UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-

"MAYRA GUTIÉRREZ"

"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO CJD, CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013"

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

VILMA ESTELA GARCÍA MARROQUÍN

STEPANY ANAITÉ SAMAYOA SON

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina

SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 1012-2013
CODIPs. 1645-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

09 de septiembre de 2014

Estudiantes
Vilma Estela García Marroquín
Stepany Anaité Samayoa Son
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º.) del Acta TREINTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL CATORCE (37-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 02 de septiembre de 2014, que copiado literalmente dice:

VIGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO CJD, CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013"**, de la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral,** realizado por:

Vilma Estela García Marroquín **CARNÉ No. 2009-16800**
Stepany Anaité Samayoa Son **CARNÉ No. 2009-16956**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Vilma Valenzuela Pérez, y revisado por el Licenciado Helvin Velásquez Ramos. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS SECRETARÍA

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC
RECIBIDO
25 AGO 2014
FIRMA: HORA: 9:12 Registro:

UGP 154-2014
REG: 1012-2013
REG: 410-2013

INFORME FINAL

Guatemala, 25 de Agosto 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Helvin Velásquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO CJD, CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013"

ESTUDIANTE:	CARNE No.
Vilma Estela García Marroquín	**2009-16800**
Stepany Anaité Samayoa Son	**2009-16956**

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado el 19 de Agosto del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 19 de Agosto del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
DOCENTE ENCARGADO
U.S.A.C

M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

c.c archivo
Andrea

UGP. 154-2014
REG 1012-2013
REG 410-2013

Guatemala, 25 de Agosto 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO CJD, CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013".

ESTUDIANTE:	**CARNÉ No.**
Vilma Estela García Marroquín	**2009-16800**
Stepany Anaité Samayoa Son	**2009-16956**

CARRERA: **Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 19 de Agosto 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
DOCENTE REVISOR
U.S.A.C

Licenciado Helvin Velásquez Ramos
DOCENTE REVISOR

Andrea./archivo

Guatemala, 12 de mayo de 2014

Licenciada
Mayra Luna
Coordinadora de Investigación
CIEPS – "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del proceso de informe final, del trabajo de investigación titulado: **"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO –CJD- CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013"**, de la carrera técnica de Orientación Vocacional y Laboral. A realizarse en el Centro Educativo –CJD-.

Estudiantes:	No. Carné
1. VILMA ESTELA GARCÍA MARROQUÍN	200916800
2. STEPHANY ANAITÉ SAMAYOA SON	200916956

Por consiguiente que la misma cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigación. Solicito que se proceda con los trámites respectivos.

Atentamente,

Vilma Valenzuela Pérez
Psicóloga General
Colegiado No. 4048
Asesor

CJD
MINISTERIOS

Guatemala 26 de octubre de 2013

Licenciada
Myra Luna
Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
-USAC-
Presente

Respetable Licda. Luna:

*Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Vilma Estela García Marroquín, quien se identifica con carné no. 200916800 y Stephany Anaité Samayoa Son, quien se identifica con carné no. 20091656, realizaron en esta institución, la elaboración e implementación del proceso de inducción general del Centro Educativo –CJD- como parte del trabajo de Investigación titulado: **"El proceso de Inducción para colaboradores del Centro Educativo –CJD-, Ciudad de Guatemala, durante el ciclo 2013"**, en el período comprendido del 9 de septiembre al 26 de octubre del presente año, en 5 sesiones, los días sábados, en un horario de 8:00 a 10:00 horas.*

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestro Centro Educativo.

Sin otro particular, me suscribo

Licenciado
Julio Arenales
Director Académico Centro Educativo –CJD-
Tel.: 2221-9880

CENTRO EDUCATIVO DIRECCION CJD GUATEMALA, C. A.

C.c. Archivo

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR VILMA ESTELA GARCÍA

ANA ALEJANDRINA MARROQUÍN PACHECO

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COLEGIADO 5864

GUSTAVO ADOLFO DE LA ROCA GARCÍA

CIRUJANO DENTISTA

COLEGIADO 2608

POR STEPHANY ANAITÉ SAMAYOA

OSCAR HUMBERTO SAMAYOA SON

MÉDICO CIRUJANO

COLEGIADO 13974

DEDICATORIAS

POR: VILMA GARCÍA

A Dios: Por el don de la vida y ser mi acompañante en este camino recorrido que hoy culmino y darme la dicha de celebrar este triunfo tan importante.

A mis Padres: Rafael y Anita, por su amor y dedicación incondicional, en mi formación personal, por ser mi ejemplo de bien y de superación.

A mis Hermanos: Maco y Alejandrina, por llenar mis días de felicidad, por tanto buenos recuerdos de momentos compartidos y por su amor y complicidad.

A mis Abuelitas: Estela y Vilma, por estar siempre al cuidado de nosotros y por enseñarnos a poner a Dios como el centro de nuestra vida.

A mis Tíos: Dora, Vilma y Omar, por su apoyo, amor y acompañamiento en este camino de la vida.

A mis Primos: Carlos, Gustavo, Fernando, Juan Carlos, Pedro Luis y Omar, por ser esos hermanos con quienes comparto agradables momentos y siempre han estado a mi lado en situaciones difíciles.

A mis más queridos amigos: Andrea Arias, Fernando Pérez y Christina Fuentes , quienes han decidido acompañarme en este camino de la vida, aceptándome tal cual y compartiendo conmigo un sinfín de aventuras que me llenan de felicidad.

A Stephany Samayoa: Por su apoyo, cariño y dedicación que me brindó en estos 5 años de estudios y por trabajar a mi lado para cumplir este logro.

A toda mi demás familia y amigos, que hoy me acompañan en este momento tan importante, por compartir este logro que más que mío, es para ustedes.

DEDICATORIAS

POR: STEPHANY SAMAYOA

A DIOS: Por ser él, quien guía mis pasos y me permite culminar esta etapa tan importante en mi vida, gracias por darme la vida y bendecirme con todas las personas que hoy comparten este triunfo conmigo.

A MIS PADRES: Oscar y Loty, por sus consejos invaluables, por velar siempre por mi superación personal. Especialmente a mi madre por su amor y apoyo incondicional gracias por acompañarme siempre en las buenas y en las malas.

A MIS HERMANOS Y CUÑADOS: Grace, Oscar, Nany y Ronnie gracias por sus palabras de aliento cada vez que las necesito, acompañados de consejos tan acertados y por ser parte tan importante de mi vida.

A MI FAMILIA: Gracias por ser el motor que mueve gran parte de mi vida, especialmente a mis sobrinos Kenneth, Kevin, Sofía y Andrés por hacer mi vida más feliz y totalmente diferente cada vez que estoy con ustedes, los amo.

A VILMA GARCÍA: Agradezco a Dios por tu vida, gracias por tu amistad incondicional y por ser parte de este logro que es de las dos.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS: Gracias por todo su cariño y apoyo que me han brindado siempre.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos De Guatemala, y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, por contribuir a nuestra formación profesional.

A nuestro revisor, Licenciado Helvin Velásquez, por su valiosa colaboración y apoyo.

Al Centro Educativo – CJD- por su valiosa colaboración, al permitirnos realizar e implementar nuestro proyecto de investigación en dicho centro, contribuyendo a nuestra experiencia profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	
Prólogo	
CAPITULO I	
I. Introducción	
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	
1.1.1planteamiento Del Problema	**1**
1.1.2 Marco Teórico	
La educación en Guatemala	**2**
Antecedentes históricos CJD	**4**
Aspectos elementales de la gestión del talento humano	**5**
Talento humano	**8**
Proceso de inducción	**11**
Diversos enfoques de un proceso de inducción	**14**
Desarrollo de un manual de inducción	**18**
Beneficios de la implementación de un proceso de inducción	**22**
Posibles dificultades debido a la ausencia de un proceso de inducción	**24**
Seguimiento del proceso de inducción	**25**
1.1.3 Delimitación	**27**

CAPITULO II

II Técnicas e Instrumentos

2.1 Técnica de muestreo **28**
2.2 Técnicas de recolección de datos **28**
2.3 Instrumentos **28**

CAPITULO III

IIIPresentación, análisis e interpretación de los resultados

3.1 Características del lugar y de la población **33**
3.1.1 Características del lugar **33**
3.1.2 Características de la población **33**
3.2 Resultados e interpretación de datos **33**

CAPITULO IV

IVConclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones **45**
4.2 Recomendaciones **46**

Bibliografía **47**
Anexos

RESUMEN

“EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO CJD, CUIDAD DE GUATEMALA DURANTE EL CICLO 2013”

Autoras: Vilma Estela García Marroquín y Stephany Anaité Samayoa Son
El propósito fundamental de este informe final de investigación fue brindar un Manual de Inducción General al Centro Educativo CJD y así contribuir al desarrollo como un proceso de RRHH, en los Centros Educativos Guatemaltecos, determinando las necesidades de inducción, estableciendo los problemas generados por la carencia de un proceso de inducción y con el resultado de este, comprobar la efectividad de la implementación de un manual de inducción en el Centro Educativo –CJD-.

El presente informe de investigación se enfoca en la falta de conocimiento e identificación por parte de los colaboradores, acerca de la cultura y filosofía de la institución. Las categorías que se manejaron fueron las siguientes: Manual: Es un documento que se describe con detalle en forma ordenada y sistemática. Inducción: Es proporcionarles a los empleados información básica sobre la empresa. Talento Humano: Capital humano, factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo.

Por esto, a través de técnicas de muestreo de tipo no aleatorio; entrevistas que sirvieron de apoyo para conocer la cultura, valores y filosofía del Centro Educativo dirigido al Director General, como también cuestionarios que se aplicaron a los colaboradores en donde se evaluó el conocimiento que se tenía, de la organización, antes y después de la implementación del manual de inducción general.

El trabajo se realizó en el Centro Educativo CJD, ubicado en la avenida Justo Rufino Barrios 8-06 zona 21. La población con la que se trabajó fueron 20 Colaboradores del Centro Educativo en un lapso de 4 meses.
Las interrogantes que se platearon fueron: ¿Cuáles son las necesidades de un manual de inducción dentro de una organización?, ¿Cuál es el procedimiento de la elaboración de un manual de inducción dentro de una organización?, ¿Qué tan efectivo es un manual de inducción dentro del Centro Educativo –CJD-?
Por lo tanto concluimos que la implementación de un manual de inducción incremento el conocimiento de los colaboradores sobre la historia, misión, visión, filosofía, jerarquía, normas, políticas, capacitación y desarrollo sobre el Centro Educativo –CJD-.

PRÓLOGO

La problemática se baso en “La carencia de el proceso de inducción para colaboradores dentro del Centro Educativo CJD, ciudad de Guatemala, durante el ciclo 2013”. El presente informe final de investigación se enfocó en la falta de conocimiento e identificación por parte de los colaboradores del Centro Educativo –CJD-, acerca de la cultura y filosofía de la institución, ya que es posible que sin el proceso de inducción,los nuevos colaboradores experimenten mas ansiedad en sus primeros días de trabajo, se les dificulte la integración con su equipo y que el aprendizaje de sus nuevas labores sea lento, esto como resultado aumentara los índices de rotación a la organización y por lo tanto se generan gastos innecesarios a la misma, además que no se logre establecer un vínculo fuerte entre colaborador y la organización. El objetivo principal de esta investigación es desarrollar el proceso de inducción, como parte de un proceso de formación, de Recursos Humanos, en los Centros Educativos Guatemaltecos con la finalidad de determinar las necesidades de inducción en el Centro Educativo CJD; Establecer los problemas generados, por la carencia de un proceso de inducción,dentro del Centro Educativo CJD ycomprobar la efectividad de la implementación de un manual de inducción, en colaboradores del Centro Educativo CJD.

El trabajo se realizó en el Centro Educativo CJD, ubicado en laavenida Justo Rufino Barrios 8-06 zona 21. La población con la que se trabajo fueron los Colaboradores del Centro Educativo en un lapso de 4 meses.

Se hizo la propuesta de la realización de un manual de inducción general para el Centro Educativo CJD ya que no se contaba con un proceso de inducción formal dentro del mismo, lo que se pretendía al implementar un proceso de inducción es que al momento del ingreso de colaboradores nuevos se perciba el interés que la organización tiene por que él o ella y se sientan como parte importante y elemental del colegio, con esto se obtendrán beneficios importantes tanto para el Centro Educativo CJD como para los

nuevos colaboradores. Se crea sentido de pertenencia hacia el colegio con el objetivo de que se sientan comprometidos a realizar sus labores conforme a las políticas y la filosofía en general del Centro Educativo. Los beneficios para los participantes es la utilización del manual como herramienta a los nuevos colaboradores para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, así el Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una organización, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades.

Algunas de las limitaciones en cuanto a los objetivos formulados, fue la carencia de un Departamento de Recursos Humanos junto con los procesos elementales que debe poseer una organización; ya que con lo anterior mencionado, se realizó una exhaustiva recolección de datos para poder dar inicio al proceso completo de la elaboración de un manual de inducción y posteriormente llegar a su implementación. Otro factor limitante fue trabajar conforme al ciclo escolar, ya que no contamos con la presencia del personal docente por motivo de vacaciones de fin de año, lo cual retraso la implementación de dicho proyecto. Finalmente se solicitó a todo el personal docente su colaboración para poder implementar el proyecto, los días sábados, para poder contar con el 100% de la población y no interferir en sus horarios de trabajo.

Agradecimiento especial por el apoyo en la realización de este proyecto de investigación a la Universidad de San Carlos De Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas por la formación académica que nos brindó; al Centro Educativo –CJD- por autorizar que el proyecto se realizara en sus instalaciones y al Licenciado Helvin Velásquez por su apoyo en la revisión del mismo.

1.2 Capítulos

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1Planteamiento del Problema

El problema a investigar fue “La carencia de el proceso de inducción para colaboradores dentro del Centro Educativo CJD, ciudad de Guatemala, durante el ciclo 2013”. El presente proyecto final de investigación se enfocó en la falta de conocimiento e identificación por parte de los colaboradores del Centro Educativo –CJD-, acerca de la cultura y filosofía de la institución, ya que es posible que sin el proceso de inducción,los nuevos colaboradores experimentarán más ansiedad en sus primeros días de trabajo, se les dificultará la integración con su equipo y que el aprendizaje de sus nuevas labores fuera lento, esto como resultado aumentaría los índices de rotación a la organización y por lo tanto se generarán gastos innecesarios a la misma, además el hecho de que no se logrará establecer un vínculo fuerte entre colaborador y la organización.

Para ello se elaboró e implementó un manual de inducción, en las instalaciones del Centro Educativo CJD, para que sea utilizado como herramienta para que sus colaboradores tengan una mejor integración al centro Educativo -CJD-.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos colaboradores para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, así el Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una organización, conozca aspectos importantes de

la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal, etc., información que le servirá como base 2fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades.

Por esta razón se trabajó con los colaboradores del Centro Educativo –CJD- ya que ellos son los recursos humanos que forman la organización y de ellos depende la realización óptima y de calidad de los servicios que brinda el Colegio, creando así, una cultura organizacional.

El Centro Educativo –CJD- es un colegio cuyo objetivo principal es el formar profesionales éticos, con valores cristianos, contando con Pre-Primaria, Primaria, Básico y Diversificado, aplicando metodologías de acuerdo al Currículum Nacional Base, respondiendo a las necesidades que la sociedad demanda.

El objetivo del presente informe final de investigación fuedar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las necesidades de un Manual de Inducción dentro de una organización?, ¿Cuál es el procedimiento de la elaboración de un Manual de Inducción dentro de una organización? Y ¿Qué tan efectivo es el Manual de Inducción dentro del Centro Educativo –CJD-.

1.1.2 Marco Teórico

1. LA EDUCACIÓN EN GUATEMALA

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estima que el promedio es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años).Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se hayan al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación.

Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos. Es por esto que si los padres tienen el acceso económico, prefieren que sus hijos estudien en una entidad educativa privada, ya que este tipo de centros ofrecen un nivel más elevado y de mayor calidad que la educación que brinda el estado.

El sistema educativo de Guatemala está estructurado de tal forma que permite estudiar el diversificado y al mismo tiempo una ocupación vocacional (opcional) como: computación, electricidad, dibujo de construcción, mecánica, contabilidad, secretariado, etc. Y después de completar la escuela secundaria en cualquiera de estas especialidades es posible continuar cualquier carrera universitaria. Esto con el fin de ayudar económicamente a la población guatemalteca, para que al momento de buscar trabajo no se vuelva tan difícil encontrar un lugar en donde trabajar.

2.ANTECEDENTES HISTÓRICOS CJD

El Centro Educativo CASA JEHÓVA DIOS -CJD-, se vincula con la creación de la Iglesia llamada CASA JEHÓVA DIOS, fundada por el Pastor Julio César Arenales Valdez en el año 2000, posteriormente el Pastor Arenales pensó que podía aportar a la sociedad, a través de crear un centro educativo para formar futuros profesionales inculcándoles valores cristianos, para que desde ya los puedan aplicar y al momento de ejercer puedan ser profesionales éticos, que aporten positivamente a la sociedad guatemalteca.

Así mismo, con la creación de este centro educativo podría formar una empresa en donde se pudieran involucrar los integrantes de su familia y poder generar sus propios ingresos.

El Centro Educativo -CJD-, abre sus puertas en el año 2010, con el objetivo principal de brindar educación de calidad a los hijos de las personas que asisten a la Iglesia Casa Jehová Dios en donde se puedan formar con valores cristianos y por medio de ello hacer líderes profesionales. El colegio también abre sus puertas a las personas que desean estudiar allí, no es un requisito asistir a la iglesia ya que de esa forma podrán conocer personas que con el tiempo asistan también a la iglesia.

El Centro Educativo CJD ofreciendo desde el nivel académico de Pre – Kínder hasta diversificado ofreciendo carreras como:

- Bachillerato en Ciencias y Letras
- Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Turismo

Uno de los sueños que se tiene dentro del Centro Educativo CJD es llegar a crear una Universidad para generar cambios sociales de mayor magnitud. A continuación se describe la visión y misión de dicho centro educativo.

Visión: ser una institución de cambio para nuestra comunidad teniendo como finalidad la formación de líderes enfocados a ser mejores en el futuro de lo

que son ahora y puedan responder a las necesidades que presenta la sociedad dentro y fuera del país.

Misión: somos una institución educativa que forma líderes con valores y principios basados en la palabra de Dios aplicando metodologías de acuerdo al CNB (Currículum Nacional Base) respondiendo a las necesidades que la sociedad demanda y de esta forma, cambiar su nivel de vida para que pueda ser mejores en el futuro de lo que son mejores.

3. ASPECTOS ELEMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El campo de la Administración de Recursos Humanos ha venido evolucionando a través del tiempo por la influencia de las necesidades que se van generando en el medio ambiente. El perpetuo cambio, nos ha ido enseñando las características que cada individuo posee para poder así, realizar la división del trabajo y que se vayan formando diversas especializaciones en determinadas áreas de estudio como las que se conocen en la actualidad.

La Administración de Recursos Humanos ha dado varios giros a lo largo de los siglos, mencionando entre los más importantes, la Revolución Industrial, cuando se dio la aparición de las máquinas en Europa, las cuales hicieron crecer cierta parte de industrias y se empezó a dar la comercialización y rentabilidad en los negocios.

Fue así como se fueron formando grupos dentro de las organizaciones, que velaban por las necesidades y mejoramiento laboral de los trabajadores, a estos grupos se les llamo: “departamento de bienestar”

Fue así como la ciencia intervino en el campo de la Administración dando aportes importantes como la sistematización de procesos y su valor en el

incremento de la eficiencia y como capacitar al personal para cubrir necesidades o vacíos de conocimiento. Así se fueron remplazando los "departamentos de bienestar" y se fueron creando los Departamento de Personal, que se encargaban de seleccionar candidatos para determinados puestos con los salarios apropiados no dejando de lado, el cubrir siempre las necesidades de los trabajadores.

Entonces la historia de la Administración de Recursos Humanos se puede dividir en cuatro grandes fases:

- **El sistema de gremios:** se dividía en dos clases, obreros y patrones.
- **El sistema fabril de producción:** se implementó el reglamento laboral, donde se estandarizó el horario laboral, sueldos mínimos y seguridad social. Se utilizaban equipos mecanizados y técnicos de producción que aumentaban la producción y por ende, la demanda de bienes y servicios y el aumento en el ingreso de personal.
- **El sistema de producción masiva y la administración científica:** se crea un método sistemático para la mejora de la eficiencia y se establecen procesos, normas, incentivos y capacitación.
- **El desarrollo de la psicología industrial:** se estudió la contribución de la psicología a la administración, específicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.[1]

Una de las finalidades del Departamento de Personal o de Gestión Humana es alinear a los profesionales que conforman una organización con la estrategia de la misma. Ya que ellos son el talento que enfrentaran los desafíos de la competencia laboral y harán de esto, el éxito de la emprePara esto un Departamento de Personal o de Gestión Humana debe contar con los procesos básicos que lo conforman.

[1]Sherman, Chruden. "Administración de Personal". Editorial CECSA; Decimosegunda Impresión. México, 1987. P.p. Totales 658.

Cuadro No. 1

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO[2]

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	**-Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.** **-Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.** **-Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.** **-En función del puntaje, decidir y seleccionar a quién se le ofrecerá el puesto.**
INDUCCIÓN	**-Brindar información general, amplia y suficiente sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo que prmita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.**
CAPACITACIÓN	**-La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.**
COMPENSACIÓN	**-Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción.**

[2]Dessler, Gary, “Administración de Personal”. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, 239 Págs.

4. TALENTO HUMANO

Actualmente en la mayoría de las organizaciones se considera al talento humano como parte principal y fundamental dentro de ellas, ya que sin el mismo, no podrían producir aun teniendo la materia prima, porque se necesita de manufactura y de realización de procesos establecidos generados por personas. Muchas organizaciones han sustituido el término Administración de Recursos Humanos –ARH- por Gestión del talento Humano, Administración de Talento Humano, Administración de Capital Intelectual, etc.

Se invierte tiempo valioso en reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario que pueda conformar equipos de trabajos competitivos dentro de una organización, es por ello que han comenzado a considerar al talento humano, como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Para que dicha administración sea exitosa se necesita planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades a realizar para que la gestión de la organización obtenga la máxima productividad.

Según Chiavenato “las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas.” (Idalberto, 2009)

Los objetivos de la Administración de Talento Humano son múltiples, esta debe contribuir a la eficacia de la organización, entre las que se pueden mencionar:

a. **“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión:** Preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se

puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización.

b. **Proporcionar competitividad a la organización:** Saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
c. **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas:** Preparar y capacitar continuamente a las personas, brindar reconocimiento y mejorar su desempeño.
d. **Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo:** Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
e. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.
f. **Administrar e impulsar el cambio:** Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, procedimientos y soluciones.
g. **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable:** Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social, tanto dentro como fuera de las organizaciones.
h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo: La ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.**"**[3]

Esto además de generar motivación para los colaboradores es una responsabilidad que deben adquirir al momento de ser contratados, ya que

[3] Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill, Mexico. 2009. Págs. 11 y 12.

deben trabajar en base a lo que requiere y demanda la organización, para que esta sea una relación ganar – ganar, en donde lo que se pretende es que la organización genere mejores ingresos y los colaboradores se sientan parte importante y fundamental de la gestión en general.

Cuando hablamos de talento estamos confirmando que no solamente estamos contratando a personas que pueden trabajar bien, sino, que son personas capaces de realizar su trabajo con profesionalismo, responsabilidad y que de alguna u otra forma se potencializaran sus habilidades en donde también es importante trabajar en las áreas de mejora, con la finalidad de que se vaya agregando valor a la gestión de cada colaborador y que al final el gasto no se vea como tal sino como una inversión de alta calidad para la organización.

Algunos de los aspectos más importantes en el talento humano son:

- Conocimiento
- Habilidad
- Juicio
- Actitud

Cada uno de estos conceptos, requiere que la persona tenga el conocimiento y la experiencia o sepa de alguna manera como aplicar todo lo aprendido en su área de trabajo, que lo realice de forma parcial y que siempre tenga una buena actitud, esto es importante porque la productividad y rendimiento del colaborador depende cien por ciento de la actitud que éste tome frente a su gestión y así poder tener la oportunidad de autodesarrollo.

Como conclusión, no se puede hablar de talento humano sin dejar a un lado el capital humano, ya que el talento humano está allí, pero depende de las organizaciones y de la actitud de este que se convierta en un verdadero Capital Humano que represente una inversión total, que genere cambios, que aporte ideas y que sobre todo trabaje con pasión y dedicación.

5. PROCESO DE INDUCCIÓN

Es el primer acercamiento de un nuevo colaborador a la organización como miembro de la misma, el proceso de inducción debe lograr que el nuevo integrante se convierta en un agente productivo para la organización y que éste se sienta identificado, generando una impresión positiva de su nuevo lugar de trabajo.

El Proceso de Inducción es de suma importancia ya que ayuda al nuevo colaborador a disminuir en gran parte la tensión y nerviosismo, como se encuentra en un ambiente desconocido y nuevo, tiende a experimentar inseguridad y soledad.

Uno de los objetivos primordiales del proceso de inducción es orientar de forma general al colaborador sobre sus funciones a desempeñar, su importancia para la organización en conjunto, con la finalidad y razón de la misma y cómo está estructurada y quiénes la constituyen.

Esta orientación debe facilitar al colaborador su integración con el grupo de trabajo de forma armónica y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones dentro de la organización y sobre todo que este proceso ayude a retener y motivar a los colaboradores.

En este proceso se brinda la información necesaria que facilite la realización de actividades de manera satisfactoria, tal como:

a. Estructura (organigrama) general de la organización, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos, principales accionistas o como se creó la misma y dimensión o tamaño de la organización.
b. Presentación de video organizacional o charla motivacional.
c. Servicios que produce la organización, sectores que atiende y su contribución con la sociedad.
d. Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando o apoyando la organización y planes de desarrollo.

e. Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y de vacaciones, entre otros.)
f. Programas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
g. Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la organización.[4]

[4]Dubin, Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administración". Editorial CECSA; Cuarta Edición. México, 1982. P.p. Totales 704.

Cuadro No. 2

TIPOS DE INDUCCCIÓN

INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA	INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO	INDUCCIÓN AL PUESTO
• Considerando a la organización como un sistema, se debe profundizar en la información que ayude al colaborador a conocer la historia de la organización, las politicas, normas y cómo esta conformada con la finalidad que sean ellos mismos los vendedores o promotores, directos o indirectos, de la imagen corporativa de la organización. • La inducción se puede realizar a través de conferencias, videos, diagramas, visitas guiadas y siempre dar un espacio para preguntas y respuestas. • El tiempo ideal para llevar a cabo la la Inducción General a la Empresa es durante la primera semana de trabajo del nuevo colaborador, los temas que se podrían tomar en cuenta son los siguientes: • Sesión general de bienvenida. • Visitas guiadas. • Sesión detallada sobre prestaciones. • Sesión detallada de políticas y procedimientos. • Sesión de preguntas y respuestas.	• Esta parte del proceso le corresponde al Jefe Inmediato del nuevo colaborador, ya que éste es quien conoce a cabalidad los procesos, y sera el área específica donde se va a desempeñar, es importante tomar en cuenta lo siguiente: • Presentación con el equipo de trabajo. • Responsabilidades del departamento. • Procedimiento disiplinario. • Procedimiento para inconformidades. • Horarios de trabajo, comidas y descansos. • Relación e importancia del departamento con las demás áreas que conforman la organización. • Obligaciones y responsabilidades del puesto a desempeñar.	• Se debe brindar al colaborador, toda la información especifica que necesita para desempeñar de manera adecuada sus funciones dentro de la organización, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. • Es importante brindar la información lo más claro posible, de manera sencilla, haciéndole saber que se espera de su trabajo, cómo lo puede realizar y de que manera será evaluado su desempeño en forma individual y colectiva. • Mostrarle al colaborador el lugar exacto dónde desempeñará sus funciones y explicando dónde estan situadas las demás dependencias con la finalidad que se sienta familiarizado con su oficina o lugar de trabajo, para esto podemos tomar en cuenta los siguentes aspectos: • Mostrar oficina o escritorio. • Donde están los artículos de papelería y fotocopiado. • Brindarle una guía telefónica de la organización. • Mostrar áreas de comida. • Mostrar áreas de servicio: sanitarios, parqueo, cafetería, etc.

---

[1] Stoner, James A.F. "Administración". Editorial Prestince Hall, Tercera Edición. México, 1989. P.p. Totales 500.

6. DIVERSOS ENFOQUES DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN

Para poder realizar un proceso de inducción de manera satisfactoria se debe conocer los diversos enfoques que existen y así poder aplicarlos de la forma más conveniente según sea el caso. Por esto, se describen los siguientes:

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías:[5]

a. **Interés General:** Información importante para toda la organización

b. **Interés Específico:** Dirigidos en especial a los colaboradores de determinados puestos o departamentos

Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un ***manual del empleado***, en el que se describen las políticas de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados. Es común, sin embargo, que la información provenga del representante del departamento de personal que imparta la inducción.

a. Temas de Organización Global:

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Período de prueba
- Normas de seguridad

[5]Werther, William; Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 5a. Edición. Editorial McGraw Hill, México; 2000. Pág. 221.

- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y Normas

b. Prestaciones y Servicios al Personal:

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo especiales
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios Médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

c. Presentaciones:

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

d. Funciones y Deberes Específicos

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos

Para que el programa de orientación sea genuinamente eficaz, se necesita la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.**”**

Según Sherman, Bohlander y Snell, la inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. A continuación se describen las partidas del manual de inducción:[6]

a. “Copia de metas y descripciones específicas de puesto
b. Copias de los formatos, fechas y procedimientos de evaluación del desempeño
c. Lista de las oportunidades de capacitación en el trabajo
d. Descripción detallada de los procedimientos de urgencia y de prevención de accidentes
e. Copia del manual de políticas
f. Números telefónicos y localizaciones del personal estratégico y de operación
g. Organigrama actual
h. Mapa de la planta
i. Lista de términos clave, exclusivos de la industria, la empresa o el puesto
j. Copia del contrato colectivo de trabajo
k. Lista de días feriados
l. Lista de prestaciones a empleados
m. Copias de otros formatos requeridos (por ejemplo, requisición de compras, requisición de materiales y equipo, reembolso de gastos, entre otros.)
n. Fuentes de información
o. Ejemplares de todas las publicaciones importantes de la organización
p. Copias de los planes de seguro

Estos tipos de programas complementan, no reemplazan, el valor de la inducción personalizada.**”**

[6]Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott.“Administración de Recursos Humanos”. 11a. Edición. Editorial THOMPSON, México; 1999. Págs. 197 y 199.

Sin embargo, según Chiavenato, el programa de inducción envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. Según este autor, los puntos principales de un programa de socialización son:

a. **"Asuntos Organizacionales:**
   - La misión y los objetivos globales de la organización
   - Las políticas y directrices de la organización
   - La estructura de la organización y sus unidades organizacionales
   - Productos y servicios ofrecidos por la organización
   - Reglas y procedimientos internos
   - Procedimientos de seguridad en el trabajo
   - Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro

b. **Beneficios Ofrecidos:**
   - Horario de trabajo, de descanso y para comer
   - Días de paga y de adelantos salariales
   - Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización

c. **Relaciones:**
   - Presentación con los superiores y compañeros de trabajo

d. **Deberes del nuevo participante:**
   - Responsabilidad básicas confiadas al nuevo trabajador
   - Visón general del puesto
   - Tareas
   - Objetivos del pueblo
   - Metas y resultados que se deben alcanzar**"**[7]

[7] Chiavenato, Idalberto. " Gestión del Talento Humano". 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill, México. 2009. Págs. 190 y 191.

7. DESARROLLO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

El contenido principal que debe contener un Proceso de Inducción General a la Empresa se puede dividir en cinco partes que ayudaran a informar al colaborador recién ingresado, acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa u organización.

Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

CONTENIDO MÍNIMO

- ***Bienvenida a la Organización:*** Invitar al nuevo colaborador a formar parte de la cultura de la organización, apoyando su ingreso de forma cordial, ayudándole a que se sienta en confianza, a gusto y comprometido a colaborar con la organización.

- ***Recorrido por la Organización:*** Es importante que el nuevo colaborador tenga conocimiento de manera clara donde se encuentra cada departamento de la organización o los puntos importantes con quienes tendrá contacto, además de las rutas de evacuación, salidas de emergencia, áreas restringidas, áreas de recreación en tiempos de descanso y áreas de servicio.

- ***Quienes Somos:*** Este aspecto nos ayuda a generar un vínculo entre los objetivos personales del nuevo colaborador y la organización generando así una familiarización con la misma. Para esto es importante que se toquen temas tales como:
  - Cómo surgió la organización, historia y momento actual.
  - Quienes integran la organización, fundadores y que puestos ocupan actualmente.

- A qué se dedica la organización, para que fue creada, compartiendo la misión, visión, valores, cultura y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Qué tipo de empresa es, que producen o que servicios brindan, que tipos de clientes tiene o busca y cuál es el proceso para llegar al objetivo final.

Recordar hacer especial énfasis en la ubicación de su puesto de trabajo en el proceso y la importancia de la realización de un trabajo de calidad.

- ***Políticas Generales De La Organización:*** En este apartado se comparten los lineamientos generales de la organización, las normas, responsabilidades, y prestaciones tomando en cuenta los siguientes temas:

  - Horario general de trabajo, horario de comida, horario de descanso, sanciones correspondientes y marcaje de entrada y salida.
  - Días y forma de pago, que políticas se manejan en cuanto a laborar tiempos extras, compensaciones, prestaciones e incrementos salariales.
  - Informar a quien debe dirigirse en caso de faltas, permisos o problemas de salud y las sanciones en caso de que se dé una falta injustificada.
  - Cuál es el periodo vacacional, como se pide y días festivos en los cuales la organización tiene asueto. Así como también especificar las fechas de los días festivos en que se trabaja hasta medio día.
  - Cuales son los lineamientos de seguridad, las normas de higiene, imagen y conducta.
  - Hacer una presentación de las áreas de servicio al personal, servicio sanitario, comedor, salas de capacitación, áreas de descanso, casilleros, etc.

- Reglamento interior de trabajo.
- Actividades recreativas de la empresa (equipos de futbol, días de recreación, etc.) si la tuviera. (Esto favorece la integración del personal)

Entregar una copia del reglamento y conservar una copia en el departamento de recursos humanos, donde firme el nuevo colaborador que está enterado de las sanciones por el incumplimiento del mismo.

- ***Presentación:*** Esta es una parte de relevante importancia ya que depende de la bienvenida que le den al nuevo colaborador al ser presentado con el grupo de trabajo, facilitará su integración con el mismo. Esta se puede llevar a cabo en una reunión informal de máximo 15 minutos, donde se reúna a todo el equipo de trabajo (compañeros, jefes, subordinados o según sea el caso). Presentar al nuevo colaborador, diciendo el nombre, puesto a ocupar y desde cuándo.

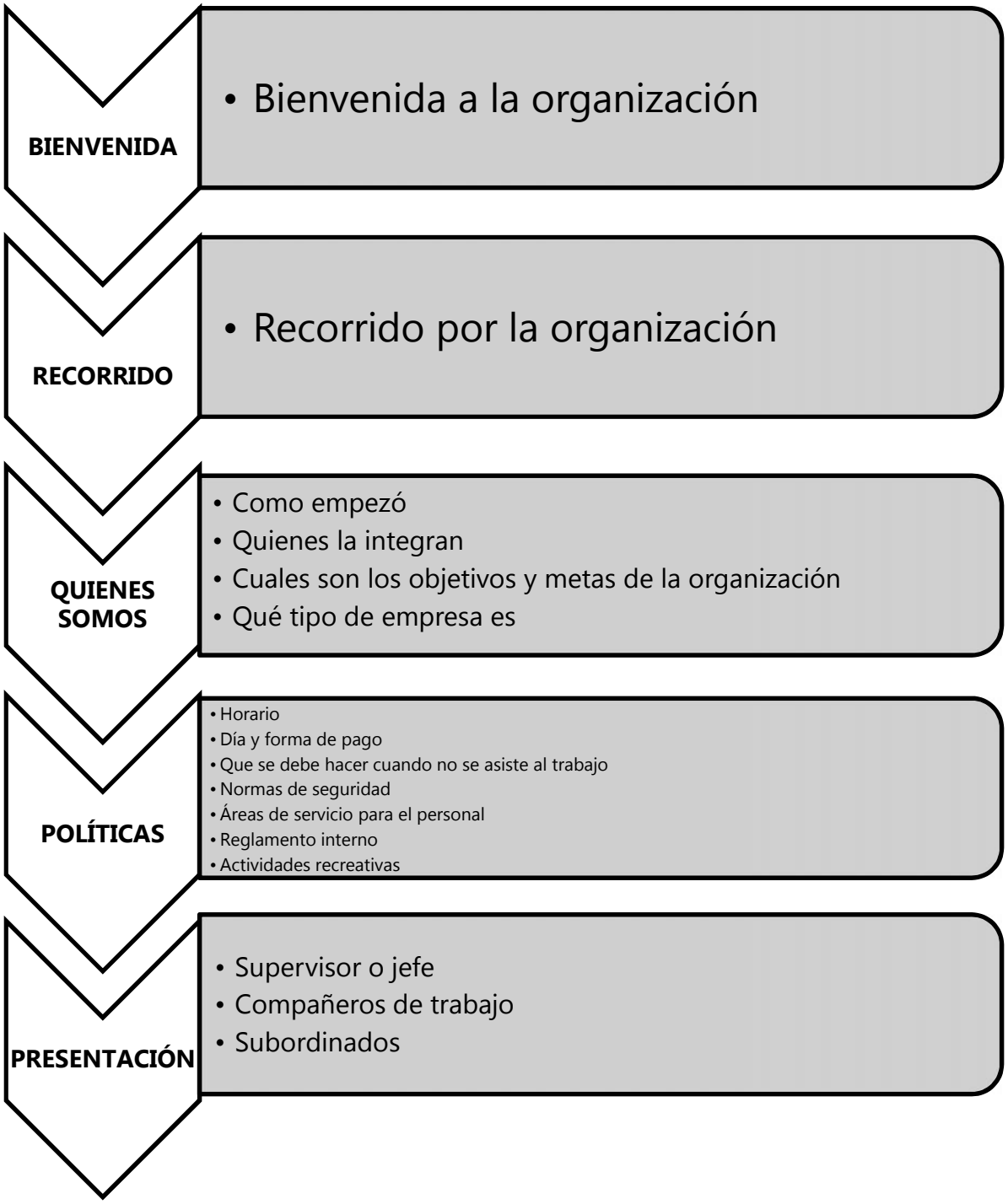
De no ser posible reunir a todo el personal se recomienda que la presentación sea individual pero en orden jerárquico:

- Supervisor o jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subordinados (si los tuviera)

De ser posible solicitar a un integrante del departamento, que de la bienvenida al nuevo colaborador por parte del equipo de trabajo.

Cuadro No. 3

Contenido Mínimo de un Manual de Inducción[8]



[8]Carnegie, Dale. "Dirección Eficaz Humanizada". Editorial CDC; Edición Revisada. Estados Unidos, 1987. P.p. 373

8. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Para el departamento de Recursos Humanos es muy importante generar beneficios de la implementación de un proceso de inducción, ya que tiene un valor significativo en índices numéricos cuando se evalúa la gestión de Recursos Humanos. A la vez este proceso se debe vender a la organización como una inversión ya que no solamente es beneficioso para el departamento de Recursos Humanos sino también beneficia a todos.

A continuación se describirán algunos de los objetivos de este proceso:[9]

- **Reducir la ansiedad:** Al momento en que una persona nueva entra a un lugar desconocido y este será su lugar de trabajo, la persona experimenta ansiedad ya que no sabe cuál será su rol dentro de la organización, desconoce a las personas que serán sus compañeros, cuáles son sus atribuciones, etc. Este tipo de dudas se van aclarando al momento en el que la persona recibe su proceso de inducción, por lo tanto la ansiedad que experimenta al principio se reduce hasta aclarar las dudas que tienen.

- **Reducir la Rotación:** Si la organización tiene un proceso de inducción bien estructurado y completo, existe poca probabilidad de que una persona después de que haya recibido la inducción se sienta dudoso o incomodo de laborar en esa empresa, por lo tanto si desde un inicio se da la información necesaria y se hace sentir al nuevo colaborador como parte de la familia el índice de rotación será más bajo.
- **Optimización de Tiempo:** Con el proceso de inducción evitamos que el nuevo colaborador pierda tiempo buscando o preguntando datos.

[9] Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott."Administración de Recursos Humanos". 11a. Edición. Editorial THOMPSON, México; 1999. Pág. 197.

- **Percepción Clara:** La inducción beneficia al momento en que el nuevo colaborador se queda completamente solo ya en realizando sus labores, ya que si el proceso de inducción fue completo y todas las dudas fueron aclaradas el colaborador va a saber qué hacer en cada uno de los procesos que le toca realizar, así como también podrá tener el conocimiento en qué lugar quedan las cosas, la personas, o lugares necesarios para que el se sienta cómodo en su nuevo lugar de trabajo.

- **Mejora en la moral de los colaboradores:** Si con el proceso de inducción se logra que el nuevo colaborador se sienta a gusto y llega a familiarizarse con el ambiente de trabajo el producto será un colaborador que se siente a gusto con su trabajo y el ambiente por lo tanto la productividad del colaborador será efectiva.

- **Reducción de Costos:** Si se logra realizar un proceso de selección efectivo entonces el proceso de inducción tiene la función de retener a las personas con más seguridad ya que si el nuevo colaborador está bien informado, reduce la probabilidad de que este ya no desee laborar en dicha organización, con esto obtendremos reducción de costos y beneficio para la gestión del departamento de Recursos Humanos.

- **Facilitación de Aprendizaje:** Si el proceso de inducción cumple con cada uno de sus objetivos, obtendremos a un colaborador bien informado y por lo tanto se le facilitara el aprendizaje tanto como de la cultura organizacional como de cada una de las atribuciones asignadas para su puesto.

9. POSIBLES DIFICULTADES DEBIDO A LA AUSENCIA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN

Toda la información que se brinda en un programa de inducción es amplia y en general este proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos colaboradores para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente, a la vez promueve el desarrollo del personal y compromiso con la empresa.

La falta de un programa de inducción podría presentar dificultades y desventajas tanto para la organización como para el nuevo colaborador, podríamos mencionar las siguientes:

- Aumento la rotación de personal
- Disminuye la productividad
- Aumenta la angustia al cambio
- Aumenta el desconcierto
- Aumento de errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la organización.
- Falta de claridad en las expectativas del colaborador.
- Se dificulta el aprendizaje.

10. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El seguimiento de un proceso de inducción se puede dar de distintas formas todo depende de la creatividad de la organización y de cuanto estén ellos comprometidos a lograr un fuerte vínculo con sus nuevos colaboradores.

Pero también existe un punto en que todo proceso falla y es donde se dice que el proyecto no funciona del todo bien y es que para que un proceso y/o un proyecto cumpla con las expectativas se debe dar seguimiento para que se trabaje en cada área de oportunidad y así mejorar cada vez más, ciertos procesos. Si se desea obtener buenos resultados a través de una inducción, la organización se debe preocupar por tener un seguimiento y evaluar cada vez que los responsables de la inducción lo crean necesario.

El proceso de socializar para una persona dentro de su nuevo lugar de trabajo es mucho más sencilla si una persona se encarga de familiarízalo uno o varios días, se puede visualizar como un coach ya que se puede solicitar a un colaborador que tenga un puesto igual o similar al que va a tomar el nuevo colaborador, sea quién se encargue de enseñarle cada uno de los procesos establecidos y cuales son todas sus atribuciones desde ese momento.

Este acompañamiento es muy factible ya que el nuevo colaborador no se sentirá solo los primeros días de trabajo y al mismo tiempo significa una inversión, pues con esta metodología se previenen algunos errores o accidentes, que pueda cometer el colaborador trabajando solo.

Otro método de seguimiento podría ser que el departamento de Recursos Humanos o las personas encargadas de impartir el proceso de inducción, le remarquen al nuevo colaborador que, sí en dado caso él o ella, tiene alguna duda que se avoque a ellos o a su jefe inmediato para que de esta forma ellos lo puedan apoyar y orientar en cualquier tema que no haya quedado claro o bien haya olvidado cómo manejar cierto proceso o situación.

Este mismo método nos lleva al siguiente que se puede manejar también como un seguimiento inducción y podría ser comentarles a los nuevos colaboradores de la organización que en cualquier momento en que ellos deseen pueden solicitar con su jefe inmediato una retroalimentación o un feedback, el encargado de esta retroalimentación será la persona que esté más familiarizada con ese puesto y que tenga la experiencia cómo para indicarle al nuevo colaborador qué hacer.

Cabe resaltar que es de suma importancia que este tipo de procesos como lo es la inducción tenga una evaluación al finalizar la misma y también volverla a realizar en un tiempo prudencial a las mismas personas para verificar si verdaderamente esa información es parte del diario vivir de los colaboradores y lo más importante que se sientan parte de la organización. El objetivo de estas evaluaciones será reflejar las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar ciertos aspectos del proceso de inducción, cómo lograr mejorar la cultura organizacional y que aspectos reforzar en los colaboradores para que se pueda trabajar conforme a la filosofía y valores de la organización. Al mismo tiempo estamos generando confianza de cada una de las partes (organización – colaboradores) porque los colaboradores sienten que están siendo tomados en cuenta y perciben que la organización se preocupa por que sus colaboradores se sientan como parte de algo importante.

Estas evaluaciones también implican un compromiso para la organización, ya que si se está evaluando es porque definitivamente se deben generar cambios y estos deben ser notados por la mayoría de los colaboradores para que ellos tomen también la responsabilidad de cambiar su forma de pensar y sus actitudes dentro de la misma.

No siempre va a funcionar el mismo sistema de inducción y seguimiento en todas las organizaciones, se debe realizar un análisis a fondo antes de implementar cualquier proceso dentro de una organización para asegurar su éxito y con esto al mismo tiempo estaremos reduciendo costos y tiempo principalmente para el departamento de Recursos Humanos.

1.1.3 Delimitación

El trabajo se realizó en el Centro Educativo CJD, ubicado en la avenida Justo Rufino Barrios 8-06 zona 21. La población con la que se trabajó, fueron los Colaboradores del Centro Educativo en un lapso de 4 meses. Se eligió esa población, ya que ellos son los recursos humanos que forman la organización y de ellos depende la realización óptima y de calidad de los servicios que brinda el Colegio.

CAPITULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1Técnica de Muestreo:

Está técnica fue de tipo No aleatorio, pues se entrevistó al Director y se aplicaron 2 cuestionarios al personal docente que labora dentro del Centro Educativo CJD, partiendo de la voluntad del mismo a participar en esta investigación.

2.2 Técnicas de Recolección de Datos

-Entrevista Directa Aplicada al Director: Esta técnica nos ayudó a conocer sobre la cultura, valores y filosofía de la organización con la colaboración del Fundador del Centro Educativo –CJD- Se llevó a cabo el día Lunes 9 de septiembre de 2013, en un horario de 8:00 a 10:00 a.m. en las instalaciones del mismo.

-Cuestionario Aplicado a los Maestros: Se elaboraron dos tipos de cuestionarios uno para indagar sobre el conocimiento existente en cuanto a cultura, valores y filosofía previo a la implementación del manual de inducción y otro para evaluar la aprehensión del mismo posterior a la inducción general.

El instrumento contiene 10 preguntas abiertas basadas en el contenido teórico del presente trabajo de investigación, que fueron respondidas por los colaboradores de la institucióNel viernes 20 de septiembre de2013, en un horario de 8:00 a 10:00 a.m. al y el viernes 11 de Octubre del mismo año en las instalaciones del Centro Educativo.

-Técnica de Análisis Estadístico: Debido a que la investigación fue descriptiva se presentaron los resultados en cuadro y gráficos de frecuencias.

2.3 INSTRUMENTOS

CUESTIONARIOS APLICABLES A MAESTROS ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

OBJETIVO	PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Determinar las necesidades de inducción en el Centro Educativo CJD.	¿En qué año se creó el Centro Educativo CJD y quien es su fundador?	Historia Organizacional	**SI** **NO**
	¿Cuál es la misión del Centro Educativo CJD?	Conocimiento de Misión Organizacional	**SI** **NO**
	¿Cuál es la visión del Centro Educativo CJD?	Conocimiento de Visión Organizacional	**SI** **NO**
	¿Mencione 2 de los valores importantes que inculca el Colegio?	Filosofía Organizacional	**SI** **NO**
	¿Mencione 2 normas que estén establecidas dentro del Reglamento Interno del Colegio?	Normas Generales	**SI** **NO**
	¿Mencione algunos de los motivos de despido que usted conoce?	Políticas Generales	**SI** **NO**
	¿Mencione el procedimiento a seguir en caso de una inasistencia?	Políticas Generales	**SI** **NO**

OBJETIVO	PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
	¿Mencione 2 actividades que el Colegio realice para mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores?	Capacitación y Desarrollo	**SI** **NO**
	¿Tiene conocimiento de cómo se estructura la línea jerárquica del Colegio?	Jerarquía Organizacional	**SI** **NO**
	¿Al iniciar labores dentro del Centro Educativo –CJD- recibió algún tipo de Inducción? Si su respuesta es positiva, ¿Especifique que tipo de información recibió?	Necesidad de Inducción	**SI** **NO**

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO –CJD-

OBJETIVO	PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Conocer el Centro Educativo CJD.	¿Cómo surgió la idea de la creación de este Centro Educativo?	Historia Organizacional	**Conoce Desconoce**
	¿Cuál fue su misión al crear este Centro Educativo?	Conocimiento de Misión Organizacional	**Conoce Desconoce**
	¿Cuál es la visión que tiene del Centro Educativo –CJD-	Conocimiento de Visión Organizacional	**Conoce Desconoce**
	¿Qué tipo de filosofía rige al Centro Educativo –CJD- en el método de enseñanza-aprendizaje?	Filosofía Organizacional	**Conoce Desconoce**
	¿Cuáles son los valores fundamentales que inculcan tanto a los colaboradores como a los alumnos?	Normas Generales	**Conoce Desconoce**
	¿Nos podría compartir algunas nomas importantes que estén establecidas en el Reglamento Interno del Colegio?	Normas Generales	**Conoce Desconoce**
	¿Cuáles son los motivos de despido	Políticas Generales	**Conoce Desconoce**

OBJETIVO	PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
	que ustedes manejan dentro del Colegio?		
	¿Cuál es el procedimiento a seguir en caso de una inasistencia?	Políticas Generales	**Conoce Desconoce**
	¿Nos puede compartir algunas de las actividades que ustedes realicen para fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la del Colegio?	Capacitación y Desarrollo	**Conoce Desconoce**
	¿Cómo se compone el Organigrama del Centro Educativo –CJD-?	Jerarquía Organizacional	**Conoce Desconoce**
	Cuando un colaborador nuevo ingresa a laborar al Colegio, ¿Qué tipo de inducción se le brinda?	Capacitación y Desarrollo	**Conoce Desconoce**
	¿Cómo podría describir la cultura del Centro Educativo?	Cultura Organizacional	**Conoce Desconoce**

CAPITULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

El trabajo se realizó en el Centro Educativo CJD, ubicado en la Avenida Justo Rufino Barrios 8-06 zona 21.

3.1.2Características de la población

La población con la que se trabajó fue el 100% de los Colaboradores del Centro Educativo en un lapso de 4 meses.

3.2 Resultados e Interpretación de gráficas

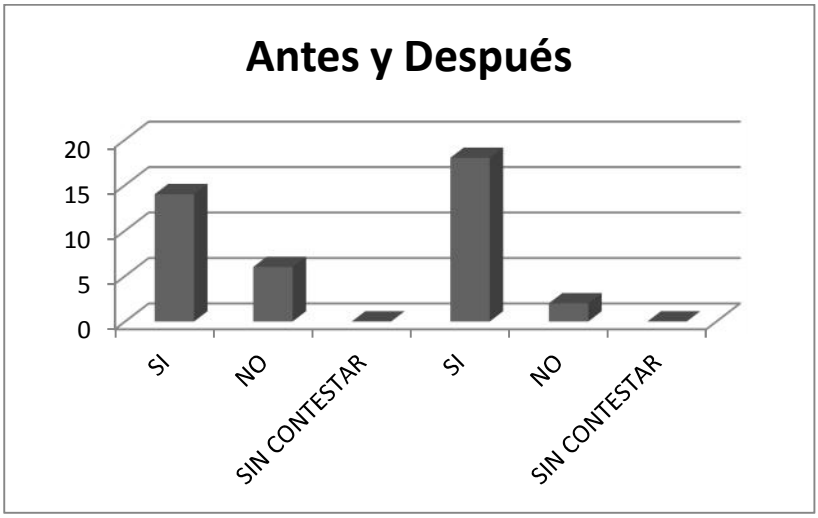
Para demostrar los resultados que se obtuvieron del cuestionario que se aplicó anterior y posteriormente de la implementación del Manual de Inducción General al Centro Educativo CJD, se utilizó la estadística descriptiva como herramienta para representar los resultados de cada criterio de elaboración que se evalúo en dicho instrumento.

Es decir la muestra de cada una de las preguntas de la encuesta refleja un total de 20 colaboradores. El criterio de evaluación fue:

- SI
- NO
- SIN CONTESTAR

GRÁFICA # 1

Criterio de Elaboración: "Historia Organizacional"



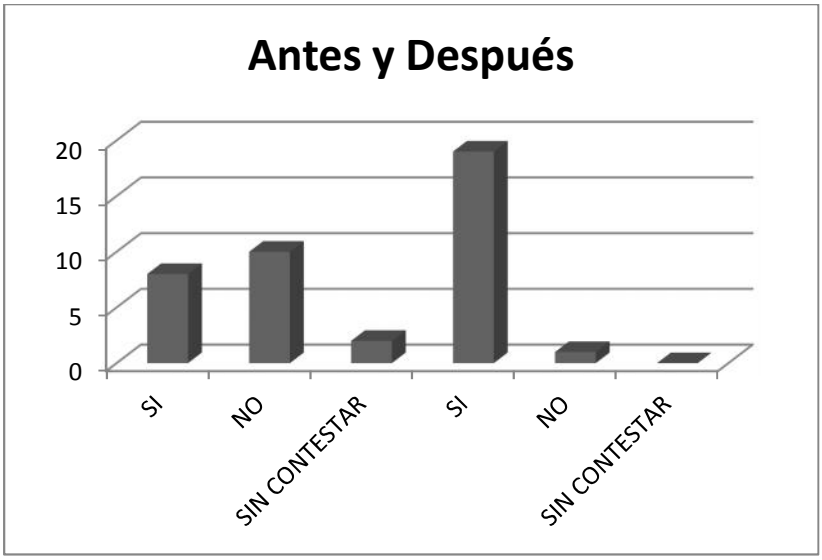
Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

En esta gráfica se refleja que un 70% de colaboradores tenía conocimiento del año en que se creó el Centro Educativo CJD y quién es su fundador esto antes de aplicar el manual y un 30% desconocía dicha información. Posteriormente de haber implementado el manual de inducción se obtuvo un 90% de respuestas correctas en el conocimiento de la historia organizacional y se redujo a un 10% de colaboradores que desconocían la fecha en que se creó el Centro Educativo CJD y quién era su fundador. El indicador de conocimiento incrementó un 20%.

GRÁFICA # 2

Criterio de Elaboración: “Conocimiento de Misión Organizacional”



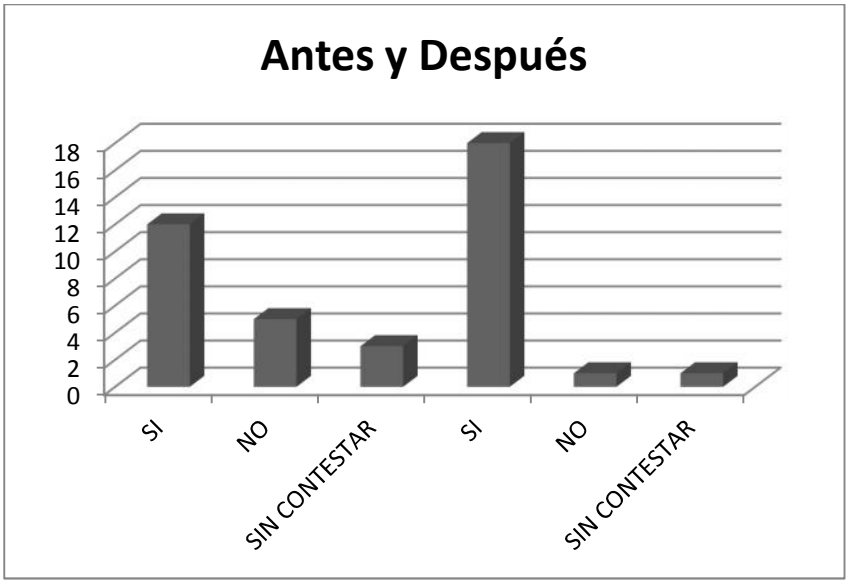
Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

En esta gráfica se reflejan los resultados de la siguiente pregunta ¿Cuál es la misión del Centro Educativo CJD? A lo cual se obtuvo un 40% de respuestas correctas, un 50% de respuestas incorrectas y un 10% de la muestra no respondió a la interrogante. Habiendo implementado el manual de inducción se obtuvo un incremento del 95% de colaboradores que conocían la misión del Centro Educativo CJD y se redujo a un 5% en respuestas incorrectas lo que nos indica que solamente una persona se equivocó. El indicador de conocimiento incrementó un 55%.

GRÁFICA # 3

Criterio de Elaboración: “Conocimiento de Misión Organizacional”

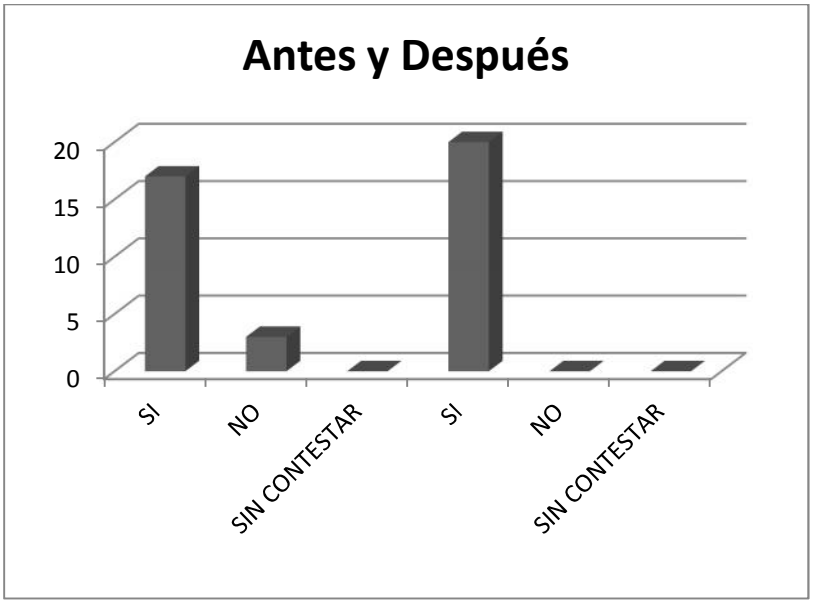


Fuente: Cuestionario a Docentes después de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación: Esta gráfica demuestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Cuál es la visión del Centro Educativo CJD?. Se obtuvo un 60% de respuestas correctas, un 25% de respuestas incorrectas y un 15% de colaboradores que no respondieron a la pregunta. Posteriormente de la implementación del manual de inducción se obtuvieron mejores resultados; un 90% de los colaboradores respondió correctamente a la pregunta, un 5% indicó de manera incorrecta la visión y un 5% no respondió al cuestionamiento. Lo que señala que el índice de conocimiento incrementó un 30%.

GRÁFICA # 4

Criterio de Elaboración: “Conocimiento de Visión Organizacional”

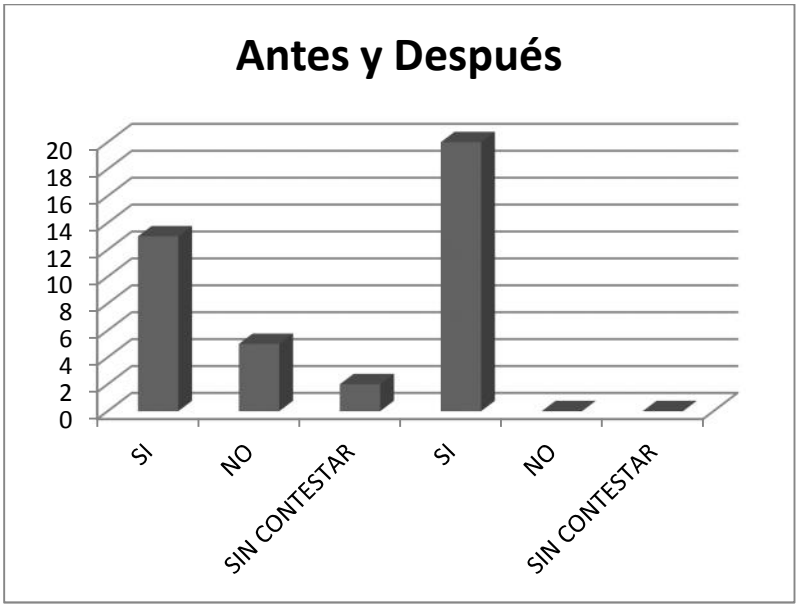


Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación: Se les pidió a los colaboradores, que mencionaran dos de los valores más importantes que inculca el Centro Educativo CJD, está gráfica nos demuestra que el 85% de la muestra respondió acertadamente y el 15% no respondió correctamente a lo que se preguntó. Después de la implementación del manual de inducción se obtuvo un resultado positivo el 100% de los colaboradores respondieron correctamente a la cuarta pregunta. Se incrementó un 15% de nivel de conocimiento.

GRÁFICA # 5

Criterio de Elaboración: “Filosofía Organizacional”

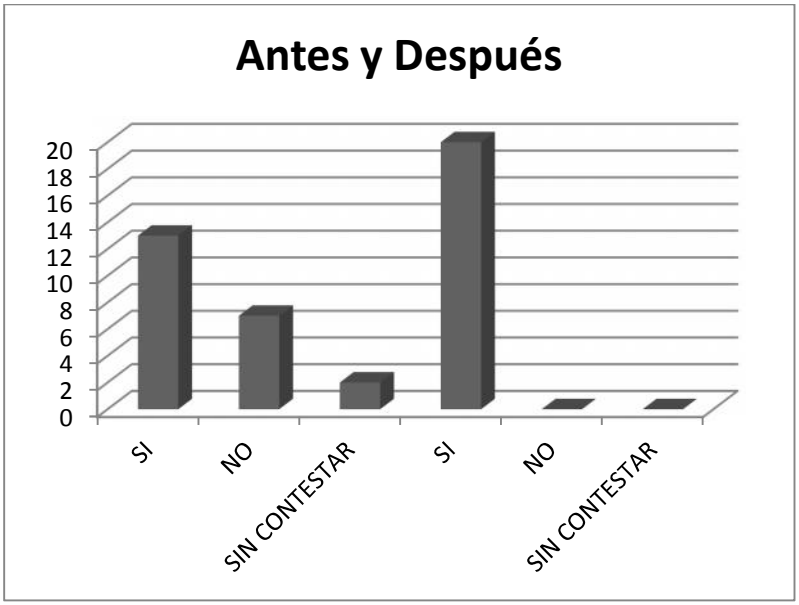


Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación: En la quinta pregunta se les solicitó a los colaboradores que mencionaran dos normas que estuvieran establecidas en el Reglamento Interno del Colegio, la gráfica indica que el 65% respondieron correctamente, el 25% no tenía conocimiento de lo que se les solicitó y el 10% no contesto la pregunta. La gráfica señala que después de la implementación del manual se alcanzó un 100% de respuestas correctas, lo que indica que la respuesta positiva se incrementó un 35%.

GRÁFICA # 6

Criterio de Elaboración: “Políticas Generales”



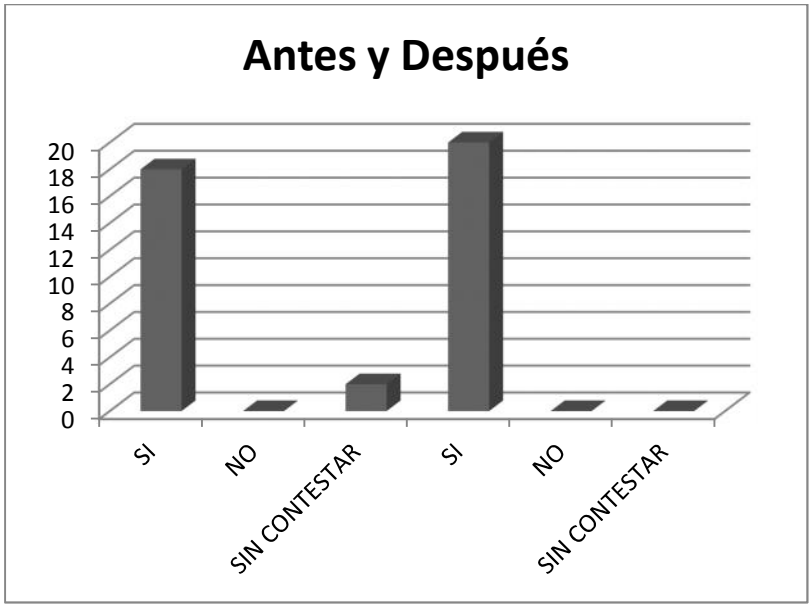
Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

En la sexta pregunta se requirió que mencionarán algunos de los motivos de despido que se aplicarán al Centro Educativo, la gráfica indica que el 65% de los colaboradores respondió correctamente, el 35% no indico ningún motivo correcto y el 10% dejo en blanco la pregunta. Posteriormente de la implementación del manual de inducción el incremento de las respuestas correctas fue muy positiva ya que se obtuvo un 100%, lo que nos demuestra que el incremento de conocimiento en políticas generales fue de un 35%.

GRÁFICA # 7

Criterio de Elaboración: "Políticas Generales"

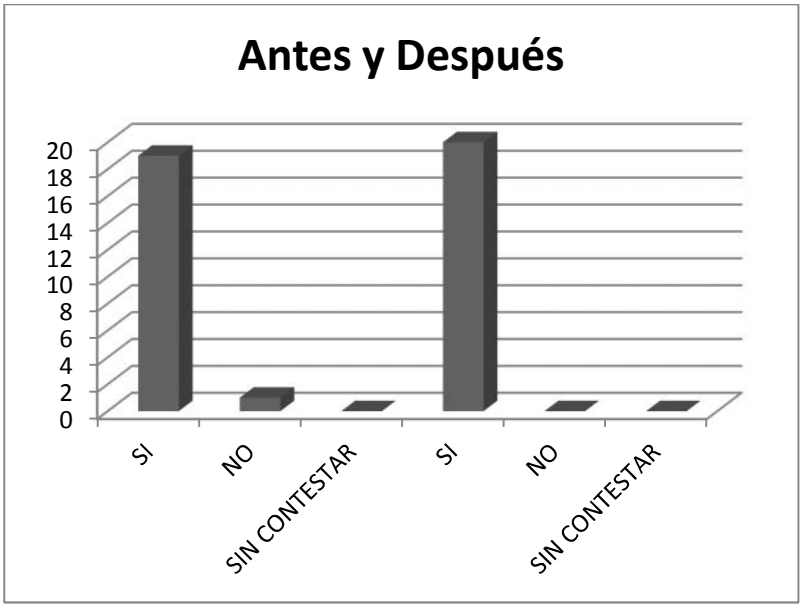


Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación: Se les solicitó a los colaboradores en la séptima pregunta, que mencionarán el procedimiento a seguir en caso de una inasistencia, la gráfica que se demuestra anteriormente señala que el 90% conoce del procedimiento y un 10% no respondió al cuestionamiento. Habiendo aplicado el manual de inducción pudimos observar que se logró un 100% de respuestas correcta del procedimiento a seguir en caso de una inasistencia, lo que demuestra que el nivel de conocimiento incremento un 10% para lograr que la totalidad de los colaboradores respondieran acertadamente.

GRÁFICA # 8

Criterio de Elaboración: “Capacitación y Desarrollo”



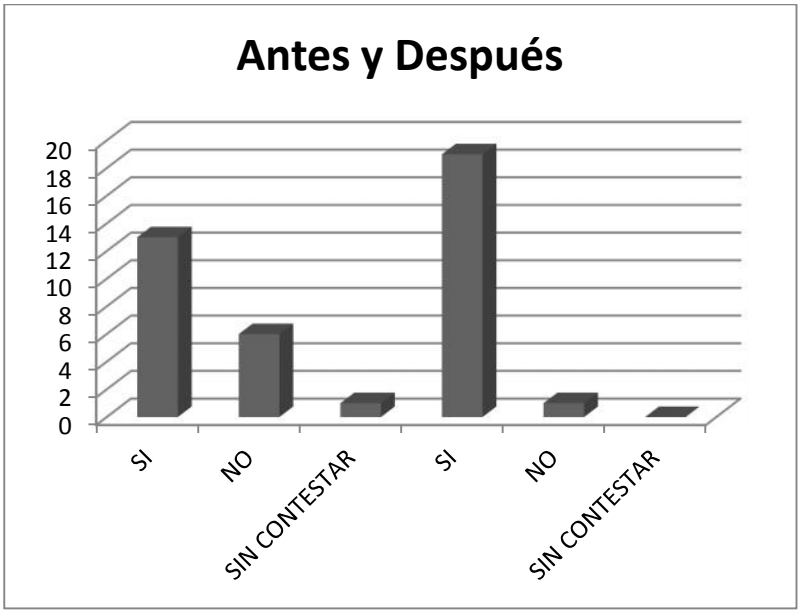
Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

En la octava pregunta del cuestionario se pidió que mencionaran 2 actividades que el Colegio realiza para mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores, la gráfica demuestra los resultados; 95% de los colaboradores respondió correctamente y un 5% contestó erróneamente. La gráfica indica que posterior a la implementación del manual de inducción se alcanzó un 100% de respuestas correctas, se incrementó un 5% de conocimiento en el criterio de capacitación y desarrollo.

GRÁFICA # 9

Criterio de Elaboración: “Jerarquía Organizacional”



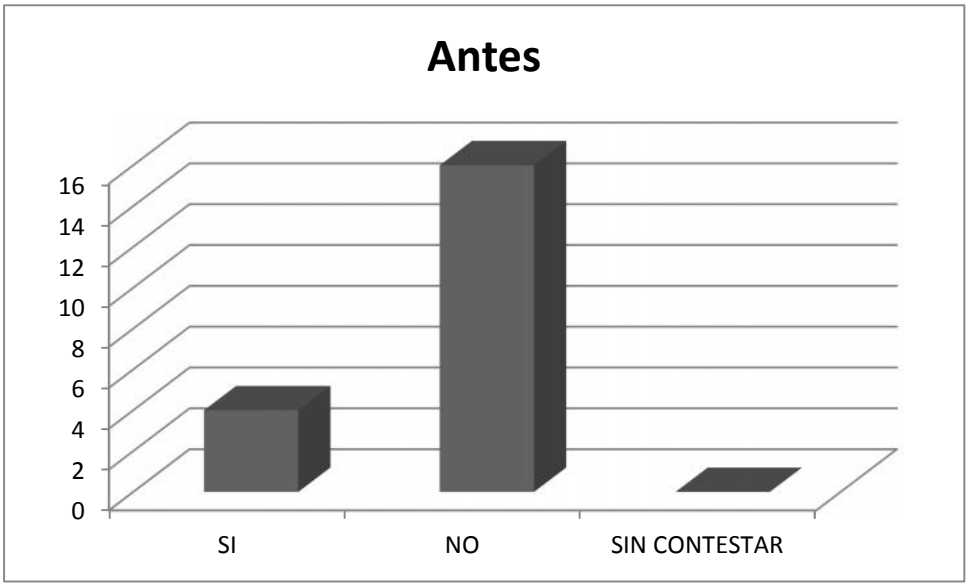
Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

En la novena pregunta se realizó la siguiente ¿Tiene conocimiento de cómo se estructura la línea jerárquica del Colegio?, se obtuvo un resultado de un 65% de colaboradores que respondieron correctamente, un 30% en donde su respuesta fue errónea y un 5% que no respondió a la pregunta. La gráfica demuestra que después de haber implementado el manual de inducción se obtuvo un incremento significativo en respuestas correctas del 95% y se redujo a un 5% en respuestas incorrectas, lo que nos indica que el incremento de conocimiento fue del 30%.

GRÁFICA # 10

Criterio de Elaboración: “Necesidad de Inducción”



Fuente: Cuestionario a Docentes antes de la aplicación del Manual de Inducción

Interpretación:

La ultima interrogante solamente se realizó antes de implementar el manual de inducción general, con el propósito de detectar la necesidad de inducción y obtener un dato exacto; la pregunta fue la siguiente ¿Recibió algún tipo de inducción al iniciar sus labores dentro del Centro Educativo CJD?.

Los resultados fueron los siguientes: un 20% de la muestra contesto que si había tenido un cierto tipo de inducción y un 80% respondió que no había tenido una inducción al momento de ingresar a laborar.

A continuación se describe en forma más específica el resultado de las 10 preguntas que se realizaron en la encuesta.

ANÁLISIS GENERAL

Se realizaron 10 cuestionamientos con la finalidad de medir el conocimiento de los colaboradores en cuanto a historia, misión, visión, filosofía, normas y políticas generales, capacitación, desarrollo, jerarquía y necesidades de inducción de la organización, En la primera aplicación de dicho cuestionario se obtuvo un resultado en cuanto a conocimiento del 31.75% y posterior al proceso de inducción general, al aplicar nuevamente el cuestionario se obtuvo un aumento en el conocimiento de dicha información del 64.91% este resultado se adquirió de la sumatoria de todas las respuestas afirmativas previa y posteriormente del proceso de inducción, realizando luego una sustracción de los resultados entre sí para obtener el porcentaje de incremento del conocimiento.

Con el objetivo de conocer el porcentaje de colaboradores que habían recibido algún tipo de inducción formal se formuló la siguiente pregunta ¿Recibió algún tipo de inducción al iniciar sus labores dentro del Centro Educativo -CJD-? A lo cual se obtuvieron los siguientes resultados el 20% de los colaboradores, si recibió inducción al iniciar sus labores dentro del Centro Educativo y el 80% respondió que no recibió ningún tipo de inducción.

Otro de los criterios de evaluación que se utilizó fue NO CONTESTAR, ya que en ambos cuestionarios se dejaron en blanco ciertas preguntas, se obtuvo un 65% en la primera aplicación y se logró reducir en la segunda a un 5%.

Con estos datos podemos concluir que se obtuvo un resultado positivo con la implementación del proceso de Inducción General dentro del Centro Educativo CJD.

CAPITULO IV

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Es importante la implementación de un manual de inducción dentro de una organización ya que cubre necesidades como, organizar sus objetivos y realizar su misión, proporciona a la organización personas motivadas y entrenadas y ayuda a mantener las normas y políticas éticas y un comportamiento socialmente responsable.
- Para la elaboración de un manual de inducción es esencial realizar una profunda recolección de datos, de la organización, que pueda dar a conocer criterios como su historia, filosofía, cultura, jerarquía, capacitación, desarrollo, normas y políticas generales.
- Posterior a la implementación del manual de inducción se incrementó el conocimiento que se tenía del Centro Educativo –CJD- un 64.91%, por lo tanto hace positiva su efectividad.
- La ausencia de un departamento de Recursos Humanos en algunos de los Centros Educativos Guatemaltecos, los limita a establecer ciertos procesos que son fundamentales dentro de una organización.

4.2 RECOMENDACIONES

- Realizar las actualizaciones pertinentes del manual de inducción para evitar que la información que contiene el manual sea obsoleta y el uso de este sea continuo.

- Para asegurar la efectividad del proceso de inducción es necesario que el 100% de los colaboradores de nuevo ingreso reciban inducción general y que este sea de carácter obligatorio.

- Asignar responsables para el proceso de inducción así como también su evaluación a fin de verificar la efectividad del proceso.

- Conformar un departamento de Recursos Humanos dentro de los Centros Educativos para establecer los procesos fundamentales que requiere toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

a. Carnegie, Dale "Dirección Eficaz Humanizada". Editorial CDC; Edición Revisada. Estados Unidos, 1987. P.p. 373.
b. Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill, México, 2009. P.p. Totales 586.
c. Dessler, Gary, "Administración de Personal". Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición, México, 1994, P.p. Totales 239.
d. Dubin, Robert. "Las Relaciones Humanas en la Administración". Editorial CECSA; Cuarta Edición. México, 1982. P.p. Totales 704.
e. Hill, Linda. "El Nuevo Gerente". Editorial McGraw Hill; Primera Edición. México,1993. P.p. Totales 335.
f. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz."Administración una Perspectiva Global". Editorial McGraw Hill. Décima Edición. México, 1995. P.p. Totales 690.
g. Sherman, Arthur; Bohlandre, George; Snell, Scott."Administración de Recursos Humanos". 11ª. Edición. Editorial THOMPSON, México; 1999. P.p. Totales 699.
h. Sherman, Chruden. "Administración de Personal". Editorial CECSA; Decimosegunda Impresión. México, 1987. P.p. Totales 658.
i. Stoner, James A.F. "Administración". Editorial Prestince Hall, Tercera Edición. México, 1989. P.p. Totales 500.
j. Werther, William; Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill, México; 2000. P.p. Totales 582.

ANEXOS

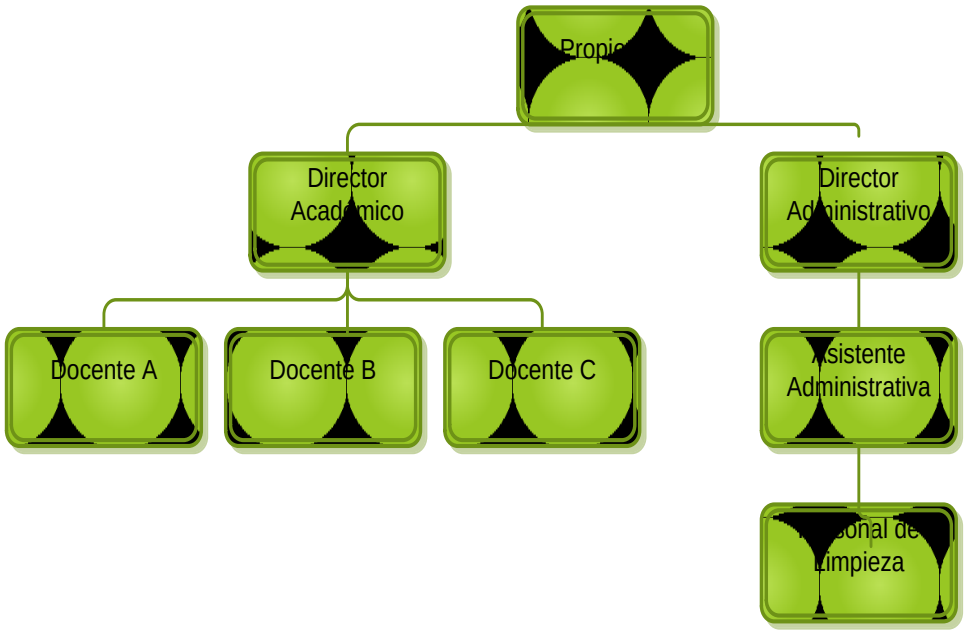
2014

"EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO EDUCATIVO –CJD- CIUDAD DE GUATEMALA, DURANTE EL CICLO 2013"

CONTENIDO

- CARTA DE BIENVENIDA
- INTRODUCCION
- HISTORIA DE LA EMPRESA
- MISION
- VISION
- VALORES DE LA COMPAÑÍA
- FILOSOFIA
- ORGANIGRAMA
- DERECHOS Y OBLIGACIONES Y REMUNERACIÓN
- UTILIDADES
- REGLAMENTO INTERNO
- GAFETE DE IDENTIFICACION
- DE LOS ATRASOS, AUSENCIAS Y PERMISOS
- POLÍTICAS PARA COLABORADORES
- PLANES PREVENTIVOS
- LIMPIEZA
- INSTRUCCIONES EN CASO DE EMERGENCIA

ORGANIGRAMA CJD



DERECHOS Y OBLIGACIONES

Según el artículo 63 del Código de Trabajo, los reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los trabajadores:

a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo;

b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo.

Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.

d) Observar buenas costumbres durante el trabajo.

e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.

f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.

g) Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurran directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.

h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para 34 CENTRO NACIONAL DE ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN JUDICIAL - ORGANISMO

JUDICIAL seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez, a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento.

HORARIO

Según el artículo 166 del Código de trabajo, la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana**.**

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario.

El horario establecido en el Centro Educativo –CJD- es de 7:00 a 15:00 hrs.

DÍAS DE DESCANSO

Artículo 126.- (Reformado por el Artículo 4 del Decreto 64-92 del Congreso de la República). Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días según, costumbre en la empresa o centro de trabajo.

A quienes laboran por unidad de obra o por comisión, se les adicionará una sexta parte de los salarios totales devengados en la semana.

DÍAS DE ASUETO

Según el artículo 127 del Código de trabajo (Reformado por el Artículo 3º. del Decreto Ley 57; y Artículo 3º. del Decreto 1618 del Congreso de la República).

Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1º. de enero; el Jueves, Viernes y Sábado Santos; el 1º. de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1º. de noviembre; el 24 de diciembre medio día, a partir de las doce horas; el 25 de diciembre; el 31 de diciembre, medio día, a partir de las doce horas, y el día de la festividad de la localidad.

(Párrafo reformado por el Artículo 5 del Decreto 64-92, del Congreso de la República).

El patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aún cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto, y asimismo cuando coincidan un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

VACACIONES

Según artículo 130 del Código de trabajo (Reformado por el Artículo 6 del Decreto 64-92 del Congreso de la República). Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Según artículo 133 del Código de trabajo las vacaciones no son compensables en dinero, salvo cuando el trabajador que haya adquirido el derecho a gozarlas no las haya disfrutado por cesar en su trabajo cualquiera que sea la causa. Se prohíbe al trabajador prestar sus servicios a cualquier persona durante el período de vacaciones.

Cuando el trabajador cese en su trabajo cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicios continuos, o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono debe compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

Según el artículo 134 del Código de trabajo para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante los últimos tres meses, si el beneficiario presta sus servicios en una empresa agrícola o ganadera; o durante el último año en los demás casos. Los respectivos términos se cuentan en ambos casos a partir del momento en que el trabajador adquiera su derecho a las vacaciones.

El importe de este salario debe cubrirse por anticipado.

Según el artículo 136 del Código de trabajo los colaboradores deben gozar sin interrupciones de su período de vacaciones y sólo están obligados a dividirlas en dos partes como máximo, cuando se trate de labores de índole especial que no permitan una ausencia muy prolongad

NOMBRE DEL PUESTO	ESCALA / GRADE	SUELDO + BONO DECRETO Q250.00	BONO DE PRODUCTIVIDAD SEMESTRAL	BONO VACACIONAL
Director Administrativo	I	Q 4,000.00	Q600.00	Q375
Director Académico	I	Q 4,250.00	Q600.00	Q375
Asistente Administrativa	II	Q 2,500.00	Q600.00	Q375
Docente / Ingles	A	Q 3,200.00	Q600.00	Q375
Docente / Español	B	Q 2,700.00	Q600.00	Q375
Docente por Horas	C	Q 74.97 Por día	Q300.00	Q375
Docente Suplente	C	Q 74.97 Por día	N/A	N/A
Personal de Limpieza	UNICA	Q 2,499.10	N/A	Q225

Los trabajadores deben de gozar sin interrupciones de su período de vacaciones. Las vacaciones no son acumulables de año en año con el objeto de disfrutar posteriormente de un período de descanso mayor, pero el trabajador a la terminación del contrato puede reclamar la compensación en efectivo de las que se le hayan omitido correspondientes a los cinco (5) últimos años.

ESCALAS SALARIALES

La escala salarial se divide dependiendo del cargo que se ocupe dentro nuestra organización, a continuación se verá reflejado según sea su puesto por motivos de confidencialidad no se ven reflejados todos los sueldos:

BONO DE PRODUCTIVIDAD: Este bono se otorga conforme al cumplimiento semestral de sus planificaciones con una nota mínima de 85%, este será evaluado según checklist de evaluación de desempeño, el responsable de evaluar este punto es el Director Administrativo y/o Director Académico.

BONO VACACIONAL: Este es uno de nuestros beneficios ya que al finalizar el ciclo escolar te otorgaremos un bono vacacional que es calculado conforme a los 15 días de ley. Este se otorgará solamente si el colaborador haya cobrado por lo menos una vez al año su bono de productividad, en caso contrario el colaborador no tendrá derecho a cobrar su bono vacacional.

AGUINALDO Y BONO 14 (DECRETO 78-79 Y DECRETO 42-92): Apegándonos al código de trabajo estas bonificaciones no constituye ni sustituye el salario mínimo ya establecido de acuerdo a la ley. Estas bonificaciones no incrementan el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario. No estarán sujetas ni afectas al pago de las cuotas del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que patronos y colaboradores acuerden pagar dichas cuotas. Las bonificaciones se calcularán de manera anual equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario devengado por nuestros colaboradores en un mes. De no haber cumplido un año laborando para nosotros este se dará proporcionado según el tiempo laborado a la fecha en que se hagan efectivos los mismos.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

DIRECTOR ADMINISTRATIVO:

- **Requisitos:** Estudiante de Administración de Empresas o carrera a fin, que tenga experiencia en el puesto, que tenga conocimiento de manejo de caja chica, conocimiento de manejo de procesos educativos relacionados con el Ministerio de Educación.
- **Responsabilidades:** Se encarga de supervisar todo lo relacionado con colegiaturas y pagos adicionales estén al día, que los trámites correspondientes con el Ministerio de Trabajo estén solventes, tiene a su cargo verificar la estructura física de las instalaciones, limpieza e higiene dentro y fuera de nuestras instalaciones.

DIRECTOR ACADÉMICO:

- **Requisitos:** Estudiante de Pedagogía, Psicología o carrera afín, experiencia en docencia, con buenas relaciones interpersonales, conocimiento general de planificaciones y administración de centros educativos.
- **Responsabilidades:** Velar por que los resultados académicos de los alumnos se mantenga en un 60% mínimo, supervisar que se esté cumpliendo con cada una de las planificaciones realizadas mensualmente por cada uno de los docentes, darle seguimiento a las actividades paralelas a las actividades normales, velar por el cumplimiento del contenido del pensum que cada grado contiene.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA:

- **Requisitos:** Graduada en Perito Contador, no se necesita experiencia laboral, buen manejo de paquete completo de office, persona sociable.
- **Responsabilidades:** Apoyar y agendar cada una de las actividades de los directores tanto administrativo como académico. Responsable de llevar al día los reportes de pagos de colegiaturas, realizar los recibos de pago de colegiatura, verificar que los alumnos tengan cuotas vencidas. Encargada del inventario del almacén de material didáctico del personal docente.

DOCENTE / INGLES:

- **Requisitos:** Manejo del idioma Inglés en un mínimo de 80%, experiencia docente (no obligatoria), proactiva, con iniciativa, dinámica, conocimiento básico de pedagogía, buenas relaciones interpersonales.

- **Responsabilidades:** Encargado de realizar sus planificaciones mensualmente y reportarle las mismas al Director Académico, responsable de realizar evaluaciones e innovar el método de aprendizaje con el objetivo de lograr una mejor aprehensión del idioma.

DOCENTE / ESPAÑOL:

- **Requisitos:** Graduado de magisterio en el área de diversificado, experiencia mínima de manejo de grupos, conocimiento en pedagogía, debe ser una persona proactiva, dinámica, con buenas relaciones interpersonales.
- **Responsabilidades:** Encargado de realizar sus planificaciones mensualmente y reportar las mismas al Director Académico, responsable de realizar evaluaciones e innovar el método de aprendizaje con el objetivo de lograr una mejor aprehensión de las materias a impartir.

DOCENTE POR HORAS:

- **Requisitos:** Este solamente aplica para los docentes que imparten las siguientes clases:
  - Música
  - Pintura
  - Teatro

El docente devengará Q74.50 el día, ya que debido a que no es necesario que ellos estén presentes todos los días se ha dispuesto pagar por día trabajado. Deben tener conocimiento y experiencia en música, pintura y teatro.

- **Responsabilidades:** Encargado de realizar planificaciones mensuales, y elaboración de un proyecto trimestral el cuál se presentará al Colegio CJD tanto colaboradores como los alumnos que vaya de acuerdo con el aprendizaje que se haya tenido durante ese lapso de tiempo.

DOCENTE SUPLENTE:

- **Requisitos:** Graduado de magisterio en el área de diversificado, experiencia mínima de manejo de grupos, conocimiento en pedagogía, debe ser una persona proactiva, dinámica, con buenas relaciones interpersonales.
- **Responsabilidades:** Cubrir a cualquier docente que sea de Escala o Grade A y B en caso de emergencia, suspensión del IGSS o médica, o casos especiales.

PERSONAL DE LIMPIEZA:

- **Requisitos:** Ser mayor de edad, sin antecedentes penales y policiacos.
- **Responsabilidades:** Mantener limpias todas las áreas del colegio, darle mantenimiento al área verde, encargado de la bodega y el stock y kit de limpieza. Encargado de comunicar a Asistente Administrativa lo que es necesario para comprar a inicios de cada mes.

REGLAMENTO INTERNO

El presente Reglamento Interno fue realizado por el Colegio CJD – Casa Jehová Dios de la Ciudad de Guatemala y sus disposiciones quedan sometidas para TODOS los colaboradores del mismo. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los colaboradores del Colegio, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al colaborador. No está demás mencionar que este Reglamento Interno se realizó conforme a los requisitos del Código de Trabajo.

GAFETE DE IDENTIFICACIÓN

Al ser parte de nuestra organización se proporcionará un gafete de identificación, el cual representa una medida de identidad y seguridad

HORARIO DE TRABAJO

La hora de entrada y salida de nuestros colaboradores son las que se expresan a continuación:

ÁREA	ENTRADA	SALIDA
Personal Docente	7:00 am	2:00 pm
Personal Administrativo	8:00 am	3:00 pm

El periodo de descanso será de 10:00 – 10:30am debido al receso de los alumnos, el cuerpo docente deberá crear un horario en donde se roten para poder supervisar el mismo.

UTILIDADES

DÍAS DE ASUETO OFICIAL: PRIMERO: Según el Artículo 127 del Código de Trabajo son días de asueto con goce de salario para los colaboradores particulares:

- 1ro. De Enero
- Jueves, viernes y sábado Santos
- 1ro. De Mayo
- 30 de Junio
- 15 de Septiembre
- 20 de Octubre

Los meses Noviembre y Diciembre se descansan con goce de sueldo, debido a la finalización del ciclo escolar de los alumnos tanto personal docente como personal administrativo, esta regla solamente puede ser alterada en caso de que sea necesaria la presencia de los colaboradores en las instalaciones del colegio, de ser así el Director Administrativo deberá realizar un comunicado en donde se explique el motivo y el lapso de tiempo que se requiere de la valiosa presencia de nuestros colaboradores.

SEGUNDO: Según el artículo 129 del Código de Trabajo, el pago de los días de descanso semanal o de los días de asueto se deben hacer de acuerdo con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el colaborador durante la semana inmediata anterior al descanso o asueto de que se trate. Es entendido que cuando el salario se estipule por quincena, incluye en forma implícita el pago de los días de descanso semanal o de los días de asueto que no se trabajen.

En el caso del párrafo anterior, si dichos días se trabajan, el pago de los mismos deben hacerse computando el tiempo trabajado como extraordinario, de conformidad con los salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante, la última quincena o mes según corresponda.

VACACIONES: Para que el colaborador tenga derecho a vacaciones, aunque el contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria, ni todos los días de la semana, deberá tener como mínimo de 150 días trabajados en el año. Este periodo de vacaciones se gozará durante el mes de noviembre y diciembre

de cada año, solamente en caso especial o de emergencia se concederá una licencia durante el año, aprobado por el propietario del Colegio CJD.

Durante el periodo de vacaciones nuestros colaboradores recibirán el salario ordinario que estén devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

IMPORTANTE: 5 días anteriores a gozar el periodo de vacaciones nuestros colaboradores deberán realizar su acción de vacaciones con la Asistente Administrativa, en donde hace constar el período de vacaciones a gozar en donde nuestro colaborador firma de recibido conforme.

AUSENCIAS Y PERMISOS

El Colegio CJD concederá a sus colaboradores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro personas muy allegadas al colaborador (núcleo familiar), siempre que avisen con la debida oportunidad al colegio y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

- Se concede licencia con goce de sueldo a nuestros colaboradores en los siguientes casos (según artículo 61):

    1. Cuando ocurriere el fallecimiento del conyúgue o de la persona con la cual estuviese unida de los padres o hijo, **3 días**
    2. Cuando contrajera matrimonio, **5 días**
    3. Por nacimiento de hijo, **2 días**

- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Estas son causas justas que facultan al Colegio CJD para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de nuestra parte:

- Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el Colegio CJD o a los representantes.
- Cuando el colaborador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del Colegio CJD, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento, asimismo cuando cause intencionalmente por descuido o negligencia, daño material, productos o demás productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.
- Cuando el colaborador viole las políticas de confidencialidad
- Cuando el colaborador deje de asistir al trabajo sin permiso de su jefe inmediato si causa justificada, durante dos días hábiles completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario.
- Si el colaborador se niega de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el colaborador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el colegio CJD le indique con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.
- Cuando colaborador, al momento de celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado.
- Cuando el colaborador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato de trabajo.

- Se tomará como llegada tarde cuando se hayan pasado 30 minutos después de la hora de entrada, se tiene como máximo 3 llegadas tarde en un mismo mes.
- Se prohíbe tener relaciones afectuosas de manera inadecuada con los alumnos del Colegio CJD, de ser así esto procede con el despido inmediato.

POLÍTICAS PARA COLABORADORES

1. Todos los integrantes del Centro Educativo –CJD- deben tener un comportamiento ético, tanto con sus compañeros de trabajo como con los alumnos.

2. Todo el personal del Centro Educativo –CJD- deberá mantener su imagen utilizando siempre el uniforme asignado.
3. La calidad en nuestros métodos de enseñanza-aprendizaje deberán ser nuestro punto más importante y estar enfocados en el crecimiento de nuestros alumnos.

4. Reconocimiento a los colaboradores por ideas innovadoras o de mejora.

5. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de nuestros profesores mediante acciones sistemáticas de formación.

6. Mantener una sesión mensual, a fin de mantenernos informados actualizados en nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje y considerar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

7. Cada colaborador cuenta con un horario específico de almuerzo el cual tiene que ser respetado.

8. Tener puntualidad en las entradas, salidas y horarios de clase.

9. Todos los colaboradores del Centro Educativo –CJD- deberán mantener un vocabulario adecuando hacia los alumnos tanto dentro y fuera de la organización.

10. Poner en práctica los valores y la filosofía que se fomentan dentro del Centro Educativo –CJD-

LIMPIEZA

En el Centro Educativo –CJD- se utiliza el método de las 5S de Eusaki, con el objetivo de tener una mejor organización, más orden y limpieza de forma permanente para obtener así un mejor ambiente de trabajo.

¿En qué consiste?

CLASIFICACIÓN (SEIRI): SEPARAR INNECESARIO

Es la primera de las cinco fases. Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Asimismo, se comprueba que se dispone de todo lo necesario.

Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

- Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta en esta etapa de los elementos que, aunque de uso infrecuente, son de difícil o imposible reposición. Ejemplo: Es posible que se tenga papel guardado para escribir y deshacerme de ese papel debido que no se utiliza desde

hace tiempo con la idea de adquirir nuevo papel llegado de necesitarlo. Pero no se puede desechar una soldadora eléctrica sólo porque hace 2 años que no se utiliza, y comprar otra cuando sea necesaria. Hay que analizar esta relación de compromiso y prioridades. Hoy existen incluso compañías dedicadas a la tercerización de almacenaje, tanto de documentos como de material y equipos, que son movilizados a la ubicación geográfica del cliente cuando éste lo requiere.

- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica).
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica).
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo.
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
- Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

Esta jerarquización del material de trabajo prepara las condiciones para la siguiente etapa, destinada al orden (seiton).

El objetivo particular de esta etapa es aprovechar lugares despejados.

ORDEN (SEITON): SITUAR NECESARIOS

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema (leitmotiv) «un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Normas de orden:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte)
- Definir las reglas de ordenamiento

- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo
- Favorecer la disciplina, utilizada en teoría de colas para definir que el primer elemento en salir de una cola de espera o un almacenamiento será aquél que entró primero.

LIMPIEZA (SEISŌ): SUPRIMIR SUCIEDAD

Una vez despejado y ordenado el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo . Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria.

Normas de limpieza:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

ESTANDARIZACIÓN (SEIKETSU): SEÑALIZAR ANOMALÍAS

Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.

Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas «cantidades mínimas» e «identificación de zonas».
- Favorecer una gestión visual.
- Estandarizar los métodos operatorios.
- Formar al personal en los estándares.

MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA (SHITSUKE): SEGUIR MEJORANDO

Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema 5S y elaborando acciones de mejora continua, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar). Si esta etapa se aplica sin el rigor necesario, el sistema 5S pierde su eficacia.

Establece un control riguroso de la aplicación del sistema. Tras realizar ese control, comparando los resultados obtenidos con los estándares y los objetivos establecidos, se documentan las conclusiones y, si es necesario, se modifican los procesos y los estándares para alcanzar los objetivos.

Mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado, sin olvidar que el método es un medio, no un fin en sí mismo.