

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL DIRIGIDA**

**Profesor: Mauricio Durán Ross, MBA**

**Caso:**

**“Proceso de Inducción al Colegio Universitario  
de Alajuela”**

Licda. Katalina Perera Hernández

**Diciembre, 2006**

---

## Caso “Proceso de Inducción al Colegio Universitario de Alajuela”.

---

Licda. Katalina Perera Hernández<sup>1</sup>

### Resumen:

El rol social de las instituciones educativas es preponderante e incuestionable, por tanto, es necesario que cuenten con el personal adecuado tanto en el sector académico como en el administrativo si se desea generar y conservar la calidad educativa en pos del desarrollo del potencial humano y académico que contribuya al crecimiento social.

El presente caso presenta el análisis de situación de una institución de educación para universitaria que pese a contar con un Marco Doctrinal claramente establecido, con descripciones de puestos claras, con normativas y procedimientos delimitados y con una serie de valores institucionales que deben identificar a su cuerpo docente y administrativo, enfrenta una crisis de Clima Organizacional ante la ausencia de un adecuado proceso inductivo.

Se presentan en este caso tres opciones para poner en marcha un proceso de inducción, se analizan cuidadosamente y, finalmente, se escoge, describe y desarrolla la alternativa que se considera más viable y mejor para una pronta implementación.

**Descriptor:** Recursos Humanos - Inducción – Educación

### Abstract:

The social role of educational institutions is unquestionably important. Therefore, it is necessary for them to count on high quality professionals in the academic as well as the administrative area, who contribute to improve the education through reinforcing the human and academic potential to enhance the development of society.

This case analyzes the different environments of a Para University institution which lacks an induction process and is facing serious problems in its Organizational Climate, though having clear job descriptions, bylaws, and procedures as well as a clearly defined philosophy and set of organizational values.

Three options to implement a proper induction process are carefully analyzed, and then, the one considered the best and most viable is chosen, described and developed for immediate action.

**Key Words:** Human Resources - Induction - Education

---

<sup>1</sup> Licenciada en Traducción. Candidata para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. [kperera@cuna.ac.cr](mailto:kperera@cuna.ac.cr)

## **I. Introducción**

El CUNA es una organización tradicional y se rige, básicamente, por los principios y leyes de la Administración Pública costarricense. No obstante, los artículos 84 y 192 de la Constitución Política y el artículo No 103 de la Ley General de la Administración Pública establecen que la institución y sus jefes tienen potestad para diseñar y aplicar procesos autóctonos que respondan a las necesidades y al plan estratégico de la institución.

La relación entre el CUNA y sus servidores es de empleo público. La misma se inicia mediante un acto de nombramiento válido y eficaz realizado por los órganos competentes del CUNA. De acuerdo con la reglamentación vigente, en su relación de servicio, el funcionario está sujeto a las condiciones establecidas en el acto de nombramiento, en el contrato de servicio y en el Reglamento Autónomo de Operación y Servicios del CUNA, las cuales se formalizan mediante acción de personal expedida por la Unidad de Recursos Humanos y autorizada por el Decano. (CUNA, 2005) Los docentes y los funcionarios administrativos son reclutados por medio de un concurso público y contratados de acuerdo con las necesidades institucionales.

Iniciar la práctica de un nuevo cargo dentro de una organización, independientemente si se ha laborado en ésta ejerciendo otro cargo o si se es completamente nuevo, es casi siempre un proceso engorroso. Existen nuevos/as compañeros/as, colegas, supervisores y gerentes con los que se debe interactuar directa o indirectamente y a quienes hay que rendir cuentas. Es preciso familiarizarse con nuevos procesos, nuevas oficinas, instalaciones, condiciones físicas y ambientales, y con requerimientos y demandas del puesto mismo, y la realidad del CUNA no escapa este proceso.

## **II. Reseña Histórica del CUNA**

El Colegio Universitario de Alajuela es una institución de educación superior pública que responde a la definición de los Colegios Universitarios dictada a través de la Ley de Educación Parauniversitaria N. 6541: creada durante la Administración Presidencial de Rodrigo Carazo Odio, aprobada el 5 de noviembre de 1980 y publicada en el periódico oficial: “La Gaceta”, N. 241, el 17 de diciembre del mismo año.

Con base en el Decreto 30431-MEP, artículo 5, de fecha 23 de abril del dos mil dos, el CUNA se define como una institución pública de Educación Superior Parauniversitaria dedicada a la docencia en carreras cortas, completas, a la investigación y a la acción social, creada por Ley y que está exenta de cualquier tipo de impuesto, tasa o sobretasa, reconocida por el Consejo Superior de Educación, financiada y administrada directamente por el Estado y sujeta a la presentación del presupuesto, conforme a la Ley.

Los objetivos institucionales establecen políticas y metas educativas en cuanto a la formación de profesionales en el nivel de diplomado como respuesta a las necesidades del entorno económico, tecnológico y social. Así, de acuerdo con su Misión, “el Colegio Universitario de Alajuela contribuye con el desarrollo del

país, mediante la formación, asistencia técnica y capacitación integral del recurso humano requerido; propiciando en él una actitud crítica e innovadora que le permita enfrentarse a los cambios de la sociedad moderna” (CUNA<sup>a</sup>, 2006).

Se tiene, entonces, que el CUNA tiene como compromiso formar, capacitar y perfeccionar recursos humanos en el nivel académico y tecnológico que responda al proceso de modernización, reforma y eficacia de la sociedad costarricense. En esta dirección, se requiere el mejoramiento continuo de la calidad educativa mediante:

- ⇒ selección del personal idóneo
- ⇒ procesos de inducción adecuados
- ⇒ la incorporación de tecnologías
- ⇒ mejoramiento y ampliación de la plataforma tecnológica existente, para favorecer el desarrollo institucional.
- ⇒ la capacitación, actualización y evaluación de los funcionarios
- ⇒ promoción de las carreras de diplomado, formación de técnicos, seminarios, cursos libres, y otros servicios que brinda la Institución.
- ⇒ acciones para el fortalecimiento de los valores morales, éticos culturales, cívicos y humanísticos que contribuyan al desarrollo de la institución.
- ⇒ desarrollo de acciones tendientes a la conservación y protección del ambiente.
- ⇒ la adopción de un nuevo modelo de organización de acuerdo con los requerimientos y necesidades institucionales.

### **III. Descripción y definición del Problema**

Los procesos de reclutamiento y selección han probado ser muy útiles en la gestión humana. No obstante, después de la contratación, el nuevo trabajador suele experimentar altos grados de ansiedad e inseguridad que repercuten directamente en el ejercicio de su cargo. Tal inseguridad surge al encontrarse, casi sin aviso y repentinamente, con una serie de normas, reglamentos, trámites, conductas, etc., que determinan su estancia y desempeño, y las cuales le son totalmente desconocidas y ajenas a su control.

Las instituciones educativas, cuyo rol social es incuestionable, requieren personal docente y administrativo que involucre los valores y creencias de cada institución con los propios, para generar compromiso y mística laboral que contribuyan a formar y desarrollar el potencial humano tanto de quienes realizan labores académicas como de aquellos cuya labor logística da cuerpo a la fuerza laboral integrada hacia una cultura de cambio y mejoramiento de la educación. Por lo tanto, las mismas están llamadas no solo a definir las competencias del personal docente y administrativo, sino también a asegurarse, a través de un proceso inductivo adecuado, que este personal se encuentre motivado, conocedor de la filosofía educativa y administrativa particular de cada institución, para definir claramente el papel de los mismos en la formación de los profesionales y de promover el desarrollo humano que opere de forma integral.

Pese a que el CUNA cuenta con un Marco Doctrinal claramente establecido, con descripciones de puestos claras, con normativas y procedimientos delimitados y con una serie de valores institucionales que deben identificar a su cuerpo docente y administrativo, se ha podido observar que una vez incorporados a sus labores, los funcionarios de la institución enfrentan una cultura organizacional desconocida, puesto que argumentan carecer de la información requerida para desempeñar sus puestos acorde con la filosofía, plan y reglamentación institucional.

Por ende, la ausencia de un proceso de inducción institucional adecuado tanto para los puestos administrativos como para los docentes ha resultado directamente en la falta de compromiso y alineación del personal con la filosofía institucional y con sus metas y objetivos.

## **IV. Análisis del Entorno**

### **4.1 Ambiente Interno**

#### **4.1.1 Ubicación Geográfica e Infraestructura Física**

La sede central del CUNA se encuentra en el cantón Central de Alajuela y la sede de San Carlos se ubica a 400 metros oeste del Parque Central, lo cual permite un acceso rápido a sus instalaciones.

La sede central dispone de un terreno de 102 hectáreas que permite el desarrollo de instalaciones para las diferentes actividades académicas. Se cuenta con cinco módulos: uno tecnológico que alberga los laboratorios de Computación, Electrónica, Electromecánica, Control de Calidad, Salud Ocupacional e Inglés; cuatro módulos de aulas, Centro de Documentación, laboratorio de Alimentos y Bebidas; además, servicio de soda, fotocopiado, amplias zonas de parqueo, zonas verdes, cancha de fútbol, pista atlética y un moderno edificio administrativo.

#### **4.1.2 Oferta Académica**

El CUNA ofrece 18 programas académicos, de los cuales 9 son del área tecnológica y el resto son de la parte de servicios, a saber:

- |   |  |
|---|--|
| ⇒ Administración Aduanera                                     | - Computación Empresarial.                                 |
| - Administración de Compras y Control de Inventarios.         | - Contabilidad y Finanzas.                                 |
| - Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. | - Control de Calidad.                                      |
| - Administración en Servicios de Alimentos y Bebidas.         | - Electromecánica con Énfasis en Mantenimiento Industrial. |
| - Fotografía  | - Electrónica.   |
| - Comercio Exterior.  | - Inglés como Segunda Lengua.                              |
|   | - Salud Ocupacional.                                       |
|   | - Salud Ocupacional con Énfasis en Gestión Ambiental.      |

- Asistencia Ejecutiva Bilingüe.
- Supervisión de la Producción.
- Turismo con Énfasis en Conducción de Grupos.
- Administración del Recurso Hídrico.

Además, se proyecta la apertura de la carrera de Actuación y Promoción Teatral. Por otra parte, la Institución se brinda regularmente los programas modulares de técnicos con un año de duración, como parte del área de educación comunitaria en:

- Transporte Internacional y Logística
- Mantenimiento y Configuración de Computadoras.
- Creación y Gestión de PYMES
- Cocina
- Masaje Terapéutico

En los últimos años se ha experimentado una mayor demanda por los planes de estudio ofrecidos por la Institución, así como de los cursos libres que se imparten durante todo el año. (CUNA<sup>a</sup>, 2006)

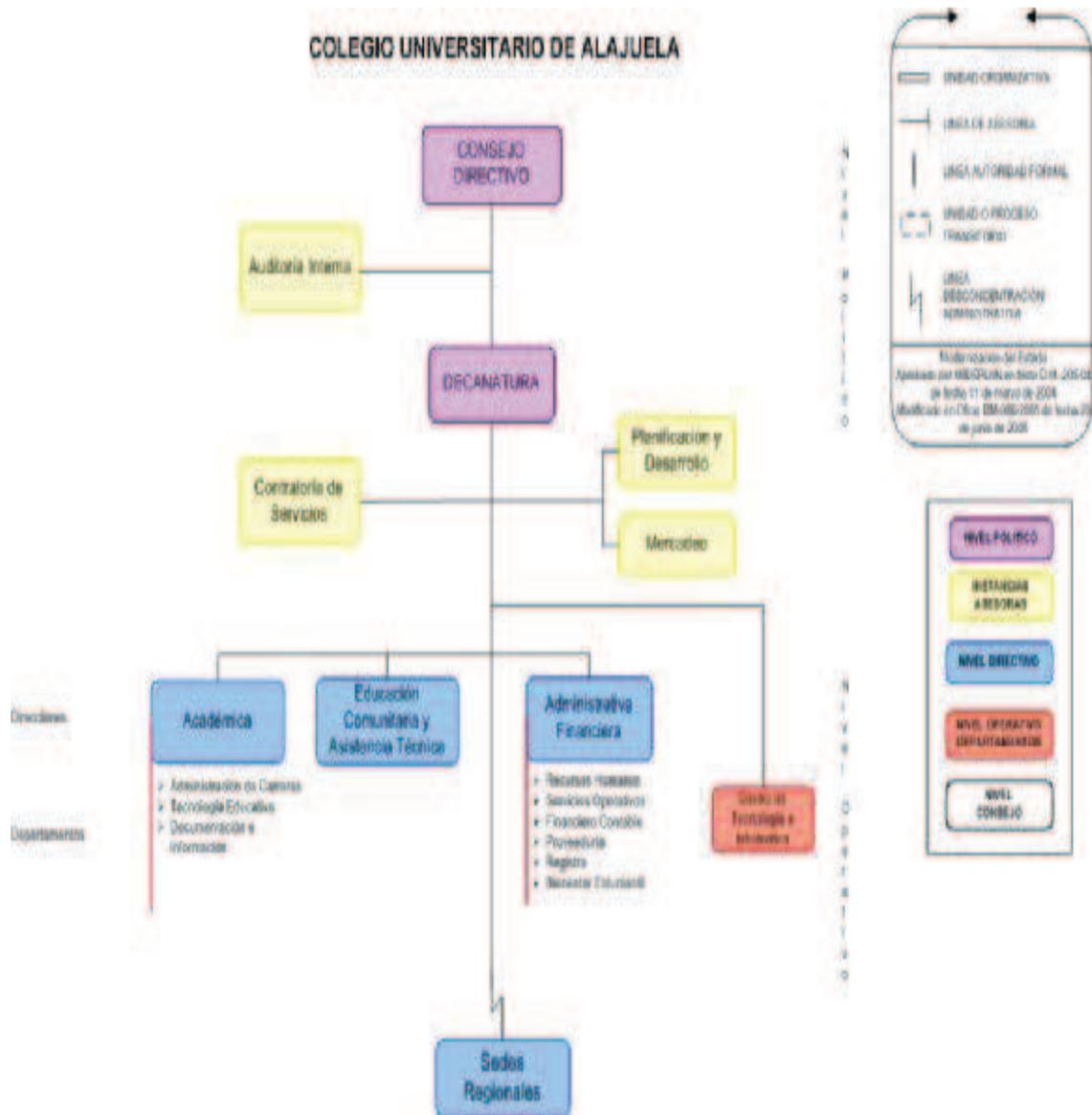
#### **4.1.3 Tipos de nombramiento**

La Institución cuenta con un capital humano altamente calificado para el desempeño de sus funciones, en formación académica y experiencia para las áreas de desarrollo académico y soporte administrativo. En conformidad con el Reglamento Autónomo de Servicios del CUNA, los contratos de servicio serán:

1. A PLAZO INDEFINIDO: Se celebrarán con aquellos servidores indispensables para satisfacer las necesidades propias y permanentes del CUNA.
2. A PLAZO FIJO: Se celebrarán con los servidores administrativos que sea necesario nombrar para satisfacer necesidades temporales del CUNA y con funcionarios docentes, que no hayan ingresado al régimen de carrera docente.
3. POR OBRA DETERMINADA: Se podrán celebrar para satisfacer necesidades que eventualmente se presenten en el CUNA, cuando sin fijación de tiempos, el objeto de la prestación del servicio subordinado será la misma obra producida.
4. INTERINOS: Se realizarán con personal nombrado por inopia o para cubrir vacantes imprevistas, mientras se realiza el concurso correspondiente. También tendrán este carácter aquellas relaciones que se generen como consecuencia de ascensos o traslados motivados por permisos con o sin goce de sueldo de los titulares del puesto. (CUNA<sup>b</sup>, 2006)

### 4.1.4 Estructura Organizativa

Diagrama No. 1



Fuente Plan Estratégico CUNA 2005-2006

### 4.1.5 Recurso Humano

En relación con el número de plazas asignadas a la institución por grupo ocupacional, la distribución del recurso humano en tiempos completos es la siguiente:

**Cuadro No.1 Número de Plazas de la Institución**

Grupo ocupacional	Cantidad de puestos
Personal administrativo	
Superior	1
Ejecutivo	4
Profesional	23.75
Técnico	6
Administrativo	11
Servicio	15
Profesor	117.7

Fuente Plan Estratégico CUNA 2005-2006

De acuerdo con la ubicación en los procesos sustantivos y de apoyo en la institución, el recurso humano se distribuye en tiempos completos de la siguiente forma:

**Cuadro No. 2 Recurso Humano Institucional**

Proceso sustantivo	Grupo ocupacional	Cantidad de puestos
Dirección Académica	Ejecutivo	1
	Administrativo	3
	Docentes	74.95
	Docentes autofinanciados	20
Dirección Comunitaria	Ejecutivo	1
	Profesional	1
	Administrativo	1
	Docentes (autofinanciado)	10
	Docentes	1
Bienestar Estudiantil	Profesional	3
	Docente	0.75
	Administrativo	1
Mercadeo y Comunicación	Profesional	2
Documentación e Información	Profesional	3.5
Sede San Carlos	Administrativo	1
	Docentes	10
	Servicio	0.5

Fuente Plan Estratégico CUNA 2005-2006

#### **4.1.6 Departamento de Recursos Humanos**

Este departamento es el encargado del proceso de administración de los recursos humanos de la institución y de la asesoría en este campo.

##### **Procesos**

1. Planeación de los Recursos Humanos-C. RH.
2. Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación
3. Capacitación y Desarrollo-Comisión de Recursos Humanos
4. Administración de Salarios
5. Administración de Prestaciones y Servicios
6. Sección Médica-Salud Ocupacional
7. Relaciones Laborales
8. Comisión Clima Organizacional
9. Carrera Profesional
10. Asesoría a las autoridades institucionales en materia de administración de los recursos humanos, y la normativa vigente.

##### **Equipo de trabajo y Categoría o grupo profesional**

→ 1 Profesional Bachiller Jefe 3

Responsable de dirigir, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a todos los procesos institucionales. Labora a tiempo completo.

→ 1 Profesional 1-

Administración de Salarios- -Evaluación de Desempeño

Coadyuva en los demás procesos. Labora a tiempo completo.

→ 1 Técnico y Profesional 3-

Reclutamiento, Administración de Prestaciones y Servicios

Coadyuva en los demás procesos. Labora a tiempo completo.

→ Médico General-

Atención y prevención de enfermedades médicas y laborales. Posee un nombramiento de un cuarto de tiempo. (CUNA<sup>c</sup>, 2006)

#### **4.1.7 Aspectos Sociales**

La población estudiantil del CUNA define el impacto y la pertinencia social de la institución. Pese a que no se excluye al resto de los sectores socio económicos, los esfuerzos mayores, y la principal población meta de la institución son los jóvenes de clase media hacia abajo.

Así las cosas, el CUNA dirige su operatividad a los jóvenes con menos de 20 años, recién graduados, de secundaria, de la clase media baja, posiblemente desempleados, y en su mayoría graduados de colegios académicos. A este respecto, es necesario recalcar que el 50% de la población cae en este rango de

edad mientras que un 40% tiene entre 21 y 25 años. El restante 10% lo constituye una población estudiantil de mayor edad.

Al menos un 87% de los estudiantes son solteros mientras que aproximadamente un 10% son casados.

Al estar situado en el cantón central de la provincia de Alajuela, la inmensa mayoría de estudiantes viven en este sector, y una pequeña parte de la población proviene de cantones alejados como Grecia, San Ramón, Palmares, Naranjo, etc.

En cuanto a género, hay que anotar que la sede central alberga un promedio de 2500 estudiantes. Esta población se divide exactamente en 50% de hombres y 50% mujeres. (CUNA<sup>d</sup>, 2006)

En cuanto al posicionamiento en el mercado, el Colegio Universitario de Alajuela, mediante esfuerzos de mercadeo, servicio al cliente, calidad de los servicios académicos y otros, ha logrado mantener una muy buena imagen y una posición destacada dentro de los diferentes sectores productivos y sociales del país. Además, puesto que para optar por el grado de diplomado los estudiantes deben realizar, para la mayoría de las carreras, una práctica profesional supervisada, el producto y la calidad de los egresados son evidentes para el sector comercial e industrial. Por lo tanto, la demanda de graduados de la institución es creciente. (CUNA<sup>e</sup>, 2006)

## **4.2 Ambiente Externo**

### **4.2.1 Marco jurídico**

El Sistema Nacional de Educación Superior Parauniversitaria fue creado oficialmente mediante la Ley No.6541, aprobada por la Asamblea Legislativa el 5 de noviembre de 1980, "Ley General de Instituciones de la Educación Superior Parauniversitaria". En el año 2000 los Decanos de los Colegios Universitarios elevaron a conocimiento del Consejo Superior de Educación, una propuesta de reforma al Reglamento de la Educación Superior Parauniversitaria, la cual mediante acuerdo adoptado en la sesión No.42-2001, aprobó un conjunto de reformas a la misma.

El 23 de abril del 2001, se promulga el decreto No.30431 E, de la Presidencia de la República y el Ministro de Educación Pública, que reglamenta todo lo concerniente a la creación y funcionamiento de las instituciones de Educación Superior Parauniversitaria, con base en lo establecido en la Ley No.6541. Estos dos instrumentos constituyen, por lo tanto, el fundamento jurídico del Colegio Universitario de Alajuela como Institución Pública de Educación Superior.

El Reglamento de la Educación Superior Parauniversitaria (Decreto No. 30431 E) define a los Colegios Universitarios como: "Instituciones de Educación Superior Parauniversitaria dedicadas a la docencia en carreras cortas completas, a la investigación y a la acción social, que hayan sido creadas por la Ley y que están exentas de cualquier tipo de impuestos, tasa o sobre tasa; son reconocidos por el Consejo Superior de Educación, financiados y administrados directamente

por el Estado y están sujetos a la presentación del presupuesto conforme a la Ley".

Los fines de la Educación Superior Parauniversitaria son, de acuerdo con el Artículo No.2 del Reglamento, los siguientes:

- a) Ofrecer carreras cortas completas, de dos o tres años de duración, a personas con el título de Bachiller en Educación Media.
- b) Ofrecer programas de formación, capacitación o perfeccionamiento a los miembros de la comunidad.
- c) Promover y participar, para bien de la comunidad, en labores de acción social y de investigación de los problemas de ésta.
- d) Ofrecer servicios descentralizados a las universidades oficiales del país, mediante convenios firmados con ellas.
- e) Contribuir con la labor de conservar, enriquecer y transmitir la cultura nacional.
- f) Propiciar el avance del país hacia la constitución de una sociedad cada vez más justa, libre, próspera y democrática.
- g) Ofrecer al educando oportunidades de nivelación académica que le permitan cursar carreras de Educación Superior Parauniversitaria, sobre bases más sólidas".

De los fines anteriores se derivan las siguientes funciones específicas (Artículo 3, Reglamento de la Educación Superior Parauniversitaria)

- a) Ofrecer oportunidades para realizar estudios superiores, preferentemente en Carreras diferentes a las tradicionalmente atendidas por las Instituciones de Educación Superior Universitaria del país.
- b) Formar Diplomados Parauniversitarios y otros recursos humanos capaces de transformar provechosamente para el país las fuerzas productivas de la sociedad costarricense.
- c) Ofrecer actividades académicas con base en convenios e intercambio de servicios y tecnología con otras instituciones, tanto nacionales como extranjeras.
- d) Estudiar las características del país y de la región en donde se encuentran para ofrecer solución a los problemas y necesidades detectadas.
- e) Conjugar la docencia, la investigación y la acción social.
- f) Organizar su labor conforme al principio de excelencia académica.
- g) Realizar actividades para conservar, enriquecer y transmitir la cultura regional y nacional.
- h) Ofrecer a los miembros de las comunidades, actividades de capacitación y perfeccionamiento, asistencia técnica y consultorías.

#### **4.2.2 Entorno Económico / Presupuestario**

El Decreto 30431-MEP, artículo 5, de fecha 23 de abril del dos mil dos define al CUNA como una institución pública de Educación Superior Parauniversitaria dedicada a la docencia en carreras cortas, completas, a la investigación y a la acción social, creada por Ley y que está exenta de cualquier tipo de impuesto, tasa o sobretasa, reconocida por el Consejo Superior de Educación, financiada y administrada directamente por el Estado y sujeta a la presentación del presupuesto, conforme a la ley.

Pese a que el contar con la asignación de presupuesto por parte del Estado (MEP) se convierte para el CUNA en una fortaleza, con él no se cubren todas las necesidades institucionales. La asignación presupuestaria no cubre los requerimientos institucionales en materia de recursos humanos, equipamiento y otros, por lo que el crecimiento en estas áreas no guarda relación con el desarrollo institucional propiamente dicho (infraestructura física, aumento en la matrícula, etc.).

Ante esto, el desarrollo de la oferta académica no formal, la proyección de la formal y la generación de recursos propios se han convertido en los recursos de los que la institución echa mano para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en su estrategia operativa.

Por otra parte, el Estado y la legislación estatal vigente en materia de educación superior pública, así como la Ley de Administración Pública, son las que rigen el accionar de la institución. De tal forma que, la apertura de nuevas carreras, la creación de plazas docentes y/o administrativas, la escala salarial y los aumentos dependen completamente de la administración pública y, por tanto de los decretos emanados desde el Ministerio de Educación Pública y la Autoridad Presupuestaria. (CUNA<sup>a</sup>, 2006)

#### **V. Identificación de las Alternativas**

##### **5.1 Alternativa No. 1: Buscar los mecanismos para crear una plaza dentro del departamento de RRHH de la institución que sea básicamente responsable de llevar a cabo el proceso de inducción.**

Es necesario solicitar, en conformidad con las disposiciones de la Autoridad Presupuestaria y el Ministerio de Educación Pública, una plaza a tiempo completo para el departamento de RRHH. Técnica y temporalmente, el personal existente en el departamento no puede asumir la titánica tarea de llevar a cabo el proceso de inducción a la institución y al puesto por desempeñar. Esto justifica la creación de dicha plaza, misma que será útil en la asignación de un nuevo puesto en el departamento.

Requisitos del puesto:

→ Como mínimo diplomado en Administración de Recursos Humanos.

→ Disponibilidad de Tiempo completo (jornada mixta de 40 horas)

→ Creatividad y facilidad de comunicación.

El trabajador contará con las mismas obligaciones y garantías que cualquier funcionario de la institución en conformidad con el Reglamento Autónomo de Servicios del CUNA.

#### Responsabilidades:

→ Realizar diagnóstico para determinar las variables y el contenido necesario dentro del proceso.

→ Diseñar las políticas y estrategias necesarias para la implementación del proceso inductivo.

→ Diseñar el programa de inducción a aplicar.

→ Diseñar y elaborar un manual de inducción.

→ Llevar a cabo el proceso en todas sus fases, bienvenida, introducción general y especificación de los deberes y obligaciones propios del puesto a desempeñar.

→ Evaluar periódicamente (cada período lectivo cuatrimestral) el programa implementado.

Es preponderante considerar que la creación de este puesto requiere la asignación de más recursos económicos y la reasignación presupuestaria; por tanto, la viabilidad de esta alternativa depende de los decretos ejecutivos dictados por el MEP en cuanto a la autorización y creación de nuevas plazas administrativas en los colegios universitarios.

#### **5.2 Alternativa No. 2: Contratar un servicio externo que diseñe y se haga cargo del proceso inductivo, de acuerdo con las necesidades y particularidades de la institución.**

En conformidad con la ley de contratación administrativa y de acuerdo con las necesidades de información requerida, se procede a publicar un cartel para sacar a licitación la contratación externa del proceso de inducción.

La empresa o firma contratada deberá:

→ Realizar diagnóstico para determinar las variables y el contenido necesario dentro del proceso.

→ Diseñar las políticas y estrategias necesarias para la implementación del proceso inductivo.

→ Diseñar el programa de inducción a aplicar.

→ Diseñar y elaborar un manual de inducción.

→ Aportar el recurso humano necesario para la implementación del proceso.

→ Llevar a cabo el proceso en todas sus fases, bienvenida, introducción general y especificación de los deberes y obligaciones propios del puesto a desempeñar.

→ Evaluar periódicamente (cada período lectivo cuatrimestral) el programa implementado.

Para que esta alternativa sea viable, es necesario considerar dentro del presupuesto anual del departamento de Recursos Humanos un rubro que cubra la contratación.

### 5.3 Alternativa No. 3: Diseñar una estrategia que permita al departamento de RRHH llevar a cabo el proceso de inducción con el personal existente.

Esta opción consiste en diseñar una estrategia y plan de acción para que, contando únicamente con el personal existente en el departamento de recursos humanos de la institución, se implemente un proceso de inducción eficaz y eficiente para los funcionarios docentes y administrativos del Colegio Universitario de Alajuela. Dicho proceso tiene como meta proveer la información requerida por los funcionarios para lograr la identificación y compromiso con la cultura y filosofía organizacional, que lleve a un óptimo desempeño de labores y contribuya a mejorar el clima organizacional. El plan de acción contempla la elaboración de un manual de inducción.

## VI. Valoración de las Alternativas y escogencia de la Mejor Opción

Cuadro No. 3 Análisis Comparativo de Alternativas

Alternativa	Fortalezas	Debilidades	Costo Aproximado	Estrategia
<b>1. Creación de Plaza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento del Departamento de RRHH.</li> <li>b) EL puesto coadyuvaría en otros procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Decreto Ejecutivo No. 32322-H artículo 1º, y política de gobierno para reducir creación de plazas.</li> <li>b) Tiempo y proceso de Inducción para quien ocupe el puesto.</li> </ul>	Tomando en cuenta que de solicitar la plaza sería para un técnico en RRHH, el costo por concepto de salario sería de aproximadamente 3.700.000,00 colones anuales.	Creación, justificación y descripción del puesto, para la posterior solicitud ante la autoridad presupuestaria
<b>2. Contratación Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visión externa y objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tiempo para realizar diagnósticos y conocer la cultura institucional.</li> <li>b) Falta de identificación y experiencia en alguno de los sectores involucrados.</li> </ul>	Tomando como referencia los costos por contratación externa para el 2006, se proyecta un costo de 5.500.000,00 colones anuales.	En conformidad con la ley de Contratación Administrativa, crear un cartel con la descripción de los requerimientos y sacarlo a licitación pública.
<b>3. Uso del Personal actual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acción inmediata.</li> <li>b) No requiere ajuste presupuestario.</li> <li>c) Conocimiento y amplia experiencia dentro del CUNA.</li> <li>d) Garantiza participación de los sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Disponibilidad de tiempo de los miembros de la comisión.</li> </ul>	Considerando que el personal es el mismo, se consideran únicamente aquellos costos atinentes al programa. 500.000,00 colones anuales.	Conformación de una comisión constituida por la Jefe de Recursos Humanos, dos docentes y dos administrativos que tengan más de 2 años de laborar para el C.UN.A, conjuntamente con los jefes inmediatos y los coordinadores de carrera, para que se encargue del proceso.

Fuente: elaboración propia

**6.1. Alternativa Escogida: Diseñar una estrategia que permita al departamento de RRHH llevar a cabo el proceso de inducción con el personal existente.**

**Descripción**

Esta propuesta está orientada a utilizar los mismos recursos con que el CUNA cuenta para que, mediante la conformación de una comisión y el apoyo logístico del Departamento de Recursos Humanos, sea posible llevar a cabo el proceso inductivo que permita a la organización lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera que se puedan mantener elevados los estándares de calidad de servicios así como formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

*Objetivo general*

Facilitar la adaptación e integración tanto del nuevo trabajador como de los trabajadores ya en servicio a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con la filosofía, las características y dimensiones de la misma.

*Objetivos específicos*

1. Proporcionar al colaborador información atinente al contexto general del puesto, dirección, departamento y/o carrera a la que ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
2. Dar a conocer a los funcionarios sus derechos y deberes dentro de la institución.
3. Suministrar información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo, de capacitación y formación de personal.
4. Favorecer la identificación del funcionario con su situación de trabajo y todo lo relacionado con ella.
5. Procurar que todo el personal se mantenga al corriente de los cambios que se produzcan, en cuanto a estructura, políticas, normas y procedimientos dentro de la institución.
6. Facilitar al nuevo trabajador la adaptación a su grupo de trabajo.

*Programa de Inducción*

La Jefatura de Recursos Humanos, una comisión de inducción y orientación conformada por dos docentes y dos administrativos que tengan más de 2 años de laborar para el CUNA, conjuntamente con los jefes inmediatos y los coordinadores de carrera tendrán a cargo el proceso al cual todo el personal en servicio y todo aquel que ingrese al CUNA debe ser sometido con el fin de lograr la identificación y alineación con la institución.

La Jefatura de Recursos Humanos debe proveer la información relacionada con la empresa: Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna a los demás miembros de la comisión con el fin de que se implemente el programa uniformemente.

El Programa de Inducción deberá ser evaluado periódicamente por todos los miembros de la comisión con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia, efectividad y vigencia del programa. Por tanto, para mantenerlo actualizado, el programa estará sujeto a cualquier cambio que se produzca en el CUNA.

### *Implementación del Programa de Inducción*

La Gerencia de Recursos Humanos coordinará el Programa de Inducción, dará el apoyo logístico y velará por el desarrollo del proceso.

El Proceso de Inducción se llevará a cabo periódicamente los días lunes y jueves una vez cada cuatrimestre, con una duración de cuatro horas.

El Superior Inmediato deberá entregar a los funcionarios el Manual de Inducción y toda normativa relacionada con el puesto que desempeña.

La orientación general y específica del puesto será realizada por los otros miembros de la comisión y ésta realizará las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo (desde recorrido y presentación de personal hasta descripción de funciones específicas y operacionalización de los distintos procesos.)

La Jefatura de Recursos Humanos notificará a los Coordinadores y Jefes de Departamento, por área, la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción y proveerá un instrumento de evaluación del proceso que deberán llenar los trabajadores una vez concluido el programa.

El programa de inducción propuesto se divide en cuatro fases que reciben, informan general y específicamente y evalúan los resultados obtenidos en el programa.

La Jefatura de RRHH será el ente responsable y coordinador del programa.

### *Fases del Programa de Inducción*

#### *1. Fase de Recepción.*

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta fase la Gerencia de Recursos Humanos y el decano de la institución.

#### *2. Fase de Inducción General.*

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre el CUNA con el objetivo de facilitar su integración a la institución. En esta fase se involucra además de la Gerencia de Recursos Humanos el supervisor inmediato. La Inducción General proveerá la siguiente información:

- Reseña Histórica
- Mercado Principal
- Estructura Organizativa
- Misión
- Visión
- Normas de conducta interna (apariencia personal, asistencia, confidencialidad y otros valores, calidad de servicios, relaciones con los clientes internos y externos, servicios de la institución, beneficios socioeconómicos, remuneraciones, vacaciones, etc.
- Compendio de reglamentación interna (RAOS, RAD, y manuales importantes para el desempeño del puesto)

### 3. *Fase Inducción Específica.*

Esta fase dará a conocer al nuevo trabajador la información sobre el cargo a desempeñar y la unidad de trabajo a la cual estará adscrito. Quienes llevarán a cabo esta fase serán los docentes y administrativos de la comisión en conjunto con el Supervisor Inmediato. En esta fase se suministrará información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la institución, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área, unidad o carrera.

### 4. *Fase de Evaluación y Seguimiento del Programa.*

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos en el plan, por medio de la aplicación de un instrumento evaluativo del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Los dos docentes y administrativos aplicarán el instrumento, el departamento de Recursos Humanos tabulará y analizará la información y la comisión en pleno, como responsable de la evaluación periódica, valorará e implementará los cambios o ajustes necesarios.

### **Factibilidad y viabilidad de la propuesta**

El Plan de Inducción dirigido a los trabajadores del CUNA y propuesto en esta investigación, es factible de aplicar debido a que está basado en los resultados del diagnóstico del clima organizacional institucional efectuado. El mismo se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforma.

Así mismo, la viabilidad del siguiente plan está sustentada por la reglamentación y normativa institucional, así como por el hecho de que se cuenta con un departamento de Recursos Humanos bien estructurado, con experiencia y con colaboradores que, por su antigüedad en la institución, están muy identificados con la filosofía institucional. De ahí que para la administración y aplicación del Programa de Inducción, será la Jefatura de Recursos Humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos y cuatro representantes de los sectores administrativo y docente quienes velarán por el proceso y sus actualizaciones.

Por otra parte, es importante considerar que el CUNA cuenta con espacio físico apto y disponible dentro de sus instalaciones para dictar las actividades de Inducción a los nuevos trabajadores y además posee equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos, etc.

Los costos que la implementación de este programa generará serán mínimos, por cuanto no requiere la contratación de ningún otro funcionario. No obstante, para dar cumplimiento a los costos que genera la aplicación de presente programa en cuanto a: impresión, artículos de papelería y refrigerios, se ha considerado un estimado de quinientos mil colones (500.000,00) anualmente, para una reunión al inicio de cada período lectivo cuatrimestral (tres veces al año)

## VII. Plan de Acción

**Cuadro No. 4 Plan de Acción**

Acción	Fecha	Responsable
Elaboración de Manual de Inducción	Enero/Febrero 2007	Gerencia de Recursos Humanos
Elaboración Instrumento de Evaluación	Marzo/Abril 2007	Comisión de Inducción
Elaboración de cronograma y agenda de actividades del Programa de Inducción.	Mayo 2007	Comisión de Inducción
Difusión del cronograma anual de actividades del Programa de Inducción y comunicación a los responsables de cada acción.	Mayo 2007	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Implementación del Programa de Inducción</b>		
Envío a los Supervisores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de Inducción.	Mayo 2007	Gerencia de Recursos Humanos
Contacto con el nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.	Junio 2007	Comisión de Inducción
Primer Programa de Inducción	Junio 2007	Comisión de Inducción
Envío a los Supervisores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de Inducción.	Setiembre 2007	Gerencia de Recursos Humanos
Contacto con el nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.	Setiembre 2007	Comisión de Inducción
Segundo Programa de Inducción	Octubre	Comisión de Inducción
<b>Evaluación del Programa</b>		
I Fase de evaluación: Aplicación de Instrumentos	Junio 2007	Comisión de Inducción
Tabulación y Análisis de la Información	Julio 2007	Gerencia de Recursos Humanos
Valoración y Ajustes del Programa	Agosto 2007	Comisión de Inducción
I Fase de evaluación: Aplicación de Instrumentos	Octubre 2007	Comisión de Inducción
Tabulación y Análisis de la Información	Noviembre 2007	Gerencia de Recursos Humanos
Valoración y Ajustes del Programa	Diciembre 2007	Comisión de Inducción

Fuente: Elaboración Propia

### Bibliografía Citada

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- CIPET. (2000). *Fundamento Epistemológico de las Competencias*. CIPET.
- CIPET. (2000) *Hacia una Metodología de Desarrollo Curricular por Competencias*. CIPET.
- CIPET. (2000) *Metodología de la Educación Basada en Competencias*. CIPET.
- CUNA. (2005) *Reglamento Autónomo de Organización y Servicios*. CUNA.
- CUNA<sup>a</sup>. (2006) *Planeamiento Estratégico*. CUNA.
- CUNA<sup>b</sup>. (2006) *Reglamento Autónomo de Organización y Servicios*. CUNA.
- CUNA<sup>c</sup>. (2006) *Manual Organizacional*. CUNA.
- CUNA<sup>d</sup>. (2006) *Características sociodemográficas y académicas de la Población del CUNA*. CUNA.
- CUNA<sup>e</sup>. (2006) *Plan Anual Operativo*. CUNA.
- Robbins, S. y Coulter, M., (2000). *Administración*. México: Pearson Education.
- Ruíz Artavia, I. et al. (1999) La inducción como factor de éxito en la gestión del cliente interno en las áreas de salud de la Región Chorotega. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de Seguridad Social, V.7, n.2*.
- The University of Melbourne. *What is induction?* Recuperado el 29 de octubre de 2006, de <http://www.hr.unimelb.edu.au>
- Tito Huamaní, R.L. (2003). El Trabajador es el Recurso Más Valioso que Disponen las empresas. *Revista de Investigación de la Facultad de ciencias administrativas, Año 6, No.12*. 29-33.
- Wendell, F. (1995). *Administración de Personal*. México: LIMUSA.
- Werther, W.B., Davis, Keith (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Wikipedia.org. *Inducción*. Recuperado el 28 de Octubre de 2006, de [es.wikipedia.org/wiki/Inducción](http://es.wikipedia.org/wiki/Inducción).