



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CONSULTORÍA Y ASESORÍA
MPI 713

**MODELO DE INDUCCIÓN BASADO EN EXPERIENCIA COLABORADOR PARA LA
ESCUELA DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ENFOCADO EN EL
PERSONAL ACADÉMICO EN EL PERIODO DE AGOSTO HASTA DICIEMBRE DE 2023**

INTEGRANTES:

Mónica Arley Valverde / 1-1116-0238
Karen Cordero Leiva / 3-0502-0842
María José Herrera Morales / 5-0379-0390
Estefanny Kuo Chiang / 1-1719-0282

Lector: M.Sc. Andrey Gamboa Morán
Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo

Heredia | Diciembre, 2023

DECLARACIÓN PERSONAL DE BUENA PRÁCTICA ACADÉMICA

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

Tabla de contenidos:

I. APARTADO INTRODUCTORIO.	1
1.1 Presentación del proyecto.	1
1.2 Justificación.	3
1.3 Objetivos.	5
Objetivo General:	5
Objetivos específicos:	5
1.4 Alcances y limitaciones.	5
Alcances:	5
Limitaciones:	6
II. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	7
2.1 Marco Conceptual.	7
Tendencia de la experiencia del empleado	7
Proceso de inducción desde el enfoque de la experiencia del empleado	7
Benchmarking	11
2.2 Marco Referencial	11
III. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	20
3.1 Aspectos por evaluar.	20
3.2 Fuentes de información, Población objetivo:	20
3.3 Técnicas e instrumentos para el levantamiento de la información.	21
Benchmarking entre Universidades Públicas de Costa Rica:	21
Instrumento aplicado a las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencias Sociales:	21
Instrumento para indagar el proceso de Inducción al trabajo en la UNA:	21
Encuesta:	21
Grupo focal:	22
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	23
4.1 Análisis	23
Comparativo entre universidades públicas (Benchmarking).	23
Universidad de Costa Rica (UCR)	24
Universidad Estatal a Distancia (UNED)	24
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)	24
Universidad Técnica Nacional (UTN)	24
Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)	25
Instrumentos aplicados en las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencias Sociales.	25
Instrumento aplicado al personal académico sobre el proceso de Inducción	26
Grupo focal aplicado al personal académico	39
4.2 Hallazgos	42
Análisis comparativo de universidades estatales muestra proceso de inducción:	42
Omisión de un proceso de inducción a la organización en la UNA.	42
Se identifica la percepción que un proceso de inducción logra la reducción de acciones correctivas.	44

Existe homogeneidad en las categorías de inducción según las personas académicas. __	45
Una modalidad híbrida acorde con el modelo universitario UNA. _____	45
Las herramientas digitales y dinámicas son las preferidas de las personas académicas. _	47
Las personas académicas consideran que la reinducción es la clave para reforzar su conocimiento organizacional. _____	48
V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES. _____	49
5.1 Conclusiones. _____	49
5.2 Recomendaciones. _____	50
VI. PROPUESTA _____	51
VII. REFERENCIAS _____	52
VIII. ANEXOS. _____	57
8.1 Benchmarking entre Universidades Públicas de Costa Rica sobre el Proceso de Inducción al personal académico: _____	57
8.2 Diagnóstico de las Unidades de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA. _____	58
8.3 Diagnóstico de Inducción al trabajo en la una, APLICADO A profesores de la Escuela de Economía _____	59
8.4 Grupo focal _____	59
8.5 Planes de estudio de escuela de Economía _____	63

Índice de figuras:

Figura 1 Estructura Organizativa del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la UNA	13
--	----

Índice de tablas:

Tabla 1 Módulos que componen el Manual de Inducción	2
Tabla 2 Herramientas encontradas en Unidades Académicas.	18
Tabla 3 Temas analizados en los instrumentos.....	22
Tabla 4 Resultados del Benchmarking entre Universidades Públicas de Costa Rica.	23
Tabla 5 Resultados de instrumento aplicado a Unidades Académicas de la FCS.	26
Tabla 6 Género de los participantes.	27
Tabla 7 Edades del personal académico de la EE.	27
Tabla 8 Recibió un tipo de inducción.	28
Tabla 9 Información del quehacer docente.....	29
Tabla 10 Normativa y sistemas.	30
Tabla 11 Beneficios y entidades.....	32
Tabla 12 Temas generales.	33
Tabla 13 Reduce las acciones correctivas.....	34
Tabla 14 Existe diferencia entre recibir o no un proceso de inducción.	35
Tabla 15 Modalidad elegida para proceso de inducción.	36
Tabla 16 Día de preferencia para un proceso de inducción.....	37
Tabla 17 Horario de preferencia para un proceso de inducción.....	38
Tabla 18 Horas destinadas para un proceso de inducción.....	38
Tabla 19 Participantes del grupo focal.	40

I. APARTADO INTRODUCTORIO.

1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

La inducción a la organización es un proceso de vital importancia para los nuevos trabajadores, conocer la misión, visión, valores y objetivos que tiene la institución para la cual van a trabajar genera en el empleado un sentido de pertenencia.

El conocimiento es poder y el empoderar al personal nuevo con información vital trae consigo satisfacción laboral, minimización de errores y mejor comunicación, razón por la cual este trabajo se enfoca en generar una propuesta de un modelo de inducción a la organización enfocado en el personal académico de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Para contar con la información necesaria y proponer una herramienta que pueda facilitar el proceso de inducción al personal académico de la Escuela de Economía, se procedió de la siguiente manera:

- Se realiza una encuesta en las 11 unidades académicas que componen la Facultad de Ciencias Sociales, para corroborar si existe un proceso de inducción aplicado a esta población el cual brinde información relevante para ingresar a trabajar en la UNA, asimismo,
- Se aplica un benchmarking para conocer si las otras universidades estatales del país aplican un proceso similar al investigado en este trabajo.
- Adicionalmente se aplica una encuesta al personal académico de la Escuela para corroborar si se había recibido un proceso de inducción cuando ingresaron a su vida laboral en esta institución,
- y para finalizar de constatar la información recolectada se procede a aplicar un grupo focal, el cual permitió aclarar algunas dudas y ampliar la visión para concretar la propuesta de esta consultoría.

Todos los datos recolectados en los pasos anteriores permitieron proponer el diseño de una herramienta para agilizar el proceso de inducción a la organización del personal académico, el cual no se está brindando en la UNA en este momento.

El personal académico de la Escuela de Economía suministra información relevante para el diseño de esta propuesta: en un principio solicita que toda la información este contenida en un solo lugar para facilitar el acceso, además, se coincide en la necesidad de que la información sea digital y pueda ser utiliza por medio de la autogestión, que sea diversa, interactiva y que siempre esté actualizada.

El diseño de esta propuesta se realizó en los siguientes cuatro módulos:

Tabla 1 Módulos que componen el Manual de Inducción

MÓDULO	CONTENIDO
1. Quehacer docente	<ul style="list-style-type: none"> • Información que permite que las personas académicas nuevas puedan conocer aspectos importantes, por ejemplo: la misión, visión, cómo obtener el carné institucional, nombramiento, salario, plazo entre otros.
2. Normativa y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Normas básicas que debe conocer el personal académico recién contratado: el Estatuto Orgánico (artículos 13 y 14). • El Reglamento general del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Universidad Nacional, dónde está regulado el quehacer docente. • Uso y activación del Aula virtual, ingreso de notas al sistema Banner e ingreso a las bases de datos y repositorio de información institucional SIDUNA.
3. Temas Generales.	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el acceso a becas, cómo se puede participar en capacitaciones o cursos (eventos cortos) dentro de la UNA. • Comisión de Carrera Académica (crecimiento laboral del personal académico).

4. Beneficios y entidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Beneficios a los que pueden acceder los funcionarios de la UNA, incluyendo centros educativos, de recreo, programas sociales y convenios. ● Asociación Solidarista de funcionarios (ASOUNA). ● Sindicato de Trabajadores y Trabajadores de la UNA (SITUN). ● Cooperativa Universitaria.
---------------------------	--

Nota. Elaboración propia.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

En el 2022, post pandemia y durante la pandemia del COVID 19, las empresas e instituciones se enfrentaron a un contexto imprevisible, donde tuvieron que crear, recrear y modificar las políticas internas, aún más cuando inició el regreso a la presencialidad y el gran reto de las rotaciones masivas del personal, ya sea por eliminación de puestos, despidos, renuncias u otras razones.

Por lo anterior, las organizaciones continúan afrontando grandes retos y los obliga a reinventar y rediseñar nuevos procesos; una de las tendencias más resaltadas en el ámbito de Recursos Humanos es la creación de la experiencia del empleado, en otras palabras, en este 2023 las empresas de todo el mundo continúan allanando el camino para las próximas tendencias, tomando en cuenta un enfoque en el compromiso, la retención, los beneficios flexibles y las experiencias de equipo culturalmente sensibles y centradas en las personas. (Sackiewicz, 2023).

Para que exista un creciente interés y promover este enfoque a lo largo de la trayectoria profesional de la persona en la organización, Recursos Humanos debe velar por una experiencia que logre satisfacer las expectativas de los candidatos desde que inician con la institución a partir del proceso de inducción, ya que, es el primer contacto entre empresa y el colaborador de forma oficial, donde obtienen los conocimientos para organizarse dentro de la organización y el puesto de trabajo, además de integrarse completamente en sus operaciones. (Tejedor et al, 2023).

Además, Fernández (2023), indica que, las compañías que cuentan con un proceso de incorporación e inducción adecuado pueden mejorar en un 82% la fidelización de las nuevas contrataciones y en un 70% la productividad.

Por otro lado, Chiavenato (2007, citado por Castillo et al, 2016) y Tejedor et al. (2023), indican que el programa de inducción ofrece ventajas y beneficios tanto para los empleados como para la empresa, ya que ellos reciben la información general necesaria (políticas organizacionales, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, etc.) de la empresa para su óptima adaptación y que este proceso sea más rápido y fluido; y la empresa reduce los costos de reclutamiento y selección, ya que genera una buena experiencia.

No obstante, después de conocer la importancia y ventajas de la inducción, es necesario resaltar que, el objetivo de la inducción es más que todo minimizar el riesgo de deserción, buscando generar comodidad, salud mental y evitar la ansiedad del nuevo trabajador.

Después de tener claridad sobre la importancia del proceso de inducción desde este enfoque cabe resaltar que en la UNA no se encontró un proceso activo o un documento establecido sobre el tema de inducción al personal docente, en el momento de hacer la revisión de la normativa, procedimientos y procesos internos.

Adicionalmente, para corroborar la existencia de un proceso o documento que facilite realizar la inducción al personal académico en la Escuela de Economía, se decidió aplicar una encuesta a las unidades académicas de la Facultad de Ciencias Sociales se observa que de las 11 que conforman la Facultad, 7 indicaron que no aplican ningún proceso de inducción y no cuentan con instrumentos para realizarlo, mientras que 4 sí realizan algún tipo de actividad relacionada con dicho proceso.

Por otra parte, de las 46 personas académicas encuestadas 42 no recibieron ninguna inducción y solo 4 indicaron haber recibido algún tipo de proceso cuando ingresaron a la Universidad.

Haber realizado esta investigación justifica que es necesario contar con un proceso de inducción tanto para la Escuela de Economía como para la Universidad Nacional.

1.3 OBJETIVOS.

Objetivo General:

1. Diseñar el proceso de inducción a la organización del personal académico de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional, desde el enfoque de la experiencia del colaborador en el periodo de agosto hasta diciembre de 2023.

Objetivos específicos:

1. Identificar el proceso de inducción existente para el personal académico de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.
2. Definir los aspectos más importantes para el diseño del proceso de inducción del personal académico de la Escuela de Economía, desde el enfoque de la experiencia del colaborador.
3. Crear una propuesta que genere una experiencia en el colaborador durante la etapa de inducción del personal académico.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances:

1. El proceso de inducción se enfoca específicamente a la institución y no al puesto.
2. Incluir un benchmarking de las 5 universidades públicas donde se compara la información relacionada con el proceso de inducción al personal académico que cada una aplica.
3. Realizar una investigación sobre el proceso de inducción existente en las 11 unidades académicas que componen la Facultad de Ciencias Sociales.
4. Aplicar una encuesta al personal académico de la Escuela de Economía con el fin de conocer su opinión sobre la inducción recibida cuando ingresaron a trabajar en la UNA y

también recolectar información relacionada con lo que consideran que un proceso de este tipo debe contener y en qué formato.

5. Desarrollar un grupo focal para profundizar en los resultados de la encuesta aplicada en caso de existir dudas o falta de información.
6. El desarrollo de este trabajo se realiza exclusivamente con el personal académico de la Escuela de Economía.
7. Esta consultoría cubre el diseño de la propuesta, pero no la aplicación de la misma.

Limitaciones:

1. En la UNA no hay un proceso de inducción activo y se debe crear uno propio.
2. Al no existir un manual de inducción a la organización que sirva como base, se debe diseñar una propuesta nueva.
3. Dentro del equipo consultor no hay profesionales en diseño gráfico, por lo que el producto entregable es una propuesta de contenido de manual.
4. El equipo consultor tuvo que adaptar el horario laboral según la disponibilidad de tiempo del personal académico para realizar el grupo focal.
5. La consultoría se realiza en un trimestre y limita el tiempo, los recursos y entregables.

II. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL.

Tendencia de la experiencia del empleado

La experiencia del empleado se ha convertido en una de las tendencias de mayor importancia para el ámbito de Recursos Humanos en el 2023 según indica Sackiewicz (2023), quien menciona que, después de que las empresas sufrieron grandes impactos durante la pandemia y post pandemia, la cual los ha obligado a generar cambios y adaptaciones que se enfocan principalmente en las personas como el centro de atención, ya que los empleados son la pieza fundamental de una empresa.

Por eso, Sackiewicz (2023) menciona que, “las tendencias clave de la experiencia de los empleados continúan enfatizando la flexibilidad, el bienestar de los empleados, el trabajo híbrido y remoto, y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal” (párr. 1).

Además, uno de los aspectos que los empleados más quieren, esperan y valoran del empleador es el hecho de conectar iniciativas a través de comunicaciones significativas, “los empleados quieren entender la misión de su organización, comprometerse con su trabajo diario y defender su organización para los demás” (Sackiewicz, 2023, párr. 15). Para alcanzar esto es importante empezar esa comunicación óptima y conocimiento de la empresa desde el proceso de inducción, el cual es el primer contacto oficial entre el empleado y el empleador.

Proceso de inducción desde el enfoque de la experiencia del empleado

En la actualidad, se resalta cada vez más la importancia de generar una experiencia de empleado, la cual se conoce como el sentimiento generado en el empleado con respecto a cada una de las interacciones que mantiene con la empresa. (Iglesias, 2021).

Por lo tanto, es “primordial medir y analizar su experiencia, para así capturar el valor que puede generar una óptima experiencia de empleado o habilitar la toma de decisiones basada en datos de toda la organización.” (Romero, 2022, párr. 1).

El comprender lo que significa la experiencia de empleado es lo que hace la diferencia y distingue a las organizaciones que tienen éxito en atraer, empoderar y retener a los mejores talentos, evitando la alta rotación, baja productividad y satisfacción de los empleados.

Para alcanzar una adecuada experiencia de empleado, es necesario contar con buen diseño del programa de inducción, porque es el proceso mediante el cual los empleados obtienen los conocimientos para organizarse dentro de la organización y puesto de trabajo, además de integrarse completamente en sus operaciones. (Tejedor et al, 2023).

Por ende, de acuerdo con Chiavenato (2007, p. 197) son:

Programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc.

Comprendiendo la importancia del programa de inducción, es necesario resaltar lo mencionado por Fernández (2023), quien indica que, “según un informe de Glassdoor, las compañías que cuentan con un proceso de incorporación adecuado pueden mejorar en un 82% la fidelización de las nuevas contrataciones y en un 70% la productividad.” (párr. 1).

La inducción es un proceso clave de recursos humanos, por eso, debe ser planificado y realizado con dedicación, involucrando a distintos sectores que estarán en relación con el nuevo empleado, por ende, el programa de inducción de acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2007, p. 400) contiene información sobre:

- La empresa: su historia.
- El producto o servicios que ofrece.
- Los derechos y obligaciones del personal.

- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- La descripción detallada del puesto.

Naranjo (2019) y Tejedor et al (2023) indican que, para que un programa de inducción sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, considerando que todo proceso de inducción deberá contener las siguientes etapas:

1. Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. Socialización: presentar al nuevo colaborador con todos en el equipo (supervisor/gerente e integrantes).
4. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Por otro lado, Chiavenato (2007, citado por Castillo et al, 2016) y Tejedor et al. (2023), indican que el programa de inducción ofrece ventajas y beneficios tanto para los empleados como para la empresa:

Para el empleado:

- El nuevo empleado recibe la información general necesaria (políticas organizacionales, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, etc.) respecto a la empresa para su óptima adaptación y que este proceso sea más rápido y fluido.
- Reduce la cantidad de acciones correctivas o evita confusiones sobre cómo desarrollar el trabajo, porque ya se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas.
- Apoyo directo del supervisor o gerente, ya que, puede explicar al nuevo empleado la información específica de su posición y cuáles son sus tareas.
- El nuevo empleado recibe datos específicos con los requisitos definidos para el puesto que ocupará.

Para la empresa:

- Reduce los costos de reclutamiento y selección, ya que genera una buena experiencia del empleado.
- Ayuda en la detección de necesidades de capacitación.
- Genera sentido de pertenencia a la organización y facilita la integración a los equipos de trabajo.

Después de conocer la importancia y ventajas de la inducción, es necesario resaltar que, el objetivo de la inducción es más que todo minimizar el riesgo de deserción, buscando generar comodidad, salud mental y evitar la ansiedad del nuevo trabajador.

El gran impacto que trae la buena planificación y ejecución del programa de inducción se ve reflejado directamente en la experiencia de empleado generando aspectos positivos resaltados por Iglesias (2021, párr. 13):

- Mejora la percepción de marca empleadora.
- Favorece una rápida adaptación a la empresa.
- Incrementa el nivel de candidaturas espontáneas.
- Contribuye a crear una base de datos de candidatos.

- Los candidatos pueden ser potenciales clientes.

El desarrollo exitoso de la experiencia de empleado consiste en:

Captar la voz del empleado, conocer en tiempo real el sentimiento de toda la organización, descubrir lo que está funcionando y dónde hay fricción, priorizar las acciones clave en la toma de decisiones, comunicarlas a toda la organización y supervisar el progreso. (Romero, 2022, párr 2.)

Por lo tanto, para poder alcanzar ese éxito en la experiencia de empleado, es primordial comprender, planificar y ejecutar de forma óptima lo que se desarrolla en este apartado sobre el programa de inducción, brindando una buena imagen desde el inicio, ya que es una pieza básica y clave para poder lograr esa satisfacción y compromiso del nuevo empleado.

Benchmarking

El benchmarking se considera un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, sin embargo, mediante este proceso una de ellas analiza cómo la otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla (Hernández y Cano, 2017). Por esta razón, Coldling (2000) menciona que el Benchmarking se ha convertido en una forma eficaz de transmisión de conocimientos y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas o instituciones.

Aplicar un Benchmarking permite a las empresas e instituciones analizar los aspectos de mejora y vacíos que tienen en sus servicios, productos y procedimientos, asimismo, tiene como objetivo corregir esas carencias como parte del proceso de aprendizaje y a partir de ello aplicar las posibles soluciones.

2.2 MARCO REFERENCIAL

La Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) es una institución de educación superior estatal creada mediante la Ley No. 5.182 y su apertura se dio el 14 de marzo de 1973 convirtiéndose en la segunda casa de estudios universitarios de Costa Rica (Universidad Nacional [UNA], 2023).

La UNA se compone de ocho campus universitarios: Campus Liberia, Campus Nicoya, Campus Pérez Zeledón, Campus Coto, Campus Sarapiquí, Campus Benjamín Núñez, Sede Interuniversitaria y Campus Omar Dengo; los cuales se organizan en 08 Facultades, 32 Escuelas y 13 Institutos.

Según datos de la UNA del año 2020 su oferta académica se compone de 136 planes de estudio de Pregrado y Grado, 58 Programas de Maestría y 6 Programas de Doctorado.

Además, para desarrollar dicha oferta y de acuerdo con datos abiertos de la UNA, para el año 2023 se registra el nombramiento de 1.602 personas funcionarias académicas, quienes son los “[...] responsables de dirigir, coordinar y ejecutar la acción sustantiva de la universidad, en el marco de los principios, valores y fines de la Universidad Nacional” (Estatuto Orgánico, 2015); y 2.001 nombramientos de personas funcionarias administrativas quienes se encargan de ofrecer servicios óptimos y oportunos para cumplir con la acción sustantiva de la UNA (Estatuto Orgánico, 2015).

La Facultad de Ciencias Sociales, pertenece al Campus Omar Dengo ubicado en la Sede Central, se compone de 10 Unidades Académicas (Facultad de Ciencias Sociales [FCS], 2023) las cuales son: Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO), Escuela de Secretariado Profesional, Escuela de Administración, Escuela de Historia, Escuela de Planificación y Promoción Social, Escuela de Psicología, Escuela de Relaciones Internacionales, Escuela de Sociología y Escuela de Economía.

La Facultad de Ciencias Sociales registra una matrícula de 5.385 estudiantes regulares y 993 estudiantes de primer ingreso, solo de pregrado y grado para el año 2022, con base en datos del Departamento de Registro (2022).

Por su parte, la Escuela de Economía inició en el año 1974 con la conformación del Departamento de Economía el cual logró crear la carrera de Bachillerato y Licenciatura en

Economía en el año 1978 (FCS, 2023). Y según los datos del Departamento de Registro (2022) del 100% de estudiantes de nuevo ingreso que recibe la Facultad de Ciencias Sociales, la Escuela de Economía recibe el 14,70% de ellos, convirtiéndose en la tercera Escuela más grande de dicha Facultad.

Para entender la gestión de los procesos de ingreso del personal, la UNA cuenta con el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos (PDRH) de la UNA, según el Anexo N° 6 SCU-989-2015 del 21 de julio del 2015, publicado en el Alcance 2 UNA-GACETA 13-2015, tiene la siguiente estructura organizativa:

Figura 1 Estructura Organizativa del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la UNA



Nota. Considerando 4, SCU-989-2015, Pág. 4, 2015.

Sin embargo, el Área de Atracción y Dotación de Talento Humano (ADTH) “es la responsable de elaborar, publicar y divulgar los concursos internos y externos para que las personas interesadas tengan la oportunidad de optar por un cargo administrativo en la Universidad Nacional” (ADTH, 2023) y el Área de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH) cuenta con una *Guía de integración al centro de trabajo y al cargo* la cual también está dirigida a los trabajadores administrativos.

El proceso de ingreso e inducción del personal académico no se encuentra a cargo del PDRH, ni de ninguna de sus áreas, a diferencia del personal administrativo, esto también fue confirmado mediante la respuesta obtenida en el benchmarking, en el cual el PDRH indica que el proceso de inducción del personal académico le corresponde a la Vicerrectoría de Docencia.

Retomando el documento *Guía de integración al centro de trabajo y al cargo* este corresponde a “[...] un listado de actividades que el superior jerárquico o el funcionario que haya sido designado en su lugar pueda ejecutar desde el primer día de trabajo con el nuevo funcionario” (Venegas y Suárez, p.6, 2023) y contiene el siguiente listado:

1. Información general de la UNA: institución y centro de trabajo, valores, derechos y deberes según el Estatuto Orgánico.
2. Centro de trabajo: Presentación de compañeros, misión y visión, actividades, normas, políticas del centro de trabajo, Comisiones y brigadas a las que puede pertenecer, ubicación y uso de espacios de trabajo, procedimiento para solicitudes de materiales.
3. Cargo: Competencias, funciones, herramientas y materiales necesarios, condición de nombramiento, horario, vacaciones, pluses salariales, fechas y formas de pago.
4. Comunicación: Discreción de temas laborales, atención al usuario interno y externo, acceso a la página web para trámites.
5. Trámites del trabajador: Solicitudes de: carné universitario, clave unificada, explicación de uso de sistemas (correo, citas médicas, declaración jurada, SIGESA, póliza de vida).
6. Acompañamiento: es la asignación de una persona acompañante quien le facilitará la integración que requiere el nuevo funcionario.

Por otra parte, atendiendo la respuesta de la UNA obtenida en el benchmarking (Ver anexo 8.1) se hace mención del Alcance N.º 9 a la UNA-GACETA N.º 03-2023 al 30 de marzo de 2023 acuerdo UNA-SCU-ACUE-097-2023 sobre el *Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías*, el cual dice en el Artículo 27) que la Vicerrectoría de Docencia tiene las siguientes competencias:

- a. Dirigir la gestión de los procesos de apoyo que sirven a la docencia en cuanto quehacer sustantivo que dialoga con las otras formas de acción sustantiva. [...]
- k. Asesorar al personal académico responsable de las actividades e iniciativas vinculadas al quehacer docente.
- l. Promover iniciativas tendientes a fortalecer la docencia de una forma integral y los procesos de mejora continua, desde la perspectiva de una educación para la vida. [...]
- u. Organizar y gestionar el Registro de Elegibles del personal académico, considerando los perfiles que incluyan las demás áreas académicas. [...]. (pp. 15-17, 2023)

Y para esto cuenta con 3 Unidades: Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos (UIECP); Unidad de Evaluación, Mejoramiento e Integración Tecnológica en la Docencia (UEMITD) y Unidad de Éxito Académico (Vicerrectoría de Docencia, 2023). Sin embargo, ninguna de estas unidades tiene a cargo el proceso de inducción a la Universidad para el personal académico. Y según la consulta realizada mediante correo electrónico (anexo 8.1) tampoco lo poseen, ya que el curso virtual existente se encuentra deshabilitado.

Continuando con la revisión de documentos de la UNA se pudo encontrar el *Reglamento de Régimen Laboral* publicado en el Alcance N° 5 a la UNA-GACETA N° 5-2023 al 22 de mayo de 2023 mediante acuerdo UNA-SCU-ACUE-142-2023 señala que el fin de dicho Reglamento es “[...] objeto establecer los aspectos generales de la relación laboral en la Universidad Nacional. Integra aspectos propios de la contratación de los estamentos académico y administrativo, que se regulan en la Convención Colectiva y otras normativas universitarias” (p. 1, 2023) y el principal hallazgo es el Artículo 3) Normas Específicas para la Contratación de los Diferentes Estamentos, que a la letra señala:

La contratación laboral del personal académico se regula en el Reglamento de Contratación del Personal Académico y en la Convención Colectiva de Trabajo.
La contratación laboral del personal administrativo se regula en la Convención Colectiva de Trabajo y en el Reglamento del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, en lo relacionado con el sistema de clasificación y valoración de perfiles de cargos de trabajo y salarios de la Universidad Nacional. [...]. (p. 2, 2023)

Se revisa el Alcance N.º 3 a la UNA GACETA N.º 7-2023 al 4 de agosto de 2023 en el cual fue publicado el acuerdo UNA-SCU-ACUE-237-2023 sobre la última modificación al “*Reglamento de*

contratación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional” y se encuentra lo siguiente:

Artículo 3) Lineamientos generales para la selección y la contratación: “Para la contratación del personal académico las autoridades responsables de cada instancia deberán velar por el cumplimiento de los siguientes lineamientos de aplicación general [...]” (p. 5, 2023) en este artículo ya se puede visualizar como la responsabilidad del ingreso de los académicos se encuentra en las instancias entiendo estas como Escuelas, Sedes, Centros, Programas, Institutos u otra instancia que requiere de personal académico según su estructura.

Artículo 4) Estrategias de atracción, formación, permanencia y evaluación para la planificación de la contratación del personal académico:

Para la planificación de la contratación del personal académico se diseñarán institucionalmente estrategias para la atracción, formación, permanencia y evaluación [...] La definición de dichas estrategias serán coordinadas por el Rector Adjunto y su ejecución será responsabilidad de las unidades académicas, facultades, centros y sedes. (pp. 5-6, 2023)

Cada unidad o instancia que requiera personal académico es la encargada de aplicar los procesos de atracción, formación, permanencia y evaluación siguiendo los lineamientos formales y procedimientos establecidos por la UNA, es importante señalar que el Reglamento habla de lineamientos sobre los distintos tipos de contratación, pero no habla de un proceso de inducción al personal en mención.

En el Alcance N° 1 a la UNA-GACETA N° 11-2021 al 18 de junio de 2021 se publica la resolución UNA-RA-RESO-072-2021 *Manual de procedimientos para la contratación laboral de personal académico en la Universidad Nacional*, el cual brinda los 5 procedimientos más utilizados por las unidades para contratar personal académico según lo establecido en el *Reglamento de Contratación Laboral de Personal Académico*, se encontró que los responsables del inicio de la contratación laboral académica son:

Dirección de unidad académica o Sección Regional (con el acompañamiento de la Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos) o Decanatura del Centro de Estudios

Generales o Sede Regional (con el acompañamiento de la Dirección Ejecutiva) o Coordinación de Posgrado (con el apoyo administrativo), según corresponda. (p. 5, 2023)

En la reglamentación de la UNA el proceso recae en cada Unidad, razón por la cual, según el instrumento aplicado a las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencias Sociales, detallado en el capítulo III, lo encontrado en cuatro Unidades Académicas de dicha Facultad relacionado con proceso de inducción al personal académico es lo siguiente:

Tabla 2 Herramientas encontradas en Unidades Académicas.

UNIDAD ACADÉMICA:	HERRAMIENTA ENCONTRADA:	CONTENIDO DE HERRAMIENTA:
Escuela de Psicología	Señala que se remite al personal académico, información general sobre sistemas, plan de estudios de las carreras y el Reglamento de Enseñanza Aprendizaje de la UNA.	No se encuentra una herramienta.
Escuela de Planificación y Promoción Social	Se asignan profesores para brindar acompañamiento y se utiliza un folleto (ver anexo 8.2.3)	Bienvenida. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde estamos ubicados? ¿Quiénes conforman mi equipo de trabajo? ¿Qué espera la EPPS de mí? sobre la Asociación de Estudiantes. Sobre la Maestría. Información adicional de la UNA y EPPS.
Escuela de Relaciones Internacionales	Folleto dirigido al personal académico llamado <i>Trámites académicos y administrativos</i> (ver anexo 8.2.2), el cual consiste en un paso a Pasos de algunos procesos.	Trámites académicos y administrativos: declaración jurada, trámites de vacaciones, Persona General (SIGESA). Trámites académicos labor docente: Licencia Office 365, Inclusión de actas de notas y lista de clases, solicitud de giras, solicitud de ayudas económicas a Junta de Becas. Carrera académica: uso del sistema.

		<p>Visita de profesor pasante: Formulario de solicitud, solicitud de auditorios o salas. Aula Virtual: uso del sistema.</p>
<p>Centro Internacional de Política Económica (CINPE):</p>	<p><i>Protocolo de Inducción al personal de recién ingreso al Centro Internacional de Política Económica</i> (ver anexo 8.2.1) el cual fue aprobado el 13 de mayo de 2021 mediante acuerdo UNA-CGA-CINPEPD-ACUE-035-2021 y está dirigido al personal académico, administrativo de planta y de nuevo ingreso, así como estudiantes asistentes al CINPE, con el desglose de actividades por realizar.</p>	<p>Coordinar las condiciones que tendrá: espacio físico, horario y necesidades tecnológicas que requiere.</p> <p>Enviar un correo electrónico de bienvenida para que sea presentado al personal del CINPE.</p> <p>Dar un tour guiado por las instalaciones de CINPE: presentar a los compañeros, conocer las instalaciones.</p> <p>El superior jerárquico presentará a la nueva persona académica en el siguiente encuentro de investigación para que sea conocido por todo el personal académico y puedan preguntarle su experiencia.</p>

Nota. Elaboración propia con información de cuestionario.

III. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

3.1 ASPECTOS POR EVALUAR.

Para evaluar el cumplimiento del objetivo 1 se aplica una encuesta a las personas Profesionales Ejecutivas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

En relación con el cumplimiento del objetivo 2 se aplica una encuesta dirigida al personal académico de la Escuela de Economía. Asimismo, responde al objetivo 3 y se amplían las respuestas por medio de un grupo focal.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN, POBLACIÓN OBJETIVO:

Este estudio beneficia a todo el personal académico de la UNA, sin embargo, para realizarlo se considera una muestra por conveniencia aplicada al personal académico de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA, la cual está conformada por 49 personas académicas, quienes fueron nombrados antes de agosto de 2023.

La población del personal académico de la Escuela de Economía cuenta con las mismas normas de contratación y necesidades de información que el personal académico de la UNA, entendiendo que lo que varía son los cursos de los planes de estudio para los que se contratan.

La Escuela de Economía además de ser la tercera Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Sociales que recibe más estudiantes de primer ingreso, correspondiente al 14,70% de la Facultad, según los datos del Departamento de Registro de la UNA para el año 2022, es la Escuela que se ha comprometido a apoyar el estudio.

El alcance de la encuesta está fijado para ser un censo.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Benchmarking entre Universidades Públicas de Costa Rica:

Con el objetivo de identificar la existencia de un proceso de inducción para el personal académico, tanto en la UNA como en el resto de universidades estatales de Costa Rica, y en caso de existir, identificar qué persona o departamento está encargado de su gestión, se consulta a las cinco universidades públicas, (Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad técnica Nacional de Costa Rica y la Universidad Nacional de Costa Rica, en la cual se desarrolla investigación).

El primer canal de comunicación fue el correo electrónico, sin embargo, al avanzar la investigación se procede a realizar el contacto por medio de llamadas telefónicas.

Instrumento aplicado a las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencias Sociales:

Se aplica una encuesta mediante un formulario realizado en la herramienta de Google Forms denominado: "Proceso de inducción al personal académico" (anexo 8.2) a 10 de las Profesionales Ejecutivas y en el caso de la Escuela de Economía esta consulta se realiza a la subdirectora con el fin de no sesgar la respuesta, ya que la Profesional Ejecutiva de la Escuela de Economía forma parte de esta consultoría.

Se consulta si dentro de la unidad académica, en la cual trabajan, utilizan algún material o proceso de inducción para el personal académico, lo anterior con el fin de determinar si dentro de la Facultad de Ciencias Sociales existe un instrumento que permita realizar el proceso de inducción del personal académico.

Instrumento para indagar el proceso de Inducción al trabajo en la UNA:

Encuesta:

Se aplica una encuesta de 17 preguntas a las 49 personas académicas de la Escuela de Economía de la UNA que han sido nombradas de enero a agosto del 2023 con el fin de conocer su opinión sobre la inducción recibida cuando ingresaron a trabajar en la UNA, así como para

recolectar información relacionada con lo que consideran que un proceso de este tipo debe contener, en qué formato, duración y modalidad.

Grupo focal:

Se realiza un grupo focal con 9 personas académicas en el cual se desarrollan 14 preguntas con el fin de profundizar en las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada.

Tabla 3 Temas analizados en los instrumentos.

ENCUESTA	GRUPO FOCAL
<ul style="list-style-type: none">• Datos demográficos.• Inducción recibida.• Selección de categorías de temas para inducción.• Importancia de la inducción.• Diseño de la inducción.	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios de la inducción.• Diseño de la inducción.• Reinducción.

Nota. Elaboración propia.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1 Análisis

Comparativo entre universidades públicas (Benchmarking).

La investigación realizada a las universidades públicas del país recopila los siguientes resultados:

Tabla 4 Resultados del Benchmarking entre Universidades Públicas de Costa Rica.

Universidades Públicas	Cuenta con proceso o material de inducción	Descripción:
Universidad de Costa Rica	Si	Proceso general para el nuevo personal académico y administrativo
Universidad Estatal a Distancia	Si	Proceso de inducción general para el personal académico, a cargo de la Vicerrectoría Académica, la cual lo realiza a través del Centro de Capacitación en Educación a Distancia
Instituto Tecnológico de Costa Rica	Si	Proceso de inducción bimodal adaptado al personal académico.
Universidad Técnica Nacional de Costa Rica	Si	Proceso de inducción que se aplica para todo el personal de la institución.
Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)	No	Proceso de inducción, el cual se suspendió al iniciar la pandemia y no fue retomado.

Nota. Elaboración propia a partir de resultados del proceso.

Universidad de Costa Rica (UCR)

La Red Institucional de Formación y Evaluación Docente (RIFED) es la instancia encargada de brindar las capacitaciones, cuenta con un proceso general para el personal nuevo, sin embargo, no existe un plan dedicado al personal académico, notifican que muchas Escuelas si implementan un programa, pero no hay registro de ello, por lo tanto, se debería hacer un proceso de consulta a cada una de ellas (anexo 8.1.1).

Universidad Estatal a Distancia (UNED)

En la UNED sí existe un proceso de inducción general para el personal académico y la Vicerrectoría Académica es la encargada de su gestión, la cual realiza a través del Centro de Capacitación en Educación a Distancia (CECED).

Estas capacitaciones se llevan a cabo de forma asincrónica por medio de la plataforma Zoom, y se centran en temas generales de IT, como el uso de sistemas. Para implementar las capacitaciones al finalizar cada periodo de matrícula se les notifica a los directores de cada Escuela que se va a abrir el programa y ellos envían a los nuevos ingresos que lo necesiten (anexo 8.1.2).

Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)

En el TEC existe un proceso de inducción para el personal en general que se realiza de forma bimodal, es el mismo que se implementa para el personal académico, la única diferencia es que cuenta con un módulo adicional. No hay claridad sobre el departamento encargado, sin embargo, El Departamento de Gestión del Talento Humano y el Centro de Desarrollo Académico (CEDA) apoyan en el desarrollo del proceso (anexo 8.1.3).

Universidad Técnica Nacional (UTN)

La UTN posee un proceso de inducción que se aplica para todo el personal de la institución indistintamente del estamento en que se encuentre la persona servidora. Sobre el departamento encargado el proceso se subdivide: Área de Reclutamiento, Selección e Inducción ofrece

información relativa a aspectos generales de la institución y cada jefatura académica le corresponde la introducción de esta persona al puesto de trabajo y a brindar los conocimientos necesarios para la ejecución de sus labores.

El proceso inicia en el momento en que un académico es contratado desde esta Área se le remite un correo electrónico en el cual se le brinda la bienvenida y se le comparten una serie de documentos con toda la información. Finalmente, para una mayor eficiencia crearon un módulo en el Campus Virtual de la Universidad, en caso de que la jefatura académica lo considere necesario puede solicitar incluir a algún nuevo funcionario en el módulo, el cual se divide en tres unidades: 1) Bienvenida a la UTN, Generalidades de la institución, 2) Lineamientos de trabajo, Normativa institucional, 3) Iniciando labores, Puestos de trabajo. (anexo 8.1.4).

Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)

La Vicerrectoría de Docencia de la UNA implementó un proceso de inducción en la plataforma “UNA Formación Tecnopedagógica” dirigido al personal académico, sin embargo, con la llegada de la pandemia se suspendió, esto debido a que, por la emergencia se acordó enfocar los esfuerzos en generar acciones orientadas a la presencialidad remota (anexo 8.1.5.)

Instrumentos aplicados en las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencias Sociales.

En la aplicación de esta encuesta se obtuvo que de las 11 unidades académicas que conforman la Facultad de Ciencias Sociales el 63,6% indica que no aplican un proceso de inducción y no cuenta con un instrumento para realizarlo, el restante 36,4% indica que sí realizan alguna actividad relacionada con la inducción, sin embargo, al revisar los instrumentos adjuntos a la encuesta, no es un proceso de inducción sino un instructivo de cómo llevar a cabo ciertos trámites requeridos para el ingreso.

Tabla 5 Resultados de instrumento aplicado a Unidades Académicas de la FCS.

Unidad Académica	Cuenta con proceso o material de inducción	Descripción:
Decanato	No	NA.
Escuela de Sociología	No	NA.
Escuela de Secretariado Profesional	No	NA.
Escuela de Administración	No	NA.
Escuela de Economía	No	NA.
Escuela de Historia	No	NA.
IDESPO	No	NA.
Escuela de Planificación y Promoción Social	Sí	Acompañamiento de otros académicos y folleto con información y organización de la Escuela.
Escuela de Relaciones Internacionales	Sí	Folleto con cinco trámites.
CINPE	Sí	Protocolo de cómo dar la bienvenida y responsable de hacerlo.
Escuela de Psicología	Sí	Remitir información general sobre sistemas, plan de estudios de las carreras y el Reglamento de Enseñanza Aprendizaje de la UNA.

Nota. Elaboración propia a partir de resultados de instrumento.

Instrumento aplicado al personal académico sobre el proceso de Inducción

La encuesta aplicada fue un censo con un error de sesgo de 3 personas por no participación.

Con el fin de caracterizar la población académica de la Escuela de Economía se consulta datos de información general, de las cuales se puede determinar que de las 46 personas entrevistadas poseen las siguientes características:

Tabla 6 Género de los participantes.

Género	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Femenino	15	32.6%
Masculino	29	63.0%
Otro	2	4.3%
Total	46	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario.

Del total de personas el 63.0% se cataloga como género masculino, el 32.6% femenino y el porcentaje restante como "otro".

Con respecto a las edades de las personas funcionarias se determinan las siguientes:

Tabla 7 Edades del personal académico de la EE.

Edades	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
20-30 años	1	2.2%
31-40 años	19	41.3%
41-50 años	26	56.5%
Total	46	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Se desprende de la tabla que el 56,6% supera los 41 años, por otra parte, la cantidad de años que tiene de laborar para la UNA va desde los 7 meses hasta los 39 años.

En la siguiente tabla se observa si las personas académicas recibieron algún tipo de inducción cuando ingresaron a laborar a la Escuela de Economía y los datos son los siguientes:

Tabla 8 Recibió un tipo de inducción.

Recibió inducción	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Sí	6	13.0%
No	40	87.0%
Total	46	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Para responder a lo planteado en el objetivo 1, el cual establece que en la consultoría se va a identificar el proceso de inducción existente en Facultad de Ciencias Sociales de la UNA, la tabla anterior señala que de las 46 personas únicamente el 13% recibió un tipo de inducción mientras que el 87% restante afirma no haber recibido. Además, se solicita a las personas que recibieron algún tipo de inducción correspondiente al 13%, que realicen una descripción de cómo fue y se obtuvo las siguientes respuestas:

- La inducción que tuve fue únicamente lo que me dijo la asistente administrativa.
- Recibí una inducción general con los principales aspectos administrativos por completar.
- Fue algo muy básico y poco útil
- Participé de una charla de unas 4 horas que define las 10 cosas básicas que todo profesor debe saber sobre la U.
- Fue algo de aspectos legales.
- Inducción a la vida universitaria.

De 46 personas solo 6 indican como fue la experiencia y se puede ver que no fue un proceso de inducción como tal, sin embargo, es importante resaltar que no existe homogeneidad en las respuestas brindadas ya que estas no responden a un esquema sino a diferentes fuentes lo que permite tener contacto con información adicional.

Con el fin de responder al objetivo 2 de la consultoría el cual plantea definir los aspectos más importantes para el diseño del proceso de inducción, se consulta el tipo de información vinculada con el quehacer docente que consideran importante recibir en una capacitación para lo cual se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 9 Información del quehacer docente.

Tipo de información quehacer docente	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Información de la UNA: misión y visión	17	8.0%
Información de su centro de trabajo (Escuela de Economía)	26	12.2%
Información de las labores para las cuales fue contratado	20	9.4%
Información de su nombramiento: horario, salario y plazo	20	9.4%
Presentación de las personas quienes trabajan con usted	18	8.5%
Información sobre carné institucional	18	8.5%
Recorrido por las instalaciones: comedor, baños, aulas, oficinas, etc.	12	5.6%
Uso adecuado del lugar de trabajo, materiales, equipos y sistemas académicos	26	12.2%

Procedimiento para solicitar materiales o herramientas necesarios para realizar sus labores	25	11.7%
Fechas de pago	8	3.8%
Otras respuestas	7	3.3%
Todas las anteriores	16	7.5%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

De la información señalada se pudo observar que hay mayor interés por conocer sobre la información de su centro de trabajo, así como uso adecuado del lugar de trabajo, materiales, equipos y sistemas académicos, seguido por el procedimiento para solicitar materiales o herramientas para realizar sus labores, además de forma abierta se obtuvo otra información no relacionada con el quehacer docente, sino a nivel general como beneficios, servicios, reglamentación, sistemas y trámites.

En concordancia a lo planteado en el punto anterior y en cumplimiento al mismo objetivo, se brinda a las personas académicas la opción de que se escoja de una lista aquellos enunciados que les gustaría que se incluyan en una inducción tomando en cuenta la normativa y sistemas docentes vinculado a su quehacer docente.

Tabla 10 Normativa y sistemas.

Normativa y sistemas	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Derechos y deberes como académico/a de la UNA	22	19.0%
Normativa sobre procesos docentes	18	15.5%
Acceso al sistema de Biblioteca (Repositorio)	9	7.8%

Acceso al sistema Banner (notas estudiantes)	16	13.8%
Uso del Aula Virtual	17	14.7%
Todas las anteriores	30	25.9%
Otros	4	3.4%
Total	116	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

En la tabla anterior se puede visualizar que de la lista ofrecida todos los ítems obtuvieron respuestas, siendo el más bajo un 3.4% para el rubro de “Otros”, además de los temas indicados, algunas personas consideran que se puede ingresar temas adicionales en la inducción académica.

El porcentaje más alto con un 25.9% de respuestas, lo obtuvo la opción denominada como “Todas las anteriores” lo cual muestra que la mayoría del personal académico considera que es necesario contar con un proceso en el cual se pueda incorporar todas las opciones planteadas. Lo anterior demuestra que al diseñar un proceso de inducción es necesario tomar en cuenta todos los rubros indicados y se debe colocar la información relevante en cada uno. Adicionalmente, se ofrece una lista con las opciones que les gustaría que se incluyan en una inducción, pero esta vez considerando los beneficios y las entidades que los brindan, a los cuales pueden tener acceso en su calidad de funcionario UNA.

Tabla 11 Beneficios y entidades.

Beneficios y entidades	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Beneficios otorgados por Convención Colectiva	36	21.3%
Información sobre ASOUNA	36	21.3%
Información sobre Fondo de Beneficio Social	39	23.1%
Información sobre Cooperativa Universitaria	32	18.9%
Información sobre el Sindicato	23	13.6%
Otros	3	1.8%
Total	169	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Similar a la respuesta anterior, existe un “otros” con un 1.8%, que indica un requerimiento adicional de información.

Los porcentajes van desde un 13.6% de personas que consideran que obtener información del Sindicato es importante hasta un 23.1% que les gustaría obtener información relacionada con el Fondo de Beneficio Social.

Se demuestra nuevamente que el personal académico, tiene la necesidad de obtener información de cada uno de los rubros indicados.

De igual forma, basándose en el objetivo específico número 2 se plantean las siguientes interrogantes tomando en cuenta que los funcionarios son los que realmente comprenden la realidad y las necesidades tras ingresar como docentes en la universidad, se les presenta una lista de temas y se les solicita seleccionar cuales les gustaría que fueran parte de esta propuesta.

Tabla 12 Temas generales.

Temas generales	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Información para participar en capacitaciones, congresos, cursos, etc.	42	28.8%
Información sobre acceso a Becas.	31	21.2%
Información sobre crecimiento laboral (Carrera Académica).	36	24.7%
Normativa general de la UNA.	32	22%
Ninguna.	1	0.7%
Total	146	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Los resultados mostraron que un 99.4% de los encuestados concuerdan en que al menos uno de los temas propuestos tiene gran relevancia y podría ser considerado en la propuesta. Mientras que el rubro denominado “ninguna” obtuvo un 0.6% equivalente a una persona que piensa que ninguna opción es favorable.

El tema que más sobresalió fue el denominado “Información para participar en capacitaciones, congresos, cursos, etc.” obteniendo un 28.8%, superando por un 4.1% a la segunda opción más votada, la cual fue “Información sobre crecimiento laboral (Carrera Académica)” con un 24.7%. Continuando con lo que busca el objetivo específico número 2 se consulta si los encuestados consideran que de existir un programa de inducción se puede reducir la cantidad de acciones correctivas, además de evitar confusiones y errores al realizar el trabajo.

Tabla 13 Reduce las acciones correctivas.

Criterio de evaluación	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Totalmente de acuerdo.	30	65.2%
De acuerdo.	10	21.7%
Desacuerdo.	4	8.7%
Totalmente en desacuerdo.	2	4.3%
Total	46	100%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

A través de una escala Likert se solicita que marquen de 1 a 4, donde 1 significa que están en total desacuerdo y 4 que están completamente de acuerdo. Los resultados muestran que un 86.9% de los encuestados están de acuerdo en que habría más claridad en las funciones y menos acciones correctivas, mientras que, un 13% están en desacuerdo.

En el proceso de inducción, las personas colaboradoras logran obtener los conocimientos necesarios para iniciar el camino profesional en la nueva institución, además, les permite organizarse dentro de ella y en su puesto de trabajo; por ende, para tener un panorama más amplio del objetivo 2, es primordial comprender primero el impacto que puede traerles a los colaboradores el tener o no un proceso de inducción y si existe alguna diferencia el haberlo recibido en el momento que se incorporaron a la UNA. Mediante esa pregunta, logramos obtener los siguientes resultados:

Tabla 14 Existe diferencia entre recibir o no un proceso de inducción.

Criterio de evaluación	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Totalmente de acuerdo.	21	45.7%
De acuerdo.	14	30.4%
Desacuerdo.	9	19.6%
Totalmente en desacuerdo.	2	4.3%
Total	46	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario.

En la tabla anterior se puede apreciar que la mayoría de las personas están de acuerdo y muy de acuerdo; no obstante, es de suma importancia resaltar que, el 45.7% están totalmente de acuerdo en que, si en el momento de su incorporación hubieran recibido un proceso de inducción, entonces sería diferente y les beneficiaría en su trayectoria profesional.

En la pregunta anterior se les solicitó a los encuestados detallar su respuesta, esto con el fin de identificar cuál sería el valor agregado que tendría la universidad y los beneficios que obtendrían los funcionarios.

Un encuestado resalta: “que un buen proceso de inducción al inicio de la carrera en la universidad es indispensable para apoyar un periodo de adaptación y que la capacitación debe ir más allá y ser perdurable en el tiempo”.

Entre las respuestas con mayor concordancia sobresalió el hecho de que algunos funcionarios aseguran haber adquirido la información de colegas que anteriormente se vieron en situaciones similares, por rumores o incluso por casualidad, otros alegan haber perdido oportunidades de crecimiento por el desconocimiento del sistema de carrera académica.

También, se habla de la necesidad de trabajar en la unidad del equipo académico, ya que existen casos de trabajadores que no conocen a los funcionarios o profesores de su misma escuela.

Finalmente, algunas respuestas argumentan que el conocimiento se adquiere cuando hay interés y se va perfeccionando con el pasar del tiempo, otros casos alegan que su incorporación fue gradual, lo que les permitió irse adaptando poco a poco, o que fueron estudiantes y ya estaban familiarizados con los sistemas.

Sin embargo, para crear un diseño del proceso de inducción y responder al objetivo 2 y 3, es importante comprender las preferencias de los colaboradores de la UNA con respecto a la modalidad para el desarrollo de esta propuesta. Además, se brindó la libertad para que pudieran marcar las opciones que más les convienen y facilitan para llevar a cabo este proceso.

A partir de las respuestas obtenidas, se logra visualizar que las respuestas tuvieron un porcentaje parecido, pero el 41.3% desea que sea un proceso autogestionado, que puedan ver, analizar y completar cada actividad en un tiempo flexible, la cual puedan hacerlo según su ritmo de trabajo. Se puede resaltar que la opción presencial solo tiene 3 votos de diferencia, por ende, se logra apreciar que los académicos de la UNA, les parece importante tener un espacio físico en donde puedan desarrollar este proceso de inducción.

Tabla 15 Modalidad elegida para proceso de inducción.

Criterio de evaluación	Respuestas	
	Nominal	Porcentual basado en cantidad de personas y no menciones
Presencial	16	34.8%
Virtual sincrónica (remota)	15	32.6%
Virtual asincrónica	19	41.3%

(autogestionado)		
Híbrida	12	26.1%
Total	62	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Continuando con el objetivo anterior, sobre la creación de la propuesta se consulta sobre el día de preferencia para recibir un tipo de inducción, para lo cual se obtiene la siguiente información:

Tabla 16 Día de preferencia para un proceso de inducción.

Día	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Lunes	17	17.0%
Martes	14	14.0%
Miércoles	16	16.0%
Jueves	17	17.0%
Viernes	20	20.0%
Sábado	14	14.0%
Domingo	2	2.0%
	100	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

Dicho de otra manera, la mayoría de las personas prefieren recibir una inducción los viernes con un 20% de preferencia, seguido por los días lunes o jueves con un 17%. Además, del día es importante determinar el horario que se facilita aplicar dicho proceso y las respuestas obtenidas son las siguientes:

Tabla 17 Horario de preferencia para un proceso de inducción.

Horario	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
Mañana	20	34.5%
Tarde	17	29.3%
Noche	21	36.2%
Total	58	100.0%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario

En otras palabras, el horario de preferencia es en la noche, elegido por el 36.2% de las personas, seguido por la mañana con un 34.5%.

Adicionalmente, se indica que cantidad de horas que están dispuestos a invertir en un proceso de inducción es de 1 a 3, seleccionado por el 65.2% seguido por el 26.1% quienes consideran que de 4 a 6 horas es pertinente, sin embargo, no representa mayoría al ser únicamente 12 personas de 46, tal como se señala en la tabla siguiente:

Tabla 18 Horas destinadas para un proceso de inducción.

Cantidad de horas	Respuestas	
	Nominal	Porcentual
1 hora a 3 horas	30	65.2%
4 horas a 6 horas	12	26.1%
Más de 7 horas	4	8.7%
Total	46	100%

Nota. Elaboración propia basada con datos obtenidos del cuestionario.

Por lo tanto, cómo se logra visualizar en la pregunta 13, la mayoría de las personas eligen la modalidad virtual asincrónica y presencial, esto se ve reflejado en las respuestas brindadas a la pregunta sobre el diseño ideal para un proceso de inducción, la cual responde al objetivo 3.

Aunado a lo anterior, se obtuvo varias respuestas en las cuales se solicita desarrollar combinaciones de diferentes metodologías e instrumentos, e incorporar variedad de técnicas o recursos y no limitarlo solo a 1 o 2, ya que no todas las personas aprenden igual.

Las siguientes son las respuestas concretas de actividades o técnicas que les gustaría para el diseño del proceso:

- Videos.
- Manuales.
- Podcast.
- Infografías.
- Capacitaciones con una persona guía.
- Presentaciones.
- Charlas.

Además, se indica que es pertinente que se desarrolle de forma presencial mediante dinámicas, actividades dirigidas y visitas guiadas a las instalaciones.

Grupo focal aplicado al personal académico

Con el fin de responder al objetivo 3 de esta consultoría se realiza un grupo focal con las personas académicas de la Escuela de Economía para indagar a profundidad sobre las características del diseño de la propuesta.

Se cuenta con la participación de 9 personas académicas las cuales se seleccionaron de acuerdo con la cantidad de tiempo de laborar, reflejado de la siguiente forma:

Tabla 19 Participantes del grupo focal.

Nombramiento	Cantidad	Observaciones
Menos de 1 año	2	2 mujeres
2 a 10 años	4	2 hombres y 2 mujeres
Más de 10 años	3	1 hombre y 2 mujeres

Nota. Elaboración propia.

Como resultados generales se pueden mencionar:

Las categorías propuestas para análisis en el grupo focal son suministradas por las personas investigadoras.

Consistentemente en el grupo focal las personas participantes indican que prefieren un proceso de inducción con una modalidad híbrida, compuesto por un manual digital y algunos recorridos o encuentros presenciales.

El manual digital conlleva cuatro diferentes categorías: en un primer momento “Quehacer docente”, seguida por la “Normativa y sistemas”, luego “Beneficios y entidades”, por último “Temas Generales”. Y la descripción de cada una se señala a continuación:

Categoría I: Quehacer Docente.

El tipo de modalidad señalada por los participantes para estos temas fue presencial y virtual asincrónica (autogestionado) y los puntos más importantes que debe contener este apartado son:

- ¿Cómo acceder al correo institucional?
- ¿Cómo activar la clave dinámica?
- ¿Cómo acceder al banner?
- ¿Qué se puede ver en el banner? (listas de estudiantes, notas, activar aula virtual)
- ¿Cómo activar y usar el aula virtual?

Categoría II: Normativas y Reglamentos.

Al ser aspectos más teóricos se propone crear videos cortos de 2 o 3 minutos como máximo sintetizando la información más relevante.

Categoría III: Temas Generales.

Para difundir y registrar la información de forma virtual se propone que sea por medio de videos cortos e infografías, sin necesidad de adjuntar todos los procesos e información al estar ubicadas en otras fuentes oficiales de la UNA.

Categoría IV: Beneficios y Entidades.

Las entidades y beneficios deben contar con al menos la siguiente información:

- Nombre de instancia.
- Objetivo.
- Enlace de instancia.
- Contacto clave que brinda la información (Si es más efectivo el correo electrónico o el número de teléfono).
- Definir qué es cesantía.
- Indicar la diferencia entre una instancia y otra (ASOUNA y FOBESO).
- Agregar las unidades a una aplicación virtual como google maps para saber dónde se encuentran.

De los recursos señalados como preferidos están:

- Infografías: que posean información clave y códigos QR o enlaces.
- Vídeos: con voz, máximo de 2-3 minutos.

Con respecto al tema de reinducción se encuentra que genera pertenencia, ya que la Escuela puede contar con un canal de comunicación permanente y contactar a las personas académicas para mantenerlas actualizadas. Se propone que se realice anualmente de preferencia al iniciar el año.

4.2 HALLAZGOS

Análisis comparativo de universidades estatales muestra proceso de inducción:

Se evidencia que la UNA y específicamente la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) no cuentan con un proceso de inducción activo dirigido al personal académico, tras realizar un benchmarking a todas las universidades públicas del país tratando de identificar si existe algún programa de acompañamiento para los nuevos ingresos se comprueba que, con excepción de la UNA todas las universidades poseen algún procedimiento de inducción dirigido a su personal, algunos son más robustos que otros y el departamento encargado varía entre ellas.

La investigación revela que la UNA contaba con un programa que fue pausado durante la pandemia y no se retomó nuevamente, complementariamente, las asistentes administrativas de la FCS respaldan la información obtenida en el benchmarking, al coincidir en el hecho de que ninguno de los partícipes del censo recibió una inducción oficial, y que los empleados recién ingresados dependen del conocimiento de las plataformas de la universidad y de los compañeros que por decisión propia decidan orientarlos.

Un proceso de inducción adecuado facilita el proceso de adaptación del nuevo funcionario logrando que se sienta respaldado por la cultura de la institución e integrado a sus nuevas funciones, por otro lado, un proceso ineficiente puede afectar significativamente a la empresa, ya que, si la persona no logra adaptarse al sistema y sentirse identificado es probable que al poco tiempo de su ingreso decida renunciar, por lo que se estaría perdiendo una persona en la cual la empresa invierte recursos significativos y tiempo (Tejedor et al, 2023, p.267).

Omisión de un proceso de inducción a la organización en la UNA.

Mediante las respuestas obtenidas tanto en las encuestas como en el grupo focal, es importante resaltar que la UNA no tiene un proceso activo de inducción a la organización dirigido al personal académico siendo vista la inducción como un proceso ajeno a la selección y contratación,

además eso puede afectar directamente en el sentido de pertenencia del empleado dentro de la institución u organización, al no generar un impacto positivo en la experiencia de empleado, según Iglesias (2021) es el sentimiento generado en el empleado con respecto a cada una de las interacciones que mantiene con la empresa.

No obstante, si se desea alcanzar una adecuada experiencia de empleado, es fundamental iniciar desde el proceso de inducción, porque es el primer medio para obtener información general de la organización, tales como los reglamentos, beneficios, entre otros; pero, si no se tiene un proceso de inducción a la organización, entonces no se genera ese primer enlace entre empleado y organización, trayendo como consecuencia la carencia de información del personal, tal como se logra evidenciar en el grupo focal, donde repetidas veces mencionan que desconocen del plan de carrera de la UNA, o no sabían que podían ascender o tener un crecimiento laboral, así mismo, resaltan que es fundamental que desde el principio se les instruya sobre las categorías que se utilizan en la UNA y cómo moverse de una a otra.

Por otro lado, se resalta otro aspecto importante que son las visitas presenciales para conocer al personal de la UNA, enfocándose principalmente en el personal docente y administrativo de la Escuela específica donde se labora, porque al no tener un proceso de inducción, el personal académico desconoce de su red de apoyo, entonces cuando necesitan ayuda o se presenta alguna situación imprevista no saben con quién contactar para solicitar apoyo, y esto puede provocar ansiedad, estrés y un impacto negativo en la salud mental del nuevo académico, lo cual es un aspecto que se puede evitar al tener un programa de inducción, porque Chiavenato (2007, citado por Castillo et al, 2016) y Tejedor et al. (2023) indican que, el objetivo de la inducción es más que todo minimizar el riesgo de deserción, buscando generar comodidad, salud mental y evitar la ansiedad del nuevo trabajador.

Por ende, el proceso de inducción es primordial porque permite encauzar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, beneficiando tanto al empleado, quien logra obtener la información general necesaria para iniciar su labor académico como para

la empresa porque detecta las necesidades de cambio en el proceso de capacitación y lo mejora para velar por una buena experiencia de empleado; ya que capta la voz del empleado, conoce lo que siente, descubre lo que está funcionando o no y así logra priorizar las acciones clave en la toma de decisiones, tal como lo menciona Romero (2022) y se logra reflejar a profundidad en el grupo focal, donde concuerdan entre todos que, es importante y beneficioso el tener un proceso de inducción para las personas académicas que ingresan a la UNA, porque es fundamental tener la información general de la organización para alcanzar el éxito en la docencia, siendo la razón número 1 por la cual el académico está siendo contratado.

Se identifica la percepción que un proceso de inducción logra la reducción de acciones correctivas.

Un hallazgo importante es que el personal académico considera que la existencia de un programa de inducción ayuda a reducir la cantidad de acciones correctivas, confusiones y errores de cómo se debe realizar el trabajo. Tanto en la encuesta aplicada al personal académico, así como en el grupo focal se coincide en que es importante contar con un proceso de inducción. Resaltando la necesidad de la existencia de un lugar o una herramienta en donde se encuentre la información básica y se pueda verificar lo que necesiten a nivel de plataformas, sistemas, normativas y cómo alcanzar el éxito en la docencia.

Tal y como lo señalaron Naranjo (2019) y Tejedor et al (2023) sobre las diferentes etapas que debería tener un programa de inducción, la específica podría orientar de una manera más adecuada la necesidad señalada por el personal académico, sin embargo contar con la inducción general de manera híbrida también permitiría a la persona cubrir sus necesidades en caso de no recibir una inducción específica, ya que la general le ofrece el acceso a la información básica, normativa, instrucciones, reglamentos y de ahí podría apoyarse para lograr introducirse con éxito en la docencia.

Existe homogeneidad en las categorías de inducción según las personas académicas.

Es necesario contar con un manual digital de inducción a la UNA para el personal docente que unifique los documentos informativos de la institución, para que así la búsqueda sea más eficaz, redirigiendo al interesado al sitio adecuado. Al tener claro los canales informativos se perderá menos tiempo buscando y se invertirá más aplicando y solucionando, alcanzando mayor éxito en la docencia. El grupo focal muestra la necesidad de abarcar los siguientes tópicos: éxito a la docencia, reglamentos y normativas, y beneficios.

Sin embargo, se hace la propuesta de establecer cuatro categorías de mayor interés para el personal, las cuales se ordenaron en el grupo focal por prioridad de la siguiente forma: “Quehacer docente”, seguida por la de “Normativa y sistemas”, luego “Beneficios y entidades” y por último “Temas Generales”. Se consideran que estos cuatro tópicos unifican los datos necesarios al empezar a trabajar en la universidad. Sin embargo, si hay un nuevo ingreso a la mitad del ciclo se propone que la inducción se realice en los primeros 15 días, periodo en el cual se realiza la formalización del proceso, con la creación del correo electrónico y la clave unificada.

Finalmente, se resalta la importancia de que la información se presente de forma digital y concisa, debido a que los docentes manejan grandes cantidades y cuentan con poco tiempo para la búsqueda y el análisis, agradecen datos concisos y procesos claros, por lo que un programa de inducción completamente presencial no sería viable para ellos.

Una modalidad híbrida acorde con el modelo universitario UNA.

Otro hallazgo encontrado en esta consultoría está relacionado con la modalidad en la que las personas académicas están dispuestas a recibir la inducción a la organización, en el momento de revisar la información que se obtuvo en tanto en las encuestas como en el grupo focal se obtiene que las opciones más atractivas son presencial y virtual (autogestionado).

Dentro de la parte presencial se solicita que sea un recorrido por las instalaciones de la UNA con el fin de conocer la infraestructura, en este caso ubicación de aulas u oficinas de trámites, así

como conocer al personal de la unidad, el cual debe ser desarrollado en máximo 2 horas. Se indica que se puede crear una aplicación con el fin de que este recorrido sea de manera virtual, aunado a este comentario se procedió a consultar a un profesional graduado en la Escuela de Ciencias Geográficas si existe alguna herramienta para trasladarse a lo interno de la UNA, e indicaron que dentro de Mapas de Google se puede referenciar cada una de las oficinas, aulas y escuelas de la Universidad.

Se indica que el resto de la información puede estar contenida en un manual digital en línea que se actualice de manera regular y que esté al alcance de todos/as tanto para la inducción como para la reinducción.

Con esta solicitud se puede entender que el aprendizaje virtual (autogestionado) es la mejor alternativa para el personal académico de la Escuela de Economía, ya que no deben asistir a sesiones, ni trasladarse, sino que pueden avanzar en su aprendizaje cada uno a su ritmo y dándole prioridad a los temas más relevantes, además de contar con toda la información en un mismo documento.

La Escuela de Economía, según el acuerdo de aprobación del Plan de Estudios de Bachillerato en Economía UNA-AU-EE-ACUE-6-2018 y acuerdo del Plan de Estudios de la Licenciatura UNA-AU-EE-ACUE-04-2019 (anexo 8.5), ambos están formulados bajo la modalidad presencial, sin embargo, en la instrucción UNA-VD-DISC-008-2023 emitida por la Vicerrectoría de Docencia, “se autoriza impartir un máximo de 3 sesiones virtuales en los cursos de ciclo (17 semanas) y un máximo de 2 sesiones virtuales en los cursos trimestrales (12 semanas)” (p. 8), con el fin de que tanto los profesores/as como las personas estudiantes puedan utilizar las herramientas digitales que ofrece la UNA. Esta forma de enseñanza híbrida da la oportunidad tanto a estudiantes como profesores de contar con tiempo para autogestionar su aprendizaje. Este es un motivo adicional para pensar en un modelo de manual híbrido. Aunado a lo anterior la Maestría en Economía del Desarrollo, perteneciente a la misma unidad académica, imparte un plan de estudios en modalidad virtual, y todas las personas académicas son contratadas para impartir los cursos en

esta modalidad, estas personas no tienen que presentarse en la unidad académica para realizar ningún trámite y algunos de ellos no se conocen presencialmente, en esta situación es más relevante contar con una inducción autogestionada o híbrida.

Los cambios realizados durante la pandemia del Covid-19 tanto en la modalidad de trabajo como en la educación llegaron para quedarse, y esto ha venido a convertir una hibridación en los aprendizajes y los servicios, con el fin de aclarar el término, Martínez-González (2022) indica que la educación híbrida: “[...] es un método de enseñanza que se basa en el uso de tecnologías educativas unidas al internet, este modelo de educación combina una parte presencial con una parte a distancia usando diversas plataformas en línea” (p. 6), con lo antes indicado se respalda la importancia de realizar un diseño de inducción en línea y que contenga direcciones electrónicas con acceso a la información actualizada.

Las herramientas digitales y dinámicas son las preferidas de las personas académicas.

Los avances tecnológicos y la cuarta revolución industrial (era de la transformación digital) han puesto en evidencia que los medios digitales han pasado a ser parte de la vida de cada una de las personas. Además, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están presentes en el día a día y en todos los ámbitos de la sociedad como instituciones, empresas, universidades, entes gubernamentales, entre otros aspectos, porque las TIC “es el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido, video).” (Ayala y Gonzales, 2015).

Así mismo se evidencia en las respuestas obtenidas de las encuestas al personal académico y grupo focal, donde primeramente en la encuesta el 41% de las personas indican que desean un proceso de inducción virtual asincrónico (autogestionado), por lo tanto, se deben generar herramientas digitales para este proceso.

Posteriormente, en el grupo focal todas las personas participantes concuerdan con el diseño de un manual digital, porque se puede actualizar la información de forma rápida y el acceso a datos

como enlaces, contactos e hipervínculos es más fácil. Además, mencionan sobre la creación de videos cortos e infografías con información específica que puede facilitar la comprensión de algún tema en específico, y a la vez, esos recursos creados pueden incluirse en el manual digital mencionado anteriormente.

Los aspectos anteriores reflejan el avance de la educación con el apoyo de la tecnología, generando una metodología nueva en el programa de inducción al personal académico, porque buscan un mejor acceso a la información, a la administración y a la generación del conocimiento (Organización de las Naciones Unidas, 2010 citado por Padilla y Patiño, 2020) y también responde a lo que el UNESCO (2015) indica sobre la contribución de las TIC en la educación para velar por la calidad de enseñanza y aprendizaje, porque facilita la ampliación de información. (citado por Heinze et al, 2017).

Las personas académicas consideran que la reinducción es la clave para reforzar su conocimiento organizacional.

Se pudo encontrar que la reinducción es necesaria, debido a los constantes cambios de normativa dentro de la UNA, por lo que el personal académico considera importante realizar un refrescamiento sobre los procesos a modo de actualización. Otro aspecto por rescatar es que la reinducción genera pertenencia, ya que es un tipo de seguimiento por parte de la Escuela.

Robles Delgado (2015) indica que la reinducción es un programa que “[...] cuenta con los mismos pasos del programa de inducción, excepto con la bienvenida a la empresa, el recorrido por la infraestructura, la presentación del nuevo colaborador al equipo de trabajo y su ubicación en el puesto de trabajo” (p.41). Este tipo de programas se realiza con el fin de que los colaboradores cuenten con una reorientación sobre los cambios presentados en las normativas, marco legal, organización entre otros, ya que ofrece información básica que permite fortalecer los conocimientos y refrescamiento de estos.

V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- Se detecta que en la Universidad Nacional en este momento no existe un proceso de inducción activo el cual se pueda aplicar al personal académico, contrario al mercado comparativo de universidades públicas que lo tienen en diferente nivel de madurez y alcance.
- El personal académico encuestado refiere sentirse desinformado, por lo cual demuestra interés por un proceso de inducción que contenga información clave e importante de la UNA, tal como se diseña en esta propuesta.
- El personal académico considera que el proceso de inducción desde un enfoque de la experiencia en el colaborador es fundamental para su desarrollo profesional, debido a que ayuda a reducir la cantidad de acciones correctivas y disminuye las confusiones porque ya se conocen los procedimientos internos de la UNA, además la reinducción es clave durante su permanencia en la organización.
- En cuanto al diseño del proceso de inducción a la organización del personal académico de la Escuela de Economía se encuentra que las personas prefieren un diseño digital autogestionado, interactivo e híbrido. El componente presencial se visualiza con el objetivo de conocer su red de apoyo e incentivar el vínculo humano.
- Para hacer realidad el proyecto y alcanzar la población interesada se determina la necesidad de un esfuerzo de co creación entre diferentes partes de la UNA. Motivo por el cual, el apoyo de las instancias involucradas en cada uno de los temas de interés encontrados, así como el patrocinio, recursos de diseño y una figura de coordinación es fundamental.

5.2 RECOMENDACIONES.

A la organización:

- Se recomienda desarrollar los productos vinculados en la guía propuesta con la finalidad de ofrecer al personal académico de la UNA, una herramienta digital, dinámica y creativa que les facilite un proceso de inducción.
- A la Escuela de Economía se le recomienda ofrecer esta inducción de manera presencial al personal académico que así lo solicite, tomando como base el Manual de Inducción a la Organización propuesto en este trabajo.

A las personas diseñadoras del Manual:

- Que la persona asignada para realizar y actualizar el Manual sea funcionaria de la Oficina de Relaciones Públicas y tenga conocimiento del Manual de imagen gráfica de la UNA, para que pueda unificar la información en un solo documento y diagramar la propuesta.
- Con el fin de tomar en cuenta los aportes brindados por el personal académico, es importante que la información sea facilitada mediante infografías, y videos cortos de 2 o 3 minutos como máximo en donde se pueda ver la información más relevante de cada tema.
- Para responder a la necesidad de localizar de forma fácil las diferentes instancias de la UNA, se propone aprovechar la herramienta digital de Mapas de Google para realizar la georreferenciación y solicitar a la Escuela de Ciencias Geográficas la colaboración para alimentarla.

VI. PROPUESTA

Enlace a la [PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN PARA EL PERSONAL ACADÉMICO.](#)

VII. REFERENCIAS

- Asamblea Universitaria. (20 de abril de 2015). *Estatuto Orgánico Universidad Nacional 2015*. GACETA EXTRAORDINARIA N.º 8-2015. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>
- Atracción y Dotación de Talento Humano. (s.f.). *Atracción y Dotación de Talento Humano*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.rekursoshumanos.una.ac.cr/index.php/atraccion-y-dotacion>
- Ayala, E. y Gonzales. S. (2015). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1189/Libro%20TIC%20%282%29-1-76%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, A. et al. (2016). *Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A.* [Tesis de Licenciatura]. Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11177/TFG%20RRHH%20-%20ANUAL%20DE%20INDUCCIÓN%20-%20TOMO%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coldling Silvia (2000). *Benchmarking*. Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación. Madrid
- Consejo Universitario. (21 de julio de 2015). *Estructura del Programa Desarrollo de Recursos Humanos. Anexo N° 6 SCU-989-2015*. Alcance 2 UNA-GACETA 13-2015. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1123>
- Consejo Universitario. (4 de agosto de 2023). *Reglamento de Contratación Laboral de Personal Académico*. Alcance N.º 3 a la UNA GACETA N.º 7-2023. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5552>

Consejo Universitario. (30 de marzo de 2023). *Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías*. Alcance N.º 9 a la UNA-GACETA N.º 03-2023. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/7179>

Consejo Universitario. (22 de mayo de 2023). *Reglamento del Régimen Laboral*. Alcance N.º 5 a la UNA-GACETA N.º 5-2023. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/6026>

Departamento de Registro. (2022). *Matricula de primer ingreso*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.eeuna.una.ac.cr/index.php/matricula-de-primer-ingreso/106-cuadros-powerbi/matricula-de-primer-ingreso/374-a-mpi-por-ano-segun-carrera>

Departamento de Registro. (2022). *Matricula estudiantes regulares*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.eeuna.una.ac.cr/index.php/matricula-estudiantes-regulares/111-cuadros-powerbi/matricula-estudiantes-regulares/290-a-segun-cfec-por-ano>

Facultad de Ciencias Sociales. (s.f.). *Escuela de Economía*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.cienciassociales.una.ac.cr/index.php/escuela-de-economia>

Facultad de Ciencias Sociales. (s.f.). *Facultad de Ciencias Sociales*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.cienciassociales.una.ac.cr/index.php>

Fernández, M. (2023). *Programa de inducción: paso a paso para crearlo*. Recuerdo de <https://factorial.mx/blog/programa-de-induccion/>

Heinze, M. et al. (2017). *Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las residencias médicas en México*. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/amga/v15n2/1870-7203-amga-15-02-00150.pdf>

Hernández, C. y Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

- Iglesias, I. (2021). *Experiencia del Candidato*. Recuperado de <https://www.unniun.com/experiencia-del-candidato-isabel-iglesias-programaexecutive-entrevistas-de-seleccion-y-habilidades-del-entrevistador/>
- Martínez-González, J. S. (2022). Modalidad híbrida: nuevas formas de enseñanza. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico De La Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 4(7), 5-6. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/8435>
- Naranjo, B. *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Padilla, M. y Patiño, M. (2020). *Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo social: una propuesta metodológica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4990/499063350001/html/>
- Rectoría Adjunta. (18 de junio de 2021). *Manual de Procedimientos para la Contratación Laboral de Personal Académico*. ALCANCE N° 1 A LA UNA-GACETA N° 11-2021. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/12371>
- Robles Delgado, A. (2015). Programa de Inducción y Reinducción: Conociendo y reconociendo mi empresa. *Boletín Informativo CEI*, 2(3). Recuperado de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2071>
- Romero, I. (2022). *Aspectos clave en el diseño de un programa de Experiencia de Empleado*. Recuperado de <https://www.rrhhdigital.com/editorial/154868/Aspectos-clave-en-el-diseno-de-un-programa-de-Experiencia-de-Empleado/>
- Sackiewicz, L. (2023). Tendencias de la experiencia del empleado para 2023. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-de-la-experiencia-del-empleado-para-2023/?originalSubdomain=es>
- Tejedor, V. et al. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá. *FAECO sapiens*, 6 (1), pp. 266 - 275. Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811024/>

Universidad Nacional [UNA]. (s.f.). *Conocer más sobre la UNA*. Acerca de la UNA. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.una.ac.cr/acerca-de-la-una/#conocer-mas>

Universidad Nacional, Vicerrectoría de Docencia (2023). Formato de los Programas de Curso para el II ciclo, III Trimestre y Cuatrimestre de 2023. Instrucción UNA-VD-DISC-008-2023. Recuperado de <https://agd.una.ac.cr/share/s/2NvtnXBtTi6AK6JV5kJw>

Universidad Nacional, Escuela de Economía (2022). Modificación al Plan de Estudios de la Maestría en Economía del Desarrollo. Acuerdo UNA-AS-EE-ACUE-005-2022. Visible en: https://drive.google.com/drive/folders/1umVjFyewmIT3viqb8QP94wNjg_504N6R?usp=drive_link

Universidad Nacional [UNA]. (s.f.). *Datos abiertos*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.datosabiertos.una.ac.cr/index.php/ambito-administrativo?layout=edit&id=58>

Universidad Nacional. (2020). *UNA en cifras Principales datos e información institucional 2020*. Acerca de la UNA. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://agd.una.ac.cr/share/s/owb8-suGRx--qqmIEZ5n7Q>

Universidad Nacional, Escuela de Economía (2019). Plan de Estudios Bachillerato en Economía. Acuerdo UNA-AU-EE-ACUE-04-2019. Visible en: https://drive.google.com/drive/folders/1umVjFyewmIT3viqb8QP94wNjg_504N6R?usp=drive_link

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. (s.f). Centro de Capacitación en Educación a Distancia. Recuperado el 27 de agosto de 2023 (CECED). <https://www.uned.ac.cr/academica/ceced/sobre-el-ceced/que-hacemos>

Venegas Alvarado, H. y Suárez Moya, Z. (s.f.). *Guía de integración al centro de trabajo y al cargo*. Área de Formación y Actualización del Talento Humano. Recuperado el 19 de agosto de 2023. https://drive.google.com/file/d/1STZNFwql2uIY_j9froFf8_vO0rFlhJgf/view?usp=sharing

Vicerrectoría de Docencia. (s.f.). *Vicerrectoría de Docencia*. Recuperado el 19 de agosto de 2023. <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/informacion-general/presentacion>

VIII. ANEXOS.

8.1 BENCHMARKING ENTRE UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE COSTA RICA SOBRE EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL ACADÉMICO:

- 8.1.1 [Universidad de Costa Rica.](#)
- 8.1.2 [Universidad Estatal a Distancia \(UNED\).](#)
- 8.1.3 [Instituto Tecnológico de Costa Rica.](#)
- 8.1.4 [Universidad Técnica Nacional de Costa Rica.](#)
- 8.1.5 [Universidad Nacional de Costa Rica.](#)

8.2 DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNA.

¿A cuál unidad académica pertenece?	En su unidad académica ¿utilizan algún material o proceso de inducción para el personal académico?	¿Cuál herramienta utilizan?	En caso de tener el documento favor adjuntarlo
Escuela de Sociología	No		
Escuela de Administración	No		
CINPE	SI	Tenemos un protocolo de inducción para el personal de recién ingreso	Anexo 8.2.1
Escuela de Psicología	SI	Se remite información general sobre sistemas, plan de estudios, Reglamento de Enseñanza-Aprendizaje	
Escuela de Secretariado Profesional	No		
Escuela de Economía	No		
Escuela de Historia	No		
Escuela de Planificación y Promoción Social	SI	Se asignan profesores para brindar el acompañamiento inicial y un folleto	Anexo 8.2.3
Decanato	No		
DESPO	No		
Escuela de Relaciones Internacionales	SI	Se realizó un folleto con la información de procesos y se confecciona una herramienta para que los académicos incluyan información de sus atestados	Anexo 8.2.2

8.2.1 [Protocolo de inducción al personal de recién ingreso al Centro Internacional De Política Económica CINPE](#)

8.2.2 [Escuela de Relaciones Internacionales](#)

8.2.3 [Escuela de Planificación y Promoción Social](#)

8.3 DIAGNÓSTICO DE INDUCCIÓN AL TRABAJO EN LA UNA, APLICADO A PROFESORES DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA

8.4 GRUPO FOCAL

Beneficios de un programa de inducción

No recuerdo ninguno.

No recuerdo ninguno.

Durante las primeras semanas, Mónica me acompañó con las gestiones de reingreso a la UNA y además era el inicio de la pandemia!!

El primer día en la ESEUNA, Mónica me recibió la documentación y me explicó sobre SIGESA.

¿Es necesario realizar una reinducción o proceso de seguimiento?

Me parece necesaria la actualización debido a que la normativa cambia constatemente en la UNA.

Si es necesario un refrescamiento sobre los procesos.

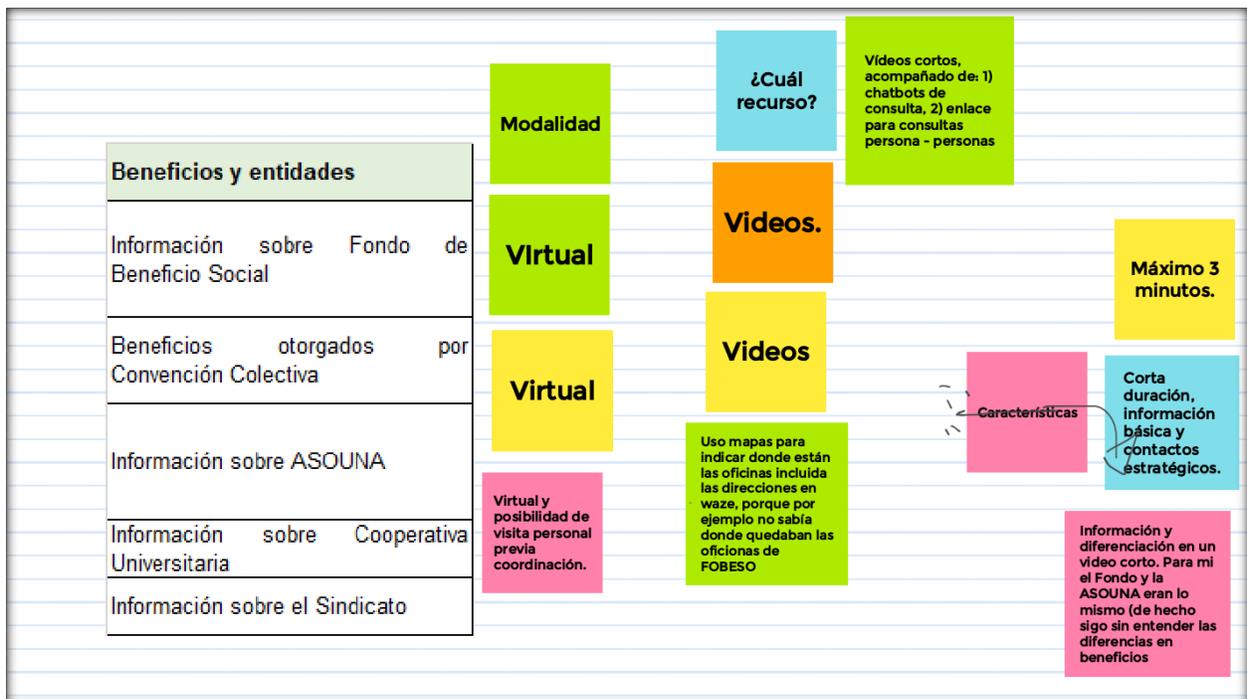
Si, ya que algunas normativas o demás se actualizan cada cierto tiempo.

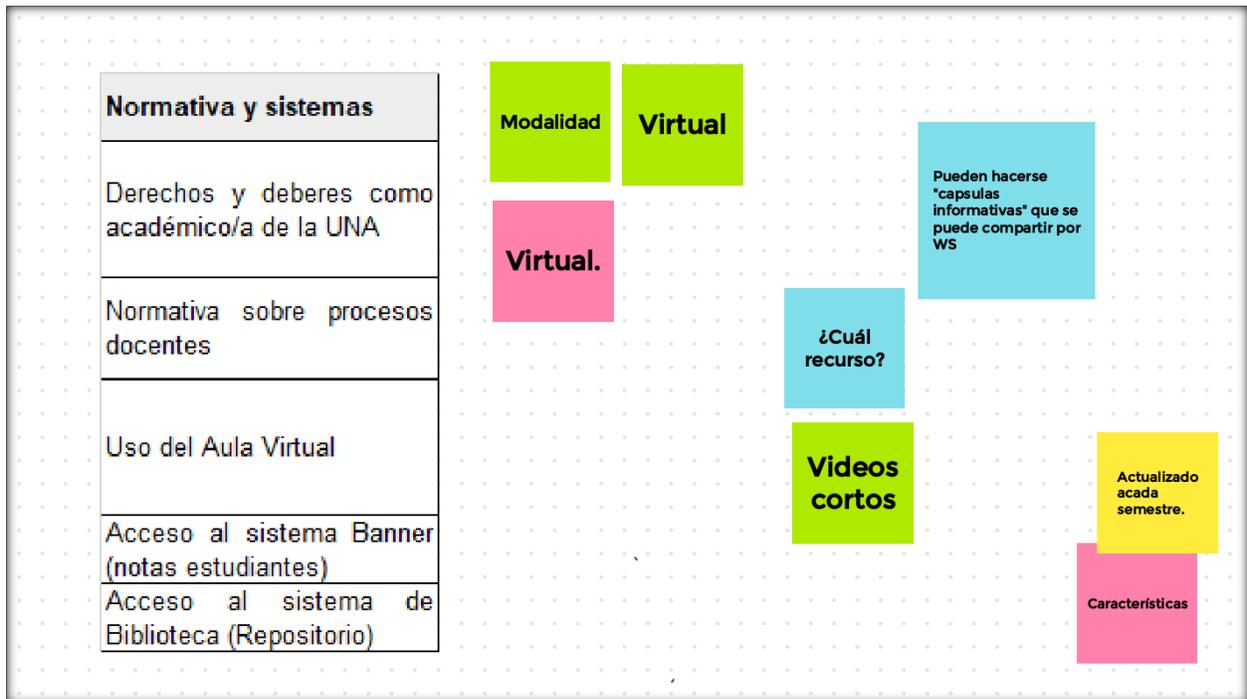
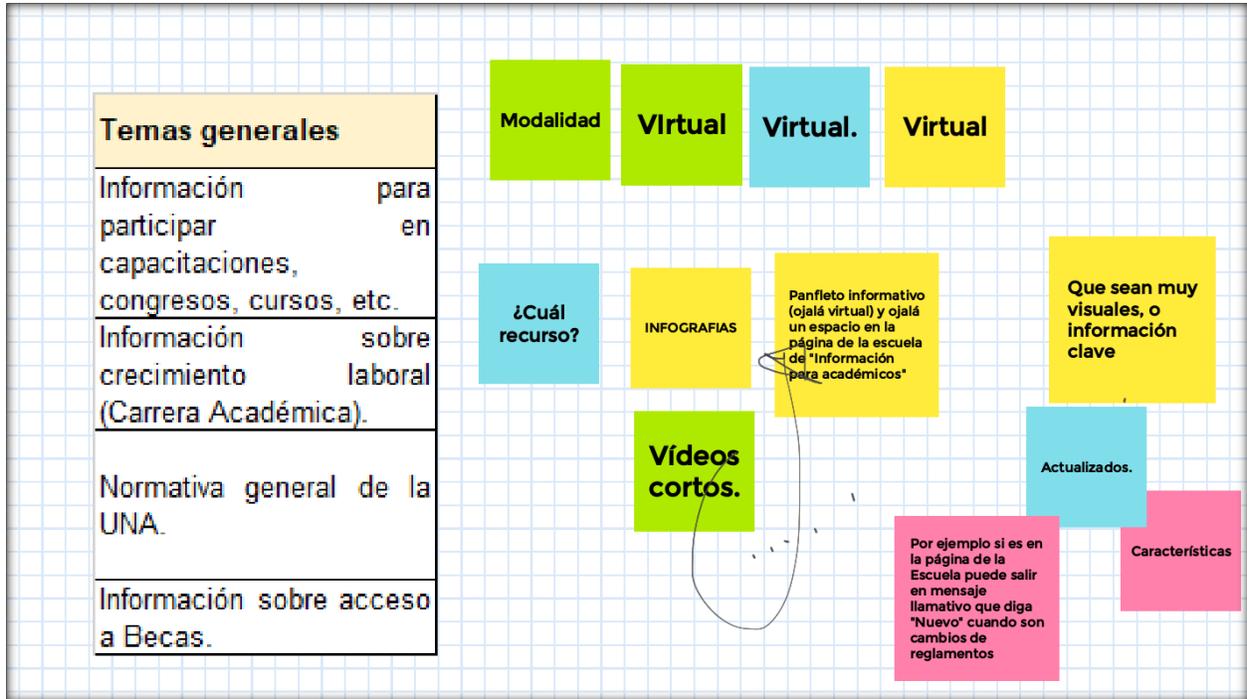
Desde luego, un proceso de actualización

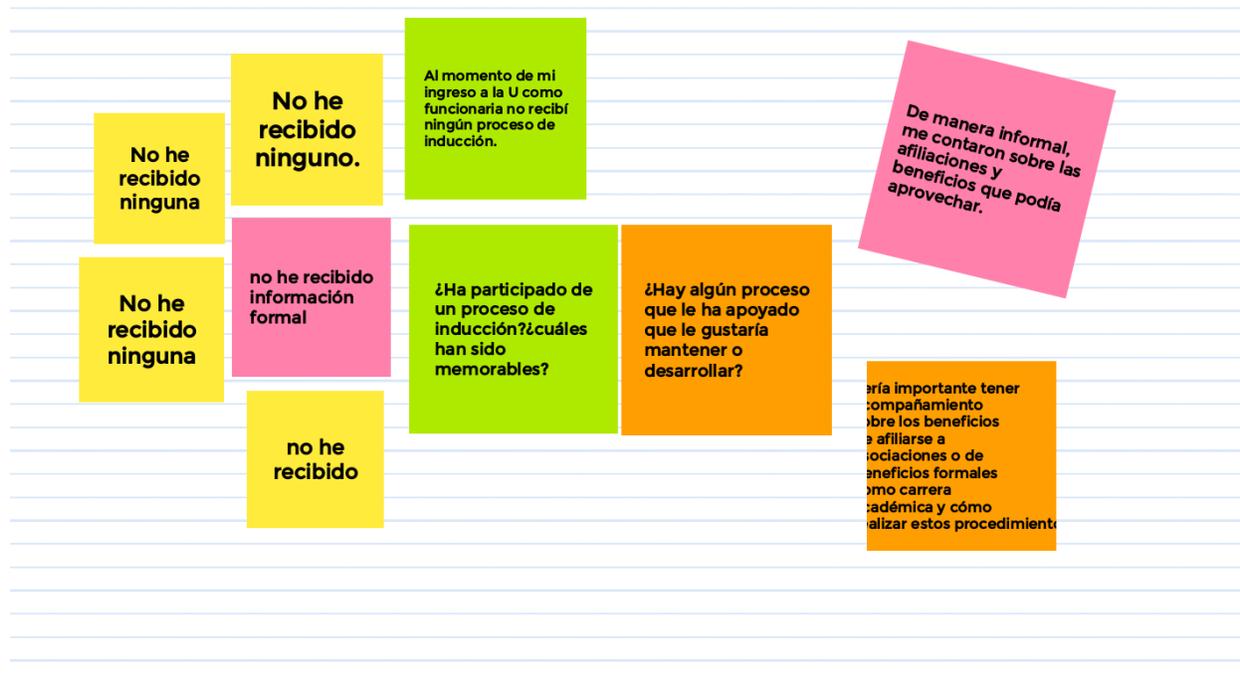
¿Cada cuanto tiempo lo considera necesario?

Cada ciclo lectivo.

Podría ser cada ciclo lectivo.







8.5 PLANES DE ESTUDIO DE ESCUELA DE ECONOMÍA