirigido al nuevo personal que ingresa a La Fundación Universitaria los Libertadores, de manera que se fomente en ellos la integración, incorporación de las funciones y su desempeño esperado por la institución.

De igual manera se puntualizan unos objetivos específicos que permiten el desarrollo del proyecto en cuestión.

- Crear conciencia sobre la importancia de promover un programa lúdico de inducción dirigido a los colaboradores que ingresan a la Fundación Universitaria los Libertadores.

- Establecer y promover directrices precisas sobre los conocimientos, actitudes y funciones que debe presentar el nuevo colaborador de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

- Iniciar una cultura institucional sobre la inducción y formación del nuevo colaborador como el punto de partida hacia el fortalecimiento de los procesos desarrollados al interior de las diferentes áreas.

Capítulo 2

Así Vamos Organizados

El proyecto se desarrolla dentro del contexto social de La Fundación Universitaria Los Libertadores, una Institución de educación superior sin ánimo de lucro, la cual tiene como propósito ofrecer el servicio de la educación atendiendo las necesidades de la sociedad en este ámbito, dando paso a una constante innovación e interés por su desarrollo en el transcurso de los tiempos, a hoy lleva 35 años de funcionamiento **y así está organizada**:

La Institución tiene dos sedes una en la ciudad de Bogotá, ubicada en la carrera 16 No. 63A – 68, en la zona de chapinero y la otra sede en la ciudad Cartagena, Calle 31 No. 19 – 51 en el barrio de Pie de la Popa, actualmente su planta de personal consta de 498 profesores catedráticos, 317 administrativos, 216 profesores de escalafón, 29 aprendices y 24 monitores – practicantes, cabe señalar que el personal contratado es seleccionado con un perfil y unas competencias específicas que van acorde según las necesidades de cada proceso.

Su historia, misión, visión y políticas están demarcadas hacia el cumplimiento de la obtención de registro calificado de sus programas apuntando hacia la alta calidad.

La Institución está constituida bajo un marco legal, por consiguiente se mencionan algunos documentos institucionales establecidos para ciertos criterios de orden, y por las cuales se rige para su proceder frente a las diferentes situaciones que presentan las directrices institucionales. ((Fundación Universitaria Los Libertadores, 2012)

Tabla 1. Resoluciones y Acuerdos

Documento	Número y Fecha	Norma
Resolución	No. 7542 del 18/mayo/1982	Creación de la Institución, Documento que expide el Ministerio de Educación Nacional
Reglamento Interno de Trabajo	Capítulos del I al XIX	Directrices propias que acoge la Institución teniendo en cuenta la normativa de ley.
PEIL	Año 2008	Proyecto Educativo Institucional Libertador
Acuerdo del Consejo Superior	No. 17 del 27/julio/2017	Reglamento de Contratación
Acuerdo	No. 041 del 27/oct/2016	Política Institucional de Internacionalización y Cooperación de la Institución
Acuerdo	No. 043 del 30/noviembre/2016	Política Institucional de Talento Humano

Fuente. Elaboración propia (2017)

En cuanto a las normas que regulan la educación superior en Colombia, es importante mencionar las leyes que la rigen:

> Dentro del marco legal del sistema de educación en Colombia, la educación superior es reglamentada por la Ley 30 de 1992, que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior – IES -, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

> Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.
>
> El Decreto 2566 de 2003 reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fuere derogada con la Ley 1188 de 2008 que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional. (Ministerio de Educación, 2009).

A continuación se citan cinco referentes al proceso de inducción, como antecedentes al presente proyecto:

El primer antecedente internacional se titula “Diseño de un programa de inducción para el personal de una empresa manufactura dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal” (Rodríguez, 2013) en esta investigación que realizó la autora en la ciudad de Caracas – Venezuela, expresa sobre el beneficio que obtiene el personal cuando ingresa a la organización:

> El trabajo presenta la propuesta para el diseño e implementación de un programa de inducción para el personal de la empresa, para lo cual se hizo un estudio de campo exploratorio con estrategias documentales y de campo, en donde se recopiló información a través de un cuestionario, el cual permitió dar inicio a un programa de inducción direccionado con el área de recursos humanos, proporcionando al personal nuevo su adaptación con el entorno y mejorar la

> productividad de la organización, ya que a través de la etapa de inducción pasa del proceso de selección a la etapa de incorporarse con las funciones a realizar en el que intervienen diferentes factores tanto emocionales como sociales, determinantes para asumir el nuevo rol. (p.vi)

Un segundo antecedente internacional, se titula "Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la editorial Don Bosco" (Mendoza, 2013) llevado a cabo en Cuenca – Ecuador, la autora manifiesta la incidencia que tiene el desarrollo de actividades dentro del proceso de inducción:

> El objetivo de este proyecto, es implementar un manual de inducción de personal, con el objetivo de insertar e involucrar a los nuevos colaboradores a un entorno laboral, esto dentro de una esquema diseñado y organizado mediante un guía y un entrenamiento idóneo, con la finalidad de llevar a cabo un adecuado desarrollo de las actividades, de esta manera se verá reflejado en el personal las competencias requeridas por la organización, con un sentido de confianza y pertenencia, generando un compromiso y responsabilidad en pro de la mejora productiva de la organización.
>
> Por otra parte el manual contiene métodos y técnicas que permiten optimizar los recursos y los procesos internos de la organización, de tal manera que toda la información adquirida por el nuevo personal tiene beneficios para su buen desempeño, facilitando su acoplamiento y al mismo tiempo reduciendo gastos. (pp.9-10)

Un tercer antecedente nacional se titula "Caracterización del modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación de personal en una Institución prestadora de servicios de salud e identificación de la adherencia a los lineamientos estratégicos Institucionales"

(Castellanos, Cruz, & Muñoz, 2012) los autores desarrollaron el proyecto para una entidad prestadora de servicios en la ciudad de Manizales, ellos resaltan la importancia de llevar a cabo un proceso de inducción de manera oportuna, teniendo en cuenta componentes de responsabilidad y funciones dentro de un entorno laboral, por lo que afirman que:

> El trabajo es un estudio de un modelo de inducción al personal que ingresa al sector de salud, el cual lleva cuatro componentes a seguir como son; situación integral de la salud, educación permanente, participación social y gestión del recurso humano, por lo que se hace necesario garantizar que su ingreso sea satisfactorio y amplio a medida que ha adquirido conocimiento y comprendido las políticas de la organización y sus obligaciones, resaltando la importancia de integrar al nuevo miembro de la organización de manera efectiva y oportuna, ya que asumirá funciones de responsabilidad con diferentes designaciones a nivel de funciones, instalaciones y áreas geográficas.
>
> Por tal razón este estudio debe tener un manejo profesional y consciente, por lo que debe ser constante, claro, integral orientado hacia los objetivos de la organización. (p.6)

El cuarto antecedente es local y se titula "Procedimiento de Inducción y Reinducción. Instituto de Desarrollo Urbano" (Sepulveda & Pinto, 2014) , documento elaborado en la Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto de Desarrollo Urbano para el Proceso de Gestión de Talento Humano, el cual se tomó como referencia para contextualizar que el proceso de inducción juega un papel importante en toda organización ya sea pública o privada, ésta debe brindarle al nuevo integrante los elementos necesarios para un buen desenvolvimiento en su nuevo entorno laboral, por lo que los autores señalan lo siguiente:

> El objetivo de este acto administrativo, es dar un inicio al servidor público dentro de la entidad, integrándolo a una cultura organizacional, de acuerdo con el sistema de valores de la entidad, habituándolo hacia el servicio, y dándole a conocer la misión, visión, objetivos institucionales, creando de esta manera un sentido de pertenencia y responsabilidad dentro de la organización. En el proceso de inducción se le brinda al servidor público una integración en un entorno propicio acorde con la normatividad propia de la organización, donde se fortalecen responsabilidades individuales con deberes y derechos, una formación ética, informando desde todo un entorno las normas, tendencias, reformas y políticas propias de la entidad. (p.3)

El quinto antecedentes es internacional, y se titula "Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa Dimarsa en la ciudad de Puerto Montt" (Córdova, 2016) , el proyecto es de Chile donde el autor presenta un proyecto de inducción con el cual pretende crear un manual de inducción al personal, ya que el principal recurso de una organización, es el recurso humano porque con sus competencias permiten el buen funcionamiento de ésta, por lo que concluye que:

> Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esos elementos como los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos deben tener un fin en común: el beneficio y el éxito organizacional. Cada uno de estos aspectos tiene su nivel de importancia, sin embargo, se debe tener presente que el elemento central de toda organización es el recurso humano, es decir, las personas que trabajan en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades y destrezas que pueden afectar positiva o negativamente a la organización. De esta manera se deben prestar especial atención las personas

> que día a día contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o individuales en las empresas, por medio de la adecuación y manejo de otros recursos. Por lo anterior, se hace necesario en toda organización un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros. Uno de los procesos que más impacta en el desempeño de los recursos humanos en una empresa, es el proceso de inducción, donde de alguna forma se le enseña al nuevo trabajador cómo funciona la empresa y cuáles serán sus obligaciones. En la actualidad, este proceso ha tomado mayor relevancia al darse cuenta que una correcta inducción se traduce en trabajadores más productivos. (p.9).

De esta manera se puede analizar que para el proceso de inducción, se abarca un concepto de total relevancia como lo es el talento humano por ser el capital que trasciende en una organización, ya que su desarrollo se va dando a medida que se adquiere una formación y una experiencia en diferentes ámbitos y en diferentes niveles, porque el ser humano se acoge a una serie de estamentos que cada situación le presenta en su momento, enriqueciendo así su intelecto, capacidades y logros, así mismo cada persona escoge si desea forjarlos o no según sus propias decisiones.

El talento humano como tal, también se comprende como la capacidad que tiene la persona de responder a diferentes factores del entorno, con habilidades, competencias y conocimientos frente a una serie de situaciones que se le presentan en su diario quehacer, a los cuales concierne una participación propia de cada quien.

Cabe señalar el pensamiento de algunos autores frente al concepto de Gestión de Talento Humano, por lo que se reconoce que: "es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o los recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2009).

En cuanto al concepto de la gestión de talento humano, el autor (Eslava, 2004) afirma que:

> Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

El autor (Dessler, 2009), fundamenta que:

> Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Con respecto al concepto de gestión de talento humano el autor (Lledo, 2011) enfatiza que:

> Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar

fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

En casos quizás más rígidos, para otros autores con respecto al significado de la gestión de talento humano es que: "(…) la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales" (Mondy & Noe, 2005).

Otros autores sostienen que la gestión de talento humano es "(…) es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa" (Vásquez, 2008).

Para mejor entender, cabe referenciar lo que significa el personal de talento humano que: "se define como un conjunto de actividades que procuran las organización de las personas dentro de un enfoque de cultura y clima organizacional propicio para el desarrollo de las habilidades humanas en la estructura de la organización" (Morales, 2013).

Así mismo el personal de talento humano, aduce el autor que "el talento humano es la gestión o administración de políticas para dirigir asuntos sobre las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico tales como, reclutar, evaluar, capacitar, entre otras" (Jaimes, 2013).

Es necesario recalcar la aplicación la lúdica en diferentes procesos, y para este proyecto se ha tenido en cuenta lo que menciona el autor latinoamericano, reconocido por sus estudios de la dimensión lúdica, (Jiménez, 2014) dice:

> La lúdica como experiencia cultural, es una dimensión transversal que atraviesa toda la vida, no son prácticas, no son actividades, no es una ciencia, ni una disciplina, ni mucho menos una nueva moda, sino que es un proceso inherente al desarrollo humano en toda su dimensionalidad psiquica, social, cultural y biológica. Desde esta perspectica, la lúdica está ligada a la cotidianidad, en especial a la búsqueda del sentido de la cida y a la creatividad humana.

Con estas afirmaciones se confirma que el recurso humano se convierte en un actor primordial dentro de una organización, ya que propone de manera activa en los procesos organizativos, desde lo individual hasta lo colectivo, con características relevantes en su actuar frente a las diferentes situaciones, logran cambios aportando con ideas innovadoras, planes de acción, con aplicación de métodos para la proyección hacia la mejora continua, a ello se le brinda reconocimiento cultivando sus capacidades y competencias con oportunidades de cualificación, que se da desde el momento de su vinculación, como es el caso del proceso de inducción ya que de alguna manera éste influye en el logro de su desarrollo personal, profesional, laboral igualmente encuentran un aprovisionamiento a sus necesidades.

En la inducción se resalta que el nuevo personal se identifica con la organización de una manera gustosa, con sentido de responsabilidad y pertenencia, conociendo sus deberes y derechos, identificando riesgos y al mismo tiempo aplicando elementos y asumiendo comportamientos acordes lo establecido por la organización, por tal razón estas herramientas que

se le aportan al personal, les permite alcanzar un buen nivel de bienestar y desempeño en su diario quehacer.

Dentro de este contexto se reconoce que cada entidad tiene unas políticas propias para lograr sus objetivos, cumpliendo con su misión y proyectándose hacia un mejor porvenir, lo cual está dado bajo un marco legal normativo existente en los estamentos estipulados por ley, por tal motivo una organización tiene como deber, dar a conocer las políticas que la rigen, ya sea que estén ubicadas en un reglamento interno o en alguna normatividad que lo determine, el cual debe ser conocido a todo el personal en el momento de su ingreso.

De esta manera, una determinada organización en el momento de contratar una persona, le debe proporcionar la mayor información posible y el máximo de retroalimentación obteniendo así los conocimientos necesarios para que tenga la capacidad de asumir su rol de manera responsable, con la certeza de seguir conductos regulares para no incurrir en faltas ni entorpecer el buen funcionamiento de los procesos internos en custodia, desenvolviéndose acorde con el perfil y competencias en el cargo para el cual fue contratado, en este sentido esta serie de escenarios de ingreso, se le denomina programa de inducción y su práctica es propia de cada organización.

Así mismo hay componentes que debe infundir una organización en el personal acorde con las normas de convivencia, ética, compromiso idóneo, actitud de servicio, trabajo en equipo, dado en forma independiente de las circunstancias que se presenten en cuanto a las problemáticas del entorno social, político, económico y cultural.

Cuando el proceso de selección de personal, ha fijado la contratación del nuevo personal, en ese momento es importante dejar determinado que el cumplimiento de sus labores en el cargo para el cual es contratado, impacta en los objetivos de la organización, así mismo hacerle ver que la Institución asume la responsabilidad de brindarle la pertinente contraprestación de acuerdo con lo estipulado por ley, es por esto que en el proceso de inducción se detalla en forma coherente los aspectos estratégicos y operativos que dan lugar a una proyección, desarrollo y evolución en la Institución en aras de un mejor bienestar.

Así va organizada La Fundación Universitaria Los Libertadores, actualmente trabaja arduamente en sus procesos para la acreditación de alta calidad, por esto debe capturar en todo sentido, las condiciones en las que se encuentra, no solamente las particularidades de los estudiantes, sino también las del personal, ya que de alguna manera el logro de la estabilidad de éste, en general permite que todo su ámbito obtenga los mejores estándares de eficacia, donde cada uno de los miembros que pertenecen a la organización tengan las suficientes herramientas para que funcione correctamente, ya que cada proceso que existe en las áreas dependen unos de las otros, y se requiere de personal con capacidades, siendo integral en su actuar, en asumir riesgos, en afrontar realidades para llegar a los objetivos propuestos por la Institución, pero eso lo logra siempre y cuando exista una consolidación en lo que le infunde al personal, como es la motivación, la compensación y lo que es más importante brindándole los reconocimientos que se requieren para alcanzar sus metas, haciéndole conocer lo qué es la Institución, lo que posee, lo que quiere, a dónde va, sus beneficios al igual que sus falencias para trabajar juntos en ellas y mejorar continuamente.

Entre los diversos procesos que la Institución instaura, no se ve reglamentado ni creado un programa de inducción como tal, solamente se menciona para cumplir con un requisito dentro de un protocolo de bienvenida a las personas que por primera vez ingresan a la Institución, el cual generalmente está a cargo del área de talento humano, llevado a cabo como una función básica que atiende la Jefe de Selección y Bienestar.

Sin embargo el área de talento humano, desde el mes de julio del presente año, se encuentra trabajando en una cartilla de Inducción y Reinducción, con una selecta indagación sobre la Institución en un contenido de cinco puntos principales, los cuales se subdividen cada uno en una serie de temas con suficiente información, cuenta con gráficos estructurales, estadísticos, organigramas y mapas estratégicos que señalan lo relacionado con la naturaleza institucional, sus proyectos y acciones, la gestión organizacional, su oferta académica y la comunidad educativa, es un documento que abarca gran información institucional, el cual aún no se da a conocer a los integrantes de la Institución, su divulgación inicial es entregable al personal directivo que ingresa.

Sin embargo la inducción debe garantizar el buen resultado del inicio del personal nuevo, porque a partir de ello se consolida de forma efectiva los procesos que a su alrededor intervienen, como es el reclutamiento, la selección, la misma inducción y la evaluación de desempeño, el apoyo en el momento que ingresa el nuevo personal, resulta significativo necesariamente el aporte de adecuadas herramientas.

Cabe anotar que la inducción debe estar dentro de una programación muy bien establecida, porque es parte de un proceso, por lo que su dinámica es la participación activa del personal desde la alta gerencia hasta los operativos, generando así una buena identificación desde todo los puntos de vista, en donde se logra integrarlo en un contexto favorable con buenas prácticas fuera de prejuicios indeseables, disminuyendo actitudes de tensión, nerviosismo o ansiedad, generando un ambiente de confianza, armonía, con una comunicación precisa y coherente acorde a la misión de la Institución.

Haciendo referencia a la política institucional de talento humano, se encuentra orientada hacia el desarrollo de gestión de talento humano que permite involucrar al personal de la Institución, de las diferentes sedes donde se encuentran ubicados, directivos, administrativos, profesores en sus diferentes metodologías, niveles de formación dentro de unos principios y valores. Así mismo se reconoce que el área está regida bajo un reglamento interno y ceñido con lo estipulado de ley.

Capítulo 3

Así Somos Aquí

El enfoque proyectado en la presente investigación, según su naturaleza de la información, es cualitativo y está dado desde un punto de vista en donde se analizan diversas conductas presentadas de forma general, las cuales impactan en el entorno organizacional específico al que se refiere esta investigación, como también las causas que se presentan frente a múltiples escenarios donde no se conoce la información y por lo que se buscan los medios necesarios para dar alternativas de solución, por lo tanto la finalidad de este proyecto es crear una herramienta dinámica con metodología lúdica que permite mejorar el proceso de ingreso al nuevo personal, mediante una comunicación que contenga elementos de comunicación asertiva en el menor tiempo posible, causando así un impacto para el logro eficiente en el desempeño de las funciones del nuevo colaborador, con una orientación especial de causar beneficios a nivel personal, del área y por ende el de la Institución.

La investigación es netamente descriptiva, con una característica principal que es el observar detalladamente los comportamientos y manifestaciones que se percibe en el nuevo personal cuando ingresa a la Institución, a partir de allí se analiza de una forma enfática las variables existentes que giran alrededor de su propia naturaleza, es decir actitudes, conductas, manías, estilos de vida, entre otros. Es importante identificar la evolución que se va dando en la misma medida que se va adaptando al momento de incorporarlo con el entorno organizacional, por lo que esto requiere llevar un tratamiento único para cada caso de la persona, sin que ello esquematice el verdadero propósito de la solución, ya que la idea es acoplarlo a su sitio de

trabajo, de una forma competente, y con el manejo de las variables referente a esos comportamientos.

De igual manera el propósito que tiene el programa de inducción, es que en él se vea reflejado la optimización de las herramientas existentes en la Institución y se consolide aquellas que permitan llevar a cabo un adecuado proceso, en donde se tenga fácil acceso y la información sea lo suficientemente precisa para facilitar su transmisión acerca de lo que es la organización, además que se haga realidad en el momento oportuno, independiente de los tiempos, cargos y áreas involucrándose estrictamente con dicho proceso.

Para esta investigación se exploró varios procesos de la Institución, por lo que **así son aquí** en el área de talento humano en donde se encontró que uno de los que genera gran impacto es el proceso de inducción, ya que a partir de su desarrollo el nuevo personal debe lograr la respectiva incorporación con el entorno institucional, haciendo que en su integración se obtenga resultados de aprovisionamiento de información facilitando así su acrecentamiento en el desempeño laboral. El tiempo que tarda esta investigación depende de la dedicación que apremie, teniendo en cuenta que durante éste se determina la problemática, construcción de objetivos, propuesta de un plan de acción detallando los pasos que se deben llevar a cabo, y así dar cumplimiento con el objetivo propuesto, por otra parte aplicar una encuesta al grupo elegido en la que se identifica sus tendencias, y da lugar a formular cuál es realmente la problemática, y cómo a partir del análisis de resultados se fija unos criterios definidos en los que se puede identificar posibilidades de avance en este proceso. Estas etapas permitieron dar idea de un plan de intervención que supliera las necesidades del nuevo integrante, de una forma efectiva.

En relación con la línea de investigación y el proceso de inducción, se denota una apropiación con la línea: Desarrollo Humano Integrador en el Contexto Social Colombiano:

> El desarrollo humano es desarrollo de las capacidades necesarias para alcanzar una vida digna: físicas, emocionales, cognitivas, intelectuales y relacionales. Entre las garantías para este desarrollo está la creación de entornos seguros donde se desenvuelve la vida humana y la participación activa de los ciudadanos en la definición de sus propias metas y objetivos políticos, económicos y culturales, en consonancia con los derechos fundamentales.
>
> Esta línea se piensa desde la definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del concepto de 'desarrollo humano'. Comprende los proyectos de investigación y aplicación de soluciones frente a situaciones de deterioro de estas capacidades humanas, en los ámbitos jurídico, político, educativo, cultural y de salud física y mental. (Fundación Universitaria Los Libertadores, 2017)

En este sentido el proyecto busca investigar otras nuevas formas de interacción y de adquirir el mayor conocimiento posible del entorno institucional para que cada persona que ingresa nueva tenga una orientación más precisa y logre una comprensión ilustrativa lo suficientemente orientada a la proyección de su rol y que de igual manera la conlleve a desenvolverse en sus funciones de manera eficiente, para perfeccionar así su proceso de adaptación e integración, tornándose favorable no solamente para sí mismo, sino también para con el jefe inmediato, con el equipo de trabajo y con los compañeros que se encuentran fuera de su área, se aprovechan aquellos elementos que sean necesarios para la búsqueda de la mejora continua, dentro de este desarrollo humano se pretende una participación orientada a metodologías lúdicas en las sus expresiones de interacción son alusivas al bienestar personal.

La población que en esta investigación se presenta, corresponde a un grupo de colaboradores nuevos que ingresaron a la Fundación Universitaria Los Libertadores, su reclutamiento, selección y vinculación se lleva a cabo a través del área de talento humano, responsables también del proceso de inducción, para el análisis de la problemática que se visualiza en este proyecto se eligió un grupo de colaboradores que ingresaron en el mes de mayo de 2017, esta muestra poblacional cuenta con especificaciones que contemplan ciertos componentes los cuales aportan a un mejor análisis para abarcar todos los niveles que requiere la Institución para cubrir las necesidades de recurso humano en las diferentes dependencias, ellos son un directivo, un ejecutivo, cuatro profesionales y ocho operativos, quienes representan el 2.4% del personal administrativo, de una planta de personal que actualmente es de 573 personas.

Así son los catorce colaboradores que se seleccionaron como una muestra reciente del personal contratado hasta la fecha, con diferentes características, en esta oportunidad todo el grupo vive en Bogotá, cubriendo vacantes de diferentes áreas y número de persona por cargos, con ciertos niveles de formación, edades, género, nivel de ocupación:

Nivel directivo, un hombre de 41 años

Nivel ejecutivo, un hombre de 29 años

Nivel profesional, un hombre de 23 de años y tres mujeres de 25, 28 y 29 años

Nivel operativo, seis hombres entre los 19 y 28 años y dos mujeres de 23 y 25 años.

Para recolectar la información concreta con respecto a la inducción brindada por el área correspondiente, se diseñó un instrumento con la finalidad de obtener elementos donde se indagó las situaciones que experimentó cada persona, los datos ayudaron para abordar de manera más

acertada la problemática presentada, cabe anotar que el instrumento es acorde al tipo de investigación que se lleva a cabo.

La información recolectada está dada en la búsqueda de diversas alternativas para dar solución a la problemática expuesta, con su posterior tabulación se tata de efectuar una descripción de la situación que a hoy se presenta en el área de talento humano, con respecto al proceso de la inducción al nuevo personal, el resultado está sujeto a una interpretación y un análisis que determina parámetros para la creación del programa de inducción.

El instrumento adjunto, es una encuesta que se denomina “La Inducción”, la cual se aplicó a 14 colaboradores que representan el 100% de quienes ingresaron en el mes de mayo en la Fundación Universitaria Los Libertadores, en la sede Bolívar ubicada en la zona de chapinero de la ciudad de Bogotá, con el objetivo de indagar la realidad experimentada frente al proceso de inducción en el momento que cada persona ingresó a formar parte de la Institución, por lo que con esta observación se pretende exaltar elementos concretos y detallados para abordar la problemática existente de una manera adecuada.

La encuesta se diseñó diez preguntas con la opción de elegir una respuesta acorde con la vivencia personal que experimentó cada persona cuando ingresó a la Institución, posteriormente se realizó una tabulación en la que se reflejan unos resultados característicos, los cuales tienen una particularidad analizada según anexo. (Ver Anexo 1)

Con el resultado de este análisis no se trata de interferir con los procedimientos internos que actualmente se llevan a cabo dentro del área de talento humano de la Institución, ni con el

proceder normal de cada persona que ingresa, lo que se desea lograr es exponer, comprender las condiciones de su entorno, determinar las falencias en el momento de suministrar la información organizacional y visualizar los tiempos de retroalimentación a los que debe esperar el nuevo integrante para obtener la información institucional completa.

Tabla 2. Personal nuevo mes de mayo

Tipo_contrato	Fecha_ingreso	Fecha_fin_contrato	EDAD	Nivel	Sexo	Nombre_dependencia	Nombre_cargo
TERMINO INDEFINIDO	10/05/2017	Indefinido	26	Profesional	F	GERENCIA TALENTO HUMANO	PROFESIONAL DE DESAR
TERMINO FIJO	02/05/2017	01/07/2017	23	Profesional	M	CENTRO DE CULTURA Y BIENESTA	INSTRUCTOR DE MAQUIN
TERMINO FIJO	09/05/2017	15/01/2018	29	Operativo	M	SECRETARIA GENERAL	MENSAJERO EXTERNO
TERMINO FIJO	15/05/2017	14/08/2017	28	Profesional	F	VICERRECTORÍA ACADÉMICA	ADECUADOR PEDAGÓGIC
APRENDIZAJE	15/05/2017	22/06/2018	20	Operativo	M	CENTRO DE INFORMATICA Y TECI	APRENDIZ FASE PRODUC
APRENDIZAJE	15/05/2017	22/06/2018	26	Operativo	M	CENTRO DE INFORMATICA Y TECI	APRENDIZ FASE PRODUC
APRENDIZAJE	16/05/2017	22/06/2018	27	Operativo	M	CENTRO DE MEDIOS AUDIOVISUA	APRENDIZ FASE PRODUC
TERMINO FIJO	15/05/2017	14/08/2017	25	Operativo	F	SECRETARIA GENERAL	ANALISTA
TERMINO INDEFINIDO	04/05/2017	Indefinido	29	Profesional	F	BIBLIOTECA	PROFESIONAL
TERMINO INDEFINIDO	16/05/2017	Indefinido	42	Directivo	M	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIV	CONTADOR GENERAL
TERMINO INDEFINIDO	22/05/2017	Indefinido	29	Ejecutivo	M	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIV	COORDINADOR DE MANT
TERMINO FIJO	15/05/2017	14/08/2017	23	Operativo	F	SECRETARIA GENERAL	ANALISTA
APRENDIZAJE	16/05/2017	22/12/2018	22	Operativo	M	CENTRO DE MEDIOS AUDIOVISUA	APRENDIZ FASE PRODUC
APRENDIZAJE	15/05/2017	22/06/2018	23	Operativo	M	CENTRO DE INFORMATICA Y TECI	APRENDIZ FASE PRODUC

Fuente. Área de Nómina – Talento Humano, Fundación Universitaria Los Libertadores (2017)

De las diez preguntas aplicadas a los catorce colaboradores para la presente investigación, se clasificaron de acuerdo con los siguientes criterios, los cuales se tienen en cuenta para brindar mayor cobertura de información en el análisis de la problemática del programa de inducción al nuevo personal de la Institución.

- Criterio de Selección: se consideran las preguntas 1 y 2.

El proceso de selección en este caso es realizado entre dos a tres semanas, para continuar con la vinculación de personal a nivel operativo el cual es de un 57%, se evidencia gran rotación porque según información proporcionada, su vinculación es temporal entre seis y doce meses, específicamente para los aprendices quienes representan un 36% de esta población, debido a esta escenario no se les brinda la atención necesaria en el proceso de inducción, ya que no lo consideran relevante por ser mínimo tiempo de permanencia dentro de la Institución, y por ocupar un cargo donde las actividades son más de aprendizaje a través de un apoyo administrativo.

Sin embargo para el nivel directivo y ejecutivo, los cuales representan el 14%, el proceso de selección se demarca bastante riguroso, ya que por ser cargos representativos se toman el suficientemente tiempo para brindarles la información institucional antes de su vinculación, ya que ellos deben conocer más de los procesos internos por el tipo de direccionamiento al cual se someten antes de su ingreso.

El personal que ocupa el restante 29%, se encuentra en un proceso de inducción, el cual se proporciona de acuerdo con las necesidades del cargo, sin la debida importancia. (ver Anexo 2).

- Criterio de Comunicación: se consideran las preguntas 3, 5 y 10.

El personal que ingresa nuevo encuentra interesante ponerse en contacto con el entorno, por lo que a través de algún medio de comunicación obtiene la información institucional que requiere, la cual considera relevante para su desempeño, esta indagación representa el 57% de la

población. De igual manera el 50% del nuevo personal considera que un programa de inducción tiene un alto grado de importancia para el logro de una buena comunicación para interrelacionarse, lo que implica de manera considerable para el desarrollo de sus labores (ver Anexo 3).

- Criterio de Información: se consideran las preguntas 4, 6 y 8

La población profesional y operativa, la cual representa el 86%, no tuvo una inducción formal, ni documento alguno que evidencie la información de la Institución, la población directiva y ejecutiva que es el otro 14% le hicieron entrega de un documento informal con información de la Institución.

Debido a que no se conoce un programa de inducción, el 71% de la población de la población considera que éste no tiene importancia para el desempeño de sus funciones como tal, ya que la comunicación y la información la obtienen por diferentes de medios de comunicación internos, ya sea de forma directa o indirecta (ver Anexo 4).

- Criterio de Conocimiento: se consideran las preguntas 7 y 9.

Para el 71% de esta población, un programa de inducción si le contribuye a conocer el entorno de la institución, para obtener un mejor desplazamiento dentro de su organización institucional, de igual manera el 64% no tiene claridad cuál es la misión, visión y objetivos, por lo que presentan un desconocimiento total de las políticas internas y normatividad en general (ver Anexo 5).

La población en mención es la totalidad del personal que ingresó a la Institución en el mes de mayo de 2017, de quien se logró obtener información actualizada, además de una aproximación más concreta de las situaciones que se presentan con el personal entrante y el manejo de la inducción que le proporciona el área de talento humano a casos específicos, por lo que se limitó a cierta cantidad de ingresos, la cual varía de acuerdo con la rotación de personal o al mismo tiempo con la creación de nuevos cargos según las necesidades de recurso humano requerido por alguna área y en este sentido dar cumplimiento a los proyectos previstos de la Institución.

Se denota que el área encargada no cuenta con un programa de inducción debidamente establecido como tal, no se evidencia un considerable grado de importancia a este proceso que se ajuste para todos los niveles y cargos, tanto para conocer el ambiente institucional en sus políticas internas, procedimientos, infraestructura, entre otros, como para proveer que el desempeño laboral del personal obtenga una equivalencia en todo su contexto. Es por esto que este proyecto presenta una propuesta del proceso de inducción, para que el área de talento humano lo lleve a la práctica y atienda de esta forma su problemática, impulsando la integración del nuevo personal al entorno, donde su incorporación sea ágil y efectiva para el desarrollo de sus funciones y los resultados sean los esperados por la institución.

Como conclusión en el análisis de la encuesta se evidencia que no hay una dinámica ni estrategia para la incorporación del nuevo personal a la Institución, aunque los recursos tecnológicos, de información y de comunicación son muy bien programados, estas herramientas no se aprovechan adecuadamente ni tampoco de una manera lúdica y complementaria que admita

capturar la atención y el verdadero sentido de motivación para la bienvenida, ubicación, incorporación, integración y participación del nuevo colaborador a la Institución.

Capítulo 4

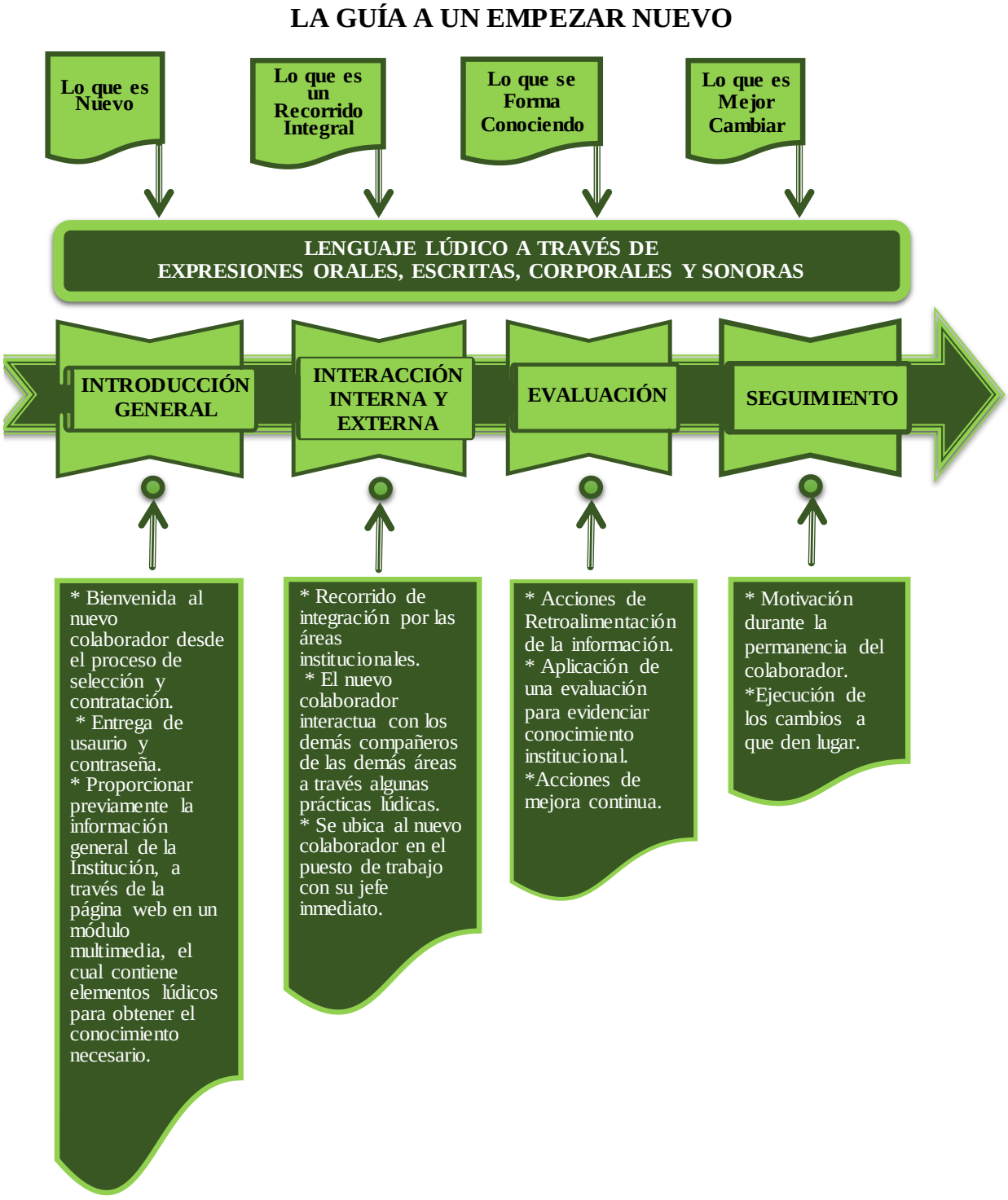
Así Nos Favorece

Este proyecto presenta una propuesta que **favorece** la consecución de una óptima inducción al personal que ingresa a la Institución, la cual da a conocer una alternativa para su oportuna ejecución, en éste se pretende recalcar entrenamiento, orientación e integración a través de un programa de inducción estructurado a partir de la lúdica, lo que permite fortalecer su propia concepción dentro de la Institución, ya que advierte unos componentes relevantes en un contexto lúdico con un enfoque transformador, innovador, creativo y participativo, logrando en el nuevo colaborador una interacción que se articula en un ambiente de trabajo adecuado y a su vez un accionar motivado hacia un alto desempeño laboral ubicándolo así en los diferentes procesos constituidos por la Institución.

La propuesta considera herramientas que dan paso al conocimiento del entorno institucional, de una manera efectiva en una situación de enseñanza - aprendizaje a través de elementos lúdicos que se admiten como estrategias didácticas acordes a unos patrones de comportamiento, ajustados apropiadamente para el desarrollo de competencias de interacción en su diario quehacer, con aportes de motivación, impactando su creatividad en el momento de la verdad frente a la labor para la cual el colaborador es contratado.

Partiendo de esta actividad que se organiza con el proceso de inducción, se establece un plan de acción determinante a través del modelo PHVA, en donde se reflejan cuatro etapas.

Figura 1. Plan de Acción PHVA



Fuente. Elaboración propia (2017)

La propuesta que favorece el proceso de inducción se denomina **“La Guía a un Empezar Nuevo”** que determina cuatro fases así:

a. **Lo que es Nuevo:** Enfocado hacia la introducción general. Consiste en que el nuevo integrante antes de iniciar su primer día accede a la página institucional con un usuario y una contraseña otorgada en el momento de la contratación, allí encuentra un módulo multimedia dotado de elementos lúdicos para la obtención de la información institucional.

b. **Lo que es un Recorrido Integral:** Enfocado hacia la interacción interna y externa. El primer día que el colaborador llega a la Institución, los guías lo llevan a un recorrido por los diferentes espacios incorporándolo con el entorno a través de prácticas lúdicas que permiten la interacción con los compañeros de las diferentes áreas, finalmente es ubicado en su puesto de trabajo con el jefe inmediato quien le indica el rol a desempeñar.

c. **Lo que se Forma Conociendo:** Enfocado hacia la Evaluación. A través de la aplicación de un instrumento evidenciar la información adquirida, para generar acciones de retroalimentación, permitiendo afianzar conocimientos de la Institución e identificación con su área laboral y generando acciones de mejora continua.

d. **Lo que es Mejor Cambiar:** Enfocado hacia el Seguimiento, logrando la motivación durante su permanencia, y efectuando los cambios necesarios para cumplir con los objetivos del proceso de inducción, creando conciencia del mismo, y adquiriendo conocimiento bajo directrices precisas.

En el proceso se tiene en cuenta crear la interrelación con las demás áreas, impartiendo así un conocimiento de cada uno de ellos, independientemente en donde se ubique al nuevo colaborador, facilitándole así elementos necesarios para llevar a cabo una incorporación al entorno institucional y garantizando la divulgación de una adecuada comunicación, caracterizada por la fluidez, apropiamiento y ubicación.

Dentro de las actividades que desarrollan en este proceso de inducción, se detalla componentes lúdicos como las expresiones que van en concordancia con el entorno del colaborador y que intervienen de manera participativa para lograr la integración que se requiere en cada uno de los procesos de la Institución, dichas expresiones son escritas, orales, corporales, sonoras.

En este sentido al examinar los lenguajes lúdicos que se presentan en las actividades que participa el colaborador, estos dan paso a causar un impacto en la forma de comunicarse y expresarse, experimentando de tal manera nuevas vivencias en el entorno laboral al que ingresa el colaborador conllevándolo a tener gusto por el hacer, por el saber, por el aprender, manifestando diferentes emociones de gozo, agrado y gusto manteniendo un equilibrio con respecto a sus expectativas por conocer ese entorno laboral.

El desarrollo de esta propuesta identifica un cambio en el proceder del nuevo colaborador frente al reconocimiento del entorno laboral, adaptándolo a una serie de procesos organizativos, en los que se enmarca la innovación, el interés, el goce y el deleite, utilizando los lenguajes de la lúdica, como es el arte de expresión corporal, relatar sus propias historias a partir de sus

vivencias, manifestando una socialización dinámica, donde en el contacto con otros integrantes se enfatizan normas y códigos de valores, al igual que se manifiesta la interacción y las relaciones interpersonales en un compartir con la comunidad.

A continuación se presentan las fases de la propuesta, el objetivo específico, su enfoque, las actividades a desarrollar, los recursos que se requieren para su realización y el tiempo que conlleva cada una, por lo que debe seguir la ruta correcta para obtener la respectiva información, esto favorece el verdadero sentido de la inducción, que es conocer información institucional, integrarse nuevo entorno laboral, participar de manera dinámica, cautivando el interés por el saber.

Tabla 3. Actividad 1. Lo que es Nuevo

<table>
<tr><td colspan="2">Fase 1.
LO QUE ES NUEVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo

Proporcionar la información general sobre la Institución antes de iniciar labores, captando su interés y participación.</td><td>Enfoque

Introducción General</td></tr>
<tr><td>Recursos, medios y materiales

Equipo de cómputo con multimedia, usuario y contraseña para ingresar al módulo multimedia.</td><td>Tiempo y Lugar
Cuatro horas
Navegación en la página de la Institución en módulo multimedia, desde cualquier lugar.
Imagen 1. Comunicación
 </td></tr>
</table>

Actividad

- El nuevo colaborador ingresa en la página de la Institución, en el módulo multimedia **"La Guía a un Empezar Nuevo"**, a través del usuario y contraseña.
- Una vez en el módulo, aparece una presentación donde dará click a cinco capítulos que forman parte del proceso de inducción, cada uno con la información de la Institución:

1. Quiénes Somos = Palabras de Bienvenida de la Rectora, Historia, Misión, Visión, Políticas institucionales,
2. Hacia dónde Vamos = Normatividad, Plan de Desarrollo Libertador, Proyectos, Acciones, Mapa Estratégico.
3. Cómo estamos Organizados = Estructura Organizacional, Áreas administrativas, Infraestructura
4. Cuál es nuestra comunidad = Ubicación e Inducción del puesto de trabajo, Organigrama del área
5. Cuáles son nuestros Beneficios = Beneficios para los colaboradores, Reglamento Interno, Bienestar social, Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Para acceder a cada uno de los capítulos, hay una imagen representativa que le permitirá entrar a la información respondiendo una pregunta clave, la cual es una información que se ha dado en el proceso de selección y contratación, por lo que para ingresar a cada módulo debe responder a una pregunta de acceso, ejemplo:

- Quiénes Somos: ¿qué tipo de organización es a donde inicias a trabajar? = educativa
- Hacia dónde Vamos: ¿cuál es el nombre completo del área donde te entrevistaron y firmaste el contrato? = Gerencia de Talento Humano

- Cómo estamos Organizados: ¿qué documento debes presentar cuando ingreses por los torniquetes de la Institución? = Carnet
- Cuál es nuestra Comunidad: ¿cuál es el nombre con quién te debes presentar el primer día de iniciar tus labores? = Javier (guía de inducción).
- Cuáles son nuestros Beneficios: ¿qué día de cada mes te pagan la nómina? = 20

(ver Anexo 6)

Imagen 2. Entorno

Fuente. **www.google.com /marketingpeople (2009)**

Fuente. Elaboración propia (2017)

Tabla 4. Actividad 2. Lo que es Recorrido Integral

Fase 2. **LO QUE ES RECORRIDO INTEGRAL**	
Objetivo Integrar al nuevo colaborador con el entorno institucional en donde interactúe con los demás, ubicándolo en su puesto de trabajo.	Enfoque Interacción Interna y Externa
Recursos, medios y materiales Carnet Institucional, Guías, los profesionales de talento humano, Auditorio y Tablero Agendas, Esferos, Vasos, USB, Libreta de apuntes que son los obsequios Institucionales.	Tiempo y Lugar Cuatro horas Instalaciones y Audiorio de la Institución.

Actividad

- El guía lleva al nuevo colaborador a un recorrido por las instalaciones de la Institución,
- El colaborador reconoce cada área, especialmente de aquellas con las que se tiene mayor contacto y van relacionadas con su puesto de trabajo, como son el área de recursos humanos, vicerrectoría académica, comunicaciones, correspondencia, medios audiovisuales, biblioteca, tesorería, registro y admisiones, auditorios, tecnología, logística, seguridad y vigilancia, facultades y departamentos académicos, por último el gimnasio.
- Luego del recorrido, se ubica al nuevo colaborador en el auditorio, allí comienza la integración con los demás compañeros, participando de prácticas lúdicas, que permiten una retroalimentación de la información.
- El colaborador se acomoda en el auditorio, debajo de varias sillas hay unas fichas con un número.
- El guía tiene un listado enumerado con unas preguntas referentes a la Institución, por lo que en el momento de presentarse cada uno de los colaboradores con los demás, cuando diga su nombre, el cargo a ocupar y el área a ubicarse deberá decir el número en voz alta.
- La guía de acuerdo con el listado, le hará la pregunta que corresponda a ese número.
- Si el colaborador da la respuesta correcta se le hará entrega de un obsequio institucional.
- Si el colaborador no da la respuesta correcta, deberá cantar o recitar el coro del himno de la Institución.

(ver Anexo 7)

Ejemplo:

Número: 11,

Pregunta: nombre tres beneficios que la Institución le brinda a sus colaboradores.

Respuesta Correcta: descanso de media jornada laboral el día del cumpleaños, tres días de licencia de matrimonio cuando sea el caso, si estudia en la Institución se otorga el 50% de descuento de la matrícula.

Respuesta Incorrecta: cantar o recitar el coro del himno institucional:

¡Viva! ¡viva! los Libertadores, ¡Viva! ¡Viva! mi Universidad, Alma Mater que irradia esperanza, ciencia, estudio, valor, libertad. Tres prohombres egregios encarnan el espíritu Libertador, Santander y Nariño y Bolívar fundamento de nuestra nación.

Imagen 3. **Rol**

Imagen 4. Integración

Fuente. www.google.com /marketingpeople (2009)

Tabla 5. Actividad 3. Lo que se Forma Conociendo

<table>
<tr><td colspan="2">Fase 3.
LO QUE SE FORMA CONOCIENDO</td></tr>
<tr><td>Objetivo

Retroalimentar y Evaluar la información adquirida, afianzando el conocimiento de la Institución.</td><td>Enfoque

Evaluación</td></tr>
<tr><td>Recursos, medios y materiales

Carnet Institucional,
Guías, los profesionales de talento humano,
Auditorio
Agendas, Esferos, Vasos, USB, Libreta de apuntes que son los obsequios Institucionales.
Encuesta en el módulo de multimedia.</td><td>Tiempo y Lugar

Dos horas
Auditorio</td></tr>
<tr><td colspan="2">Actividad

➢ En el auditorio el colaborador participa en el orden como se encuentran ubicados.
➢ El guía tiene un tablero con la descripción de lo que hace las diferentes áreas, en un urna están las fichas con los nombres de cada área.
➢ El primero que se encuentra ubicado en la silla, dirá su nombre, cargo y área, al mismo tiempo tomará de la urna, una ficha y la colocará en el tablero donde está la descripción.
➢ Si el colaborador da la respuesta correcta se le hará entrega de un obsequio institucional.
➢ Si el colaborador no da la respuesta correcta, deberá cantar o recitar el coro del himno de la Institución.
(ver Anexo 8)

Imagen 5. Evaluación

Fuente. www.google.com /marketingpeople (2009)</td></tr>
</table>

Fuente. Elaboración propia (2017)

Tabla 6. Actividad 4. Lo que es Mejor Cambiar

<table>
<tr><td colspan="2">Fase 4.
LO QUE ES MEJOR CAMBIAR</td></tr>
<tr><td>Objetivo

Lograr la motivación durante su permanencia y realizar los cambios a que den lugar.</td><td>Enfoque

Seguimiento.</td></tr>
<tr><td>Recursos, medios y materiales

Hojas, lápices, borradores, esferos, cinta pegante y tablero</td><td>Tiempo y Lugar

Dos horas
Auditorio</td></tr>
<tr><td colspan="2">Actividad

➢ El guía entrega a cada colaborador una hoja y un lápiz, le pedirá a cada uno que dibuje una parte del cuerpo humano.
➢ Cada colaborador dibujará lo solicitado por el guía.
➢ Cuando todos terminen de dibujar, el guía estará al frente del auditorio y empezará a llamar a cada colaborado con su dibujo, el cual pegará en el tablero, formando las partes del cuerpo humano.
➢ Al final se formará un muñeco, el cual quizás tenga formas y tamaños diferentes.
➢ El guía preguntará a cada uno, la opinión que éste le merece sacando una conclusión.

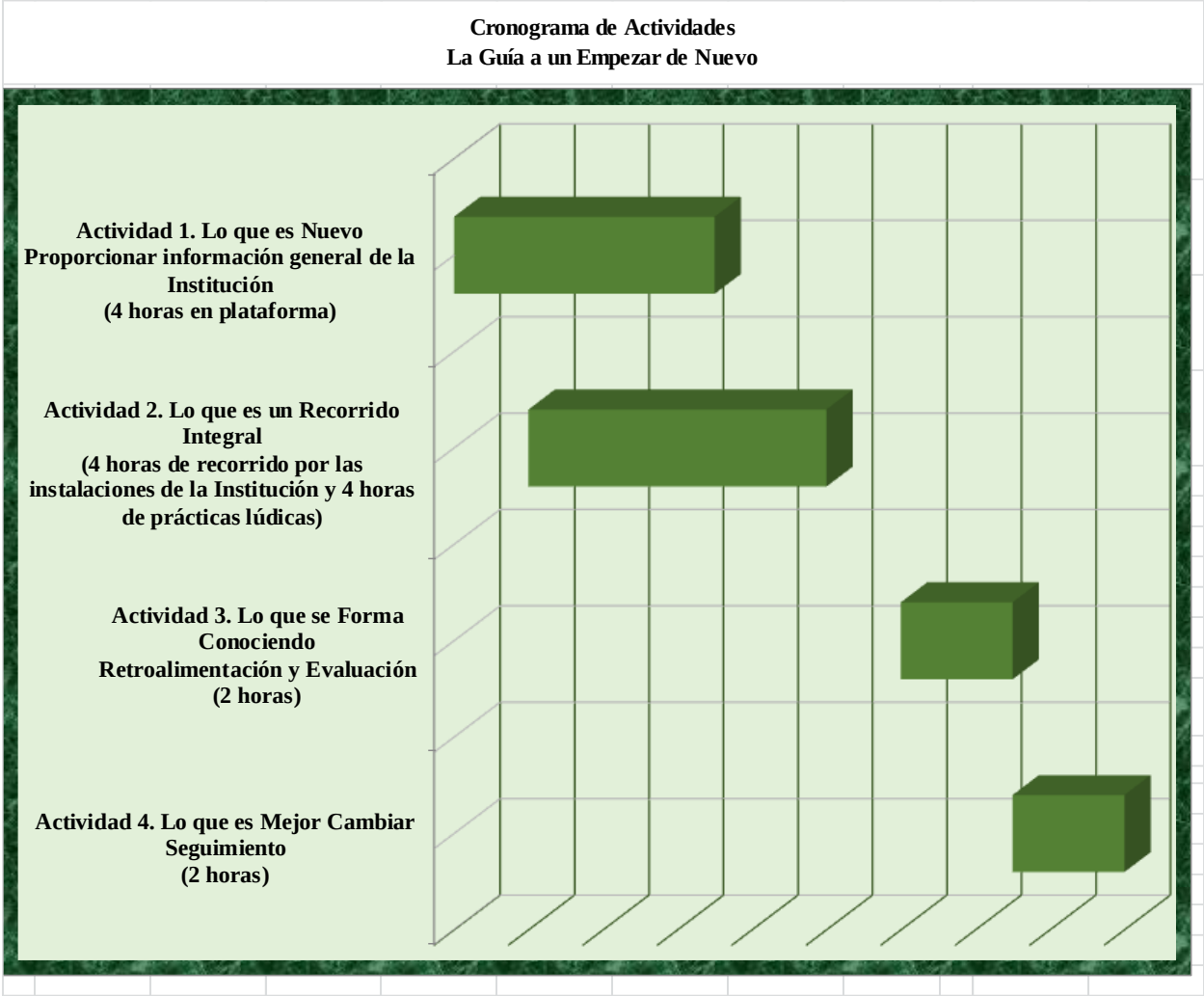
(ver Anexo 9)

Imagen 6. Seguimiento

Fuente. www.google.com /marketingpeople (2009)</td></tr>
</table>

Fuente. Elaboración propia (2017)

Gráfica 1. Cronograma de Actividades



Fuente. Elaboración propia (2017)

Por otra parte la propuesta del proceso de inducción va dirigida al área de Talento Humano, y puede ser ejecutada por sus diferentes áreas, las cuales en su representación abarca los procesos de la Institución y además impactan en el bienestar de los colaboradores en general, de aquí que los profesionales delegados para dirigir el plan de acción se denominan en esta propuesta de intervención “guías”, quienes cuentan con la idoneidad de realizar las actividades de ésta, no obstante en el siguiente diagrama se visualiza una jerarquización existente, desde las

altas directivas con sus respectivas dependencias, áreas involucradas y los cargos que intervienen en su práctica, además del mencionado y el recurso humano también es importante mencionar la aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Institución, como los espacios físicos, elementos de medios de comunicación e información.

Gráfica 2. Organigrama de Gerencia de Talento Humano

Fuente. Gerencia de Talento Humano (2017)

En cuanto a la evaluación que aplica el PHVA, se consideran aspectos relevantes como la planeación de las actividades, la coordinación logística y el manejo de la temática a cargo de los

guías, el desarrollo y la participación activa de cada proceso en articulación con la inducción, la obtención de resultados con respecto a las prácticas lúdicas proyectadas en las personas involucradas en el proceso, el logro del objetivo principal centrado en la satisfacción por ambas partes tanto del nuevo colaborador que recibe la inducción como del guía que hace efectiva su realización, la idea central es que a través de la evaluación se evidencie indicadores que den lugar a la búsqueda de mejorar en todos los aspectos necesarios para crecer individual y colectivamente frente al proceso de inducción.

Cabe señalar que como indicadores de logro, el propósito enfocado hacia un aprendizaje lúdico en el proceso de inducción, está dado mediante expresiones lúdicas, este proceso de inducción aporta en los siguientes aspectos teniendo en cuenta el punto de vista tanto de quien imparte la inducción como el que la recibe, caso tal los guías y los nuevos colaboradores:

- Intelectual y/o cognoscitivo:

En los guías del proceso de inducción, el desarrollo es integral, fomentando la creatividad e innovación y al llevar a cabo la propuesta ésta se consolida en la integración e interrelación de los colaboradores. En el nuevo colaborador, se da el reconocimiento y acceso a una variedad en la cultura existente a nivel geográfico, social, económico, entre otros.

- Socio Afectivo:

En los guías, la creación de vínculos de fraternidad en el hacer con agrado, con simpatía, alegría, incorporando arte y elementos lúdicos que dan lugar a la innovación y creatividad. En el

nuevo colaborador, recibiendo conocimiento dentro de un clima organizacional y un ambiente atractivo, en donde se refleja el buen aporte por facilitar su ingreso por parte de los guías.

- Psicomotor:

En los guías y en nuevo colaborador nuevo se encauza en la relación, el conocimiento y adaptación del medio laboral en el que se encuentra cada persona con su área de trabajo y lo que aporta para sí y para los demás.

- Volitivo:

En los guías, lo que impulsa su acción de ejecutar y llevar a cabo una actividad con miras a integrar la comunicación, la interrelación entre las diferentes áreas independientemente del rol que se desempeña. En el nuevo colaborador, lo que los impulsa a asistir y tomar la inducción como algo especial y alusivo a un inicio hacia lo desconocido aportándole conocimiento.

- Habilidades Comunicativas:

En los guías y el nuevo colaborador la forma de transmitir un mensaje de integración no solamente con su área de trabajo, sino una interrelación con los demás compañeros, con unos aportes de comunicación fluida, respetuosa, clara, dando lugar a un contexto lúdico en cualquier espacio.

Capítulo 5

Así Resulta Mejor

Finalmente este proyecto sobre el proceso de inducción para el personal nuevo de la Fundación Universitaria Los Libertadores, da paso a vivenciar nuevas formas de trabajo colectivo, asumiendo diferentes roles, lo que implica la utilización de estrategias de enseñanza – aprendizaje, el cual **resulta mejor** cuando va dirigido hacia un crecimiento personal, una interacción social, un reconocimiento a través de lenguajes lúdicos.

Desde otra particularidad, la experiencia que adquiere el nuevo colaborador en su inicio laboral logra un intercambio de emociones, prevaleciendo el gusto por el hacer, el goce, el deleite, a su vez esto se transforma en arte, componente especial como forma de expresión del ser, éstas acciones lúdicas tanto en los que llevan a cabo el proceso de inducción, como el que las recibe, tienen la naturaleza de consolidar el desarrollo de cada persona, independientemente del contexto laboral en el que se encuentran las personas.

Mediante la lúdica es posible crear estrategias que permiten el desarrollo del ser humano de forma integral, ya que todo el conocimiento que va adquiriendo causa un impacto importante para el buen vivir y convivir, además de todos aquellos elementos que intervienen en las formas de comunicación y con expresiones de participación activa para incorporarse en una sociedad, de tal forma que asume normas, acuerdos y códigos de valores para así alcanzar una cultura.

Las prácticas lúdicas contribuyen a que el plan de inducción sea un proceso óptimo y adecuado, donde el nuevo integrante tiene la oportunidad de tener un inicio de labores con el suficiente logro de conocimientos, interacción y con la confianza de adaptase a una nueva cultura, en la que siente el compromiso por corresponder a los beneficios que la Institución le promueve en su quehacer, con un actuar de forma natural frente a los cambios.

El programa lúdico de inducción al personal que ingresa nuevo resulta efectivo, mientras su aplicación sea oportuna, y su manejo sea profesional, consecuente a cumplir con los objetivos de formarlo, capacitarlo dentro de una participación activa, retroalimentando así la debida información, en búsqueda de resultados que le permitan ser competitivo a todo nivel.

Resulta mejor cuando se le da un sentido lúdico a lo que el ser humano vive, porque es una necesidad para expresarse de diversas formas, logrando llevar un deleite y un gusto por todo aquello que realiza desarrollando su creatividad y el interés por el hacer, ser y saber hacer.

Lista de Referencias

Castellanos, V., Cruz, N., & Muñoz, J. (01 de 2012). *Trabajo de Grado. Caracterización del Modelo de Inducción, Reinducción, Entrenamiento y Capacitación de Personal en una Institución Prestadora de Servicios de Salud e Identificación de la adherencia a los Lineamientos Estratégicos Institucionales*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/232/Viviana%20Patricia%20castellanos.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: Mc Graw Hill.

Córdova, B. (2016). *Creación de un Manual de Procedimientos de Inducción para la Empresa Dimarsa en la ciudad de Puerto Montt*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcic796c/doc/bpmfcic796c.pdf

Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Eslava, E. (2004). *Liderazgo, Espacio, Tiempo y Decisión*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://liderayeryhoy.blogspot.com.co/2015/10/gestion-del-talento-humano-elemento.html

Fundación Universitaria Los Libertadores. (01 de 12 de 2012). *Nuestros Reglamentos, Políticas y Planes de Crecimiento*. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de http://www.ulibertadores.edu.co/documentos-institucionales/

Jaimes, A. (09 de 2013). *Talento Humano*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com.co/2013/09/

Jiménez, C. (2014). *Lúdica*. Recuperado el 02 de 12 de 2017, de http://www.ludica.org/

Lledo, P. (2011). *Administración del Recurso Humano*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://estudianteufps18.blogspot.com.co/2013/09/primera-entrada.html

Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un Manual de Función para el Personal de la Editorial Don Bosco*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf

Ministerio de Educación. (2009). *Normas Generales de la Educación Superior*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-184681.html

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 1 de 12 de 2017, de http://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_Noe

Morales, G. (2013). *Talento Humano, el Mejor Activo*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com.co/

Rodríguez, V. (07 de 2013). *Diseño de un Programa de Inducción para el Personal de una Empresa de Manufactura dedicada a la Producción y Comercialización de Productos de Cuidad Personal*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2739.pdf

Sepulveda, J., & Pinto, P. (03 de 01 de 2014). *Procedimiento "Inducción y Reinducción"*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Transparencia/Control/Sistemas%20de%20Control/2017/09%20Septiembre/55%20PRTH119_INDUCCION_Y_REINDUCCION_V1.0.pdf

Vásquez, A. (2008). *Talento Humano*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://google.over-blog.es/article-28524229.html

Anexos

Anexo 1. Instrumento. La Inducción

La información que usted nos brinda tiene un tratamiento estrictamente confidencial. Gracias por su colaboración.

Un cordial saludo, agradezco contar con su participación en la siguiente encuesta, la cual tiene como objetivo conocer la apreciación que usted tiene sobre el programa de inducción.

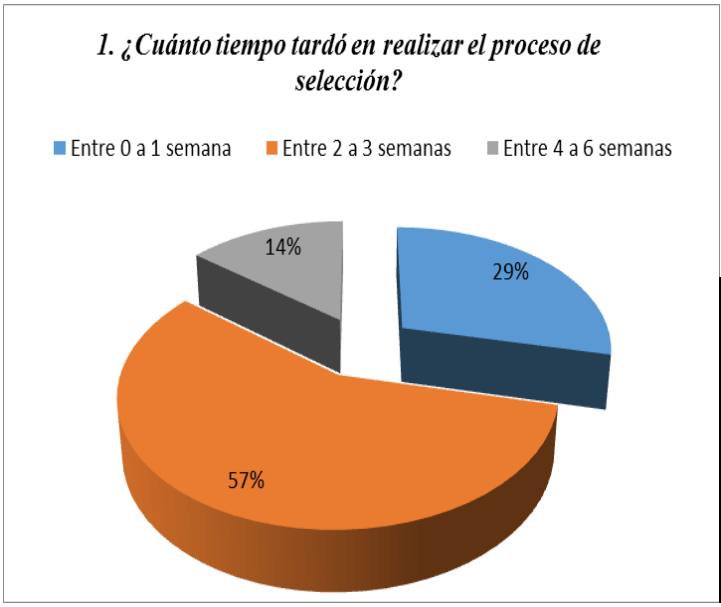
El tiempo que le ocupa para responder es de 2 a 3 minutos y se trata de elegir una opción para cada una de las diez preguntas relacionadas.

Nombre:_____

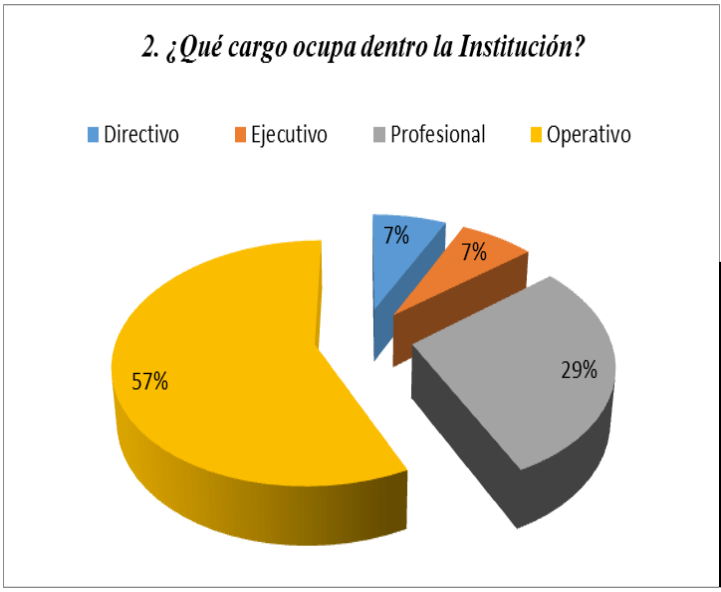
1.	**¿Cuánto tiempo tardó en realizar el proceso de selección?**	
A	○	Entre 0 a 1 semana
B	○	Entre 2 a 3 semanas
C	○	Entre 4 a 6 semanas
2.	**¿Qué cargo ocupa dentro la Institución?**	
A	○	Directivo
B	○	Ejecutivo
C	○	Profesional
		Operativo
3.	**¿Ha navegado por la página web de la Institución para obtener algún tipo de información?**	
A	○	Si
B	○	No
4.	**Cuando presentó su entrevista, ¿le entregaron algún documento que habla sobre la Inducción?**	
A	○	Si
B	○	No
5.	**¿Qué nivel de importancia tiene el programa de inducción para el inicio de sus labores?**	
A	○	Alto
B	○	Medio
C	○	Indiferente
6.	**¿Conoce específicamente el programa de inducción de la Institución?**	
A	○	Si
B	○	No
7.	**¿Cree usted que la inducción le contribuye a conocer el entorno de la Institución?**	
A	○	Si
B	○	No
8.	**¿Considera que la inducción, le aporta a su desempeño laboral?**	
A	○	Si
B	○	No
9.	**¿Tiene claridad cuál es la misión, visión y objetivos de la Institución?**	
A	○	Si
B	○	No
10.	**¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir la inducción?**	
A	○	De forma personalizada
B	○	De un manual
C	○	De la página de web
D	○	De correo electrónico

Fuente. Elaboración propia

Anexo 2. Criterio de análisis preguntas 1 y 2



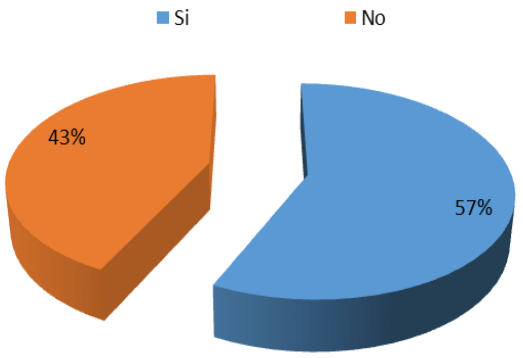
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0 a 1 semana	4	29%
Entre 2 a 3 semanas	8	57%
Entre 4 a 6 semanas	2	14%
TOTAL	**14**	**100%**



CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivo	1	7%
Ejecutivo	1	7%
Profesional	4	29%
Operativo	8	57%
TOTAL	**14**	**100%**

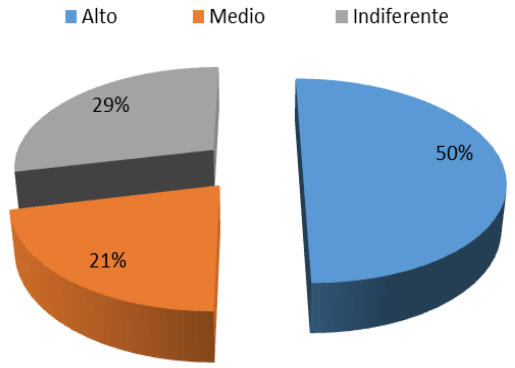
Anexo 3. Criterio de análisis preguntas 3, 5 y 10

3. ¿Ha navegado por la página web de la Institución para obtener algún tipo de información?



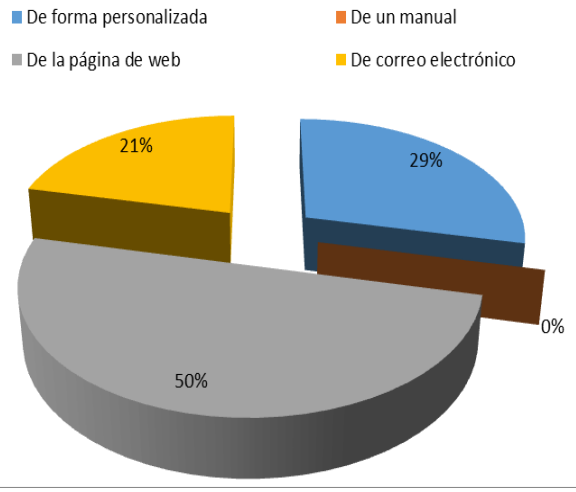
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	57%
No	6	43%
TOTAL	**14**	**100%**

5. ¿Qué nivel de importancia tiene el programa de inducción para el inicio de sus labores?



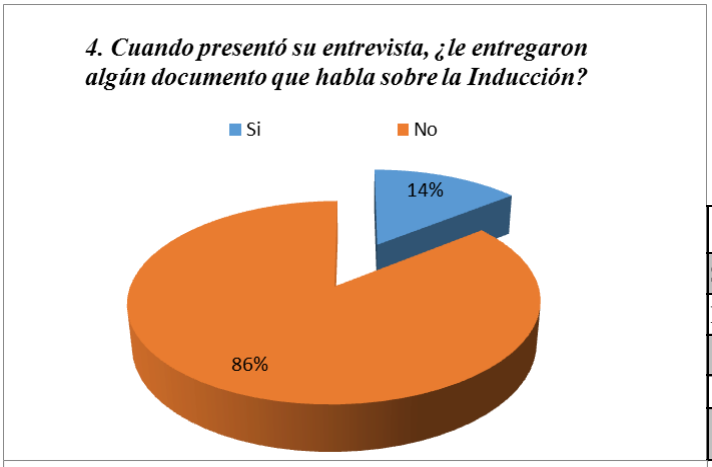
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	7	50%
Medio	3	21%
Indiferente	4	29%
TOTAL	**14**	**100%**

10. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir la inducción?

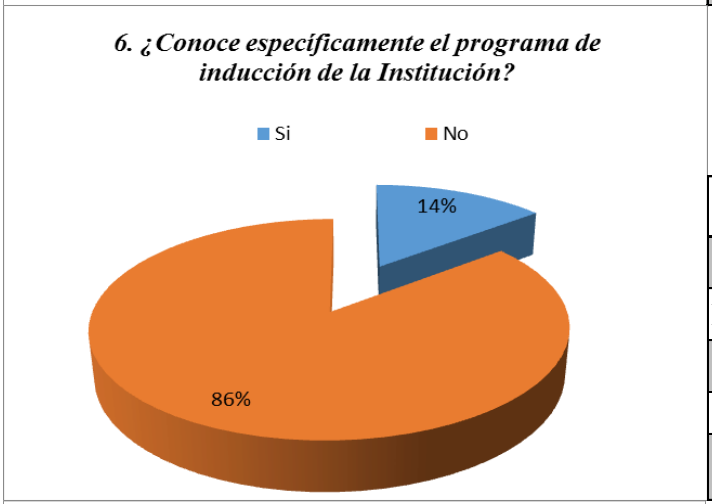


CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De forma personalizada	4	29%
De un manual	0	0%
De la página de web	7	50%
De correo electrónico	3	21%
TOTAL	**14**	**100%**

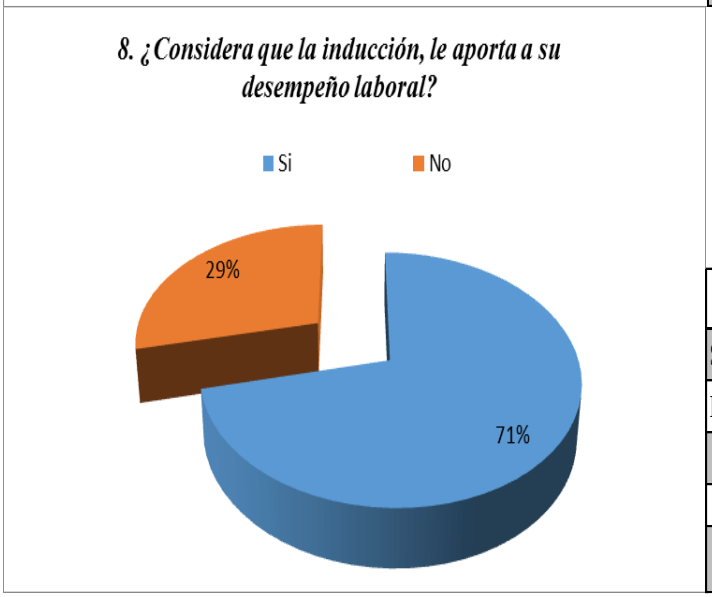
Anexo 4. Criterio de análisis preguntas 4, 6 y 8



CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	14%
No	12	86%
TOTAL	**14**	**100%**

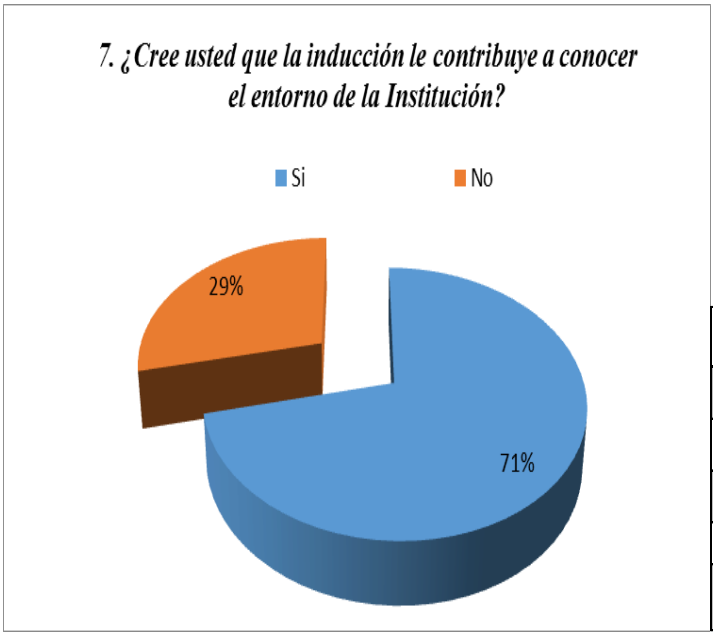


CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	14%
No	12	86%
TOTAL	**14**	**100%**

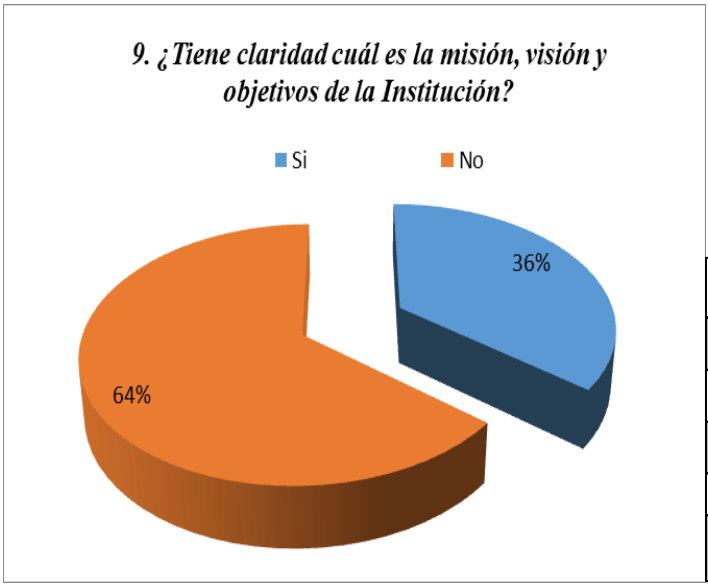


CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
TOTAL	**14**	**100%**

Anexo 5. Criterio de análisis preguntas 7 y 9



CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
TOTAL	**14**	**100%**

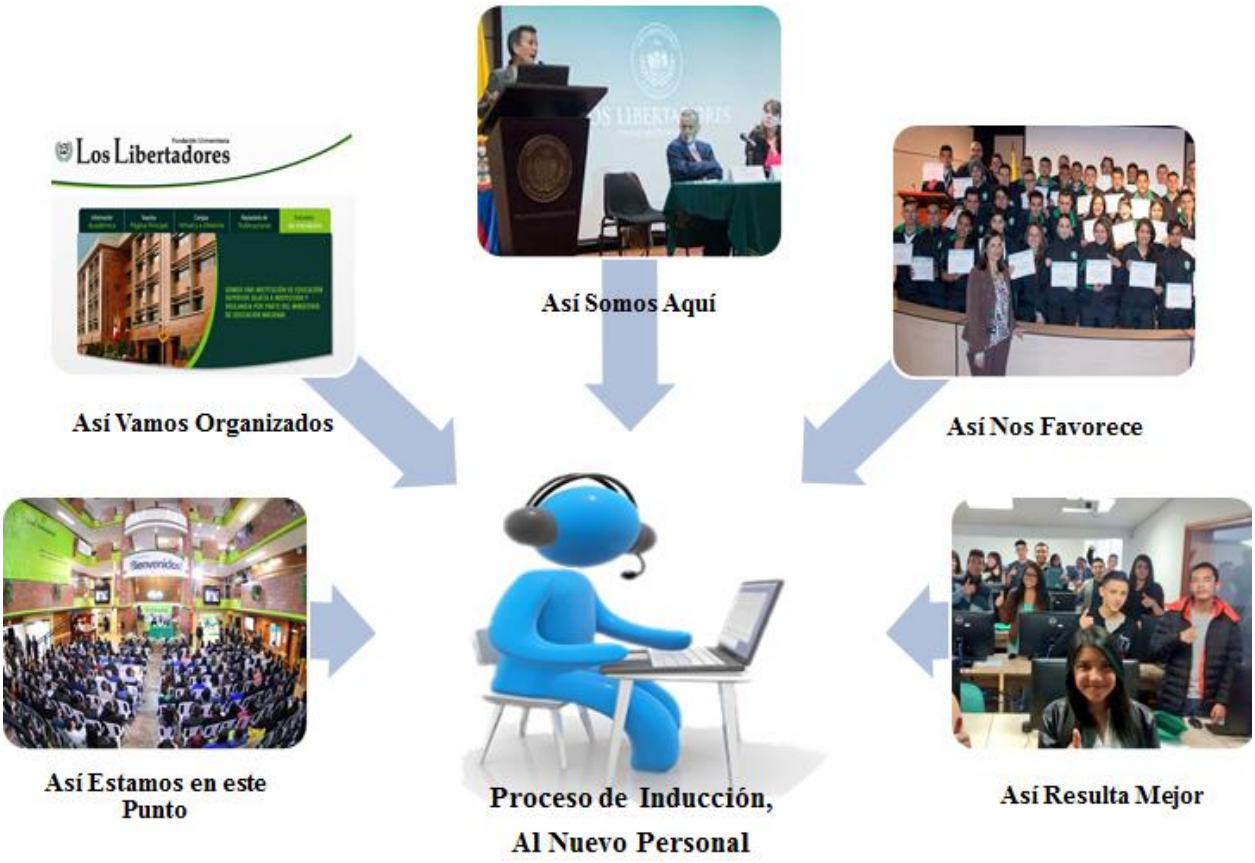


CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	36%
No	9	64%
TOTAL	**14**	**100%**

Anexo 6. Actividad 1. Lo que es Nuevo

Anexo 7. Actividad 2. Lo que es Recorrido Integral

Anexo 8. Actividad 3. Lo que se Forma Conociendo

Anexo 9. Actividad 4. Lo que es Mejor Cambiar

Capítulos del Proyecto