



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**“FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL –INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN-.CASO ESCUELA BILINGÜE HONDURAS.”**

SUSTENTADO POR:

JEIMMY DENISE ENAMORADO MALDONADO

SOFÍA MARCELA CASTILLO ESCOBAR

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
DEESIRÉ TEJADA CALVO**

**“FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL –INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN-.CASO ESCUELA BILINGÜE HONDURAS.”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
ELVIS GEOVANY CRUZ TEJADA**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

CÉSAR SUAZO

DINORA IRÍAS

PABLO REYES THEODORE



FACULTAD DE POSGRADO

“FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL –INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN-.CASO ESCUELA BILINGÜE HONDURAS.”

AUTORES:

Jeimmy Denise Enamorado Maldonado y Sofía Marcela Castillo Escobar

Resumen

El proceso de inducción y capacitación del personal tiene un impacto positivo en el desempeño; convirtiéndose en una herramienta indispensable para impulsar el logro de los objetivos organizacionales. En el caso de la Escuela Bilingüe Honduras, la falta de un proceso establecido de un plan de inducción y capacitación ha contribuido al incremento de fallas, quejas, malestar que afecta tanto el cliente interno como externo. Por tal razón, es de vital importancia se diseñe y aplique un manual de inducción y capacitación que fomente el buen desempeño, clave para convertirse en la mejor institución de la zona central. Mediante un enfoque de investigación mixto, se analizó la información obtenida de las entrevista a los gerentes y cuestionarios aplicados a los colaboradores. Los resultados reflejan la falta de homogeneidad sobre los conocimientos que tienen los colaboradores en cuanto a los aspectos relacionados con la institución. Por otro lado, la capacitación ha sido enfocada a las necesidades identificadas por la gerencia y giran en torno a aspectos educativos obviando el resto de las áreas que la conforman.

Palabras claves: Capacitación, Cliente Externo, Cliente Interno, Inducción.



FACULTAD DE POSGRADO

**“BUSINESS STRENGTHENING-INDUCTION AND TRAINING-
.CASE ESCUELA BILINGÜE HONDURAS.”**

BY:

Jeimmy Denise Enamorado Maldonado y Sofía Marcela Castillo Escobar

Abstract

The induction process and staff training has a positive impact on performance; becoming an indispensable tool to support the achievement of organizational objectives. In the case of Escuela Bilingüe Honduras, the lack of an established process of induction and training plan has contributed to increased failures, complaints and discomfort affecting both internal and external customers. For this reason, it is of vital importance to design and implement an induction manual and training that encourages good performance, key to becoming the best institution of the central zone. Using a mixed approach research, information obtained from interviews and questionnaires was analyzed. The results reflect the inhomogeneity on the employees' knowledge regarding aspects of the institution. In addition, training has been focused on the needs identified by management and revolves around educational aspects ignoring the other areas that constitute it.

Keywords: External Customer, Induction, Internal Customer, Training

DEDICATORIA

A Dios que ha sido mi brazo fuerte durante los tiempos más difíciles. A mis padres por apoyarme en todo momento. A mi esposo que ha sido mi respaldo brindadme su amor y apoyo incondicional. A mis dos bellos retoños Emily y Hjalmar que ansiosamente esperaban cada uno de mis regresos a casa y por cada minuto que extrañaron la ausencia de su madre.

Jeimmy Enamorado

Dedico esta tesis a Dios por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles. A mi padre, quien a pesar de nuestra distancia física, es un ángel que me protege desde el cielo. Con un aprecio muy especial, dedico esta tesis a mi madre; una mujer maravillosa quien de manera incondicional me acompañó en este camino. A mi hijo que con su amor, abrazos y sonrisas es el motivo que me ha llevado a seguir superándome. A mis hermanos por ser parte fundamental de mi vida.

Sofía Castillo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizaje y experiencia.

A nuestros asesores de tesis Carlos Zelaya y Elvis Cruz, por apoyarnos y compartir sus conocimientos para que este proyecto fuera una realidad.

A la Escuela Bilingüe Honduras por su apertura y disposición para ser el centro y el eje de nuestro proyecto de tesis.

A nuestras familias quienes con paciencia y amor han sido el motor que impulsa cada uno de nuestros pasos.

A todos, Gracias.

Jeimmy Enamorado y Sofía Castillo

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.2 TEORÍAS	10
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	26
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	26
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	33
3.3 MATERIALES	33
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	36
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	38
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
4.1 PROCESO ACTUAL	39
4.2 DEFINIR	39
4.3 MEDIR	39
4.4 ANALIZAR	40
4.5 MEJORAR	52

4.5	CONTROLAR.....	52
4.6	ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO.....	52
4.8	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	52
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		53
5.1	CONCLUSIONES	53
5.2	RECOMENDACIONES	53
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		55
6.1	MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN ESCUELA BILINGÜE HONDURAS	56
6.2	INTRODUCCIÓN	56
6.3	DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	57
6.3.1	PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	57
6.3.2	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	74
6.3.3	PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	75
6.3.3.1	COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	75
6.3.3.2	DESARROLLO DE PERSONAL	76
6.3.3.3	RECURSOS PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN.....	83
6.3.4	MANUAL DE BIENVENIDA	84
6.4	PRESUPUESTO.....	99
6.5	RELACIÓN DE COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.....	101
6.6	IMPACTO DE LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Y EL EFECTO POSITIVO EN LAS ORGANIZACIONES.....	102
6.7	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	104
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		106
ANEXOS.....		111

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detallan cada uno de los segmentos del planteamiento de la investigación, como ser: la introducción, los antecedentes, la definición del problema, los objetivos, y finalmente la justificación de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción y capacitación es clave ya que fortalece las organizaciones al incrementar el buen desempeño de sus colaboradores. El éxito organizacional no solo es resultado de un cuidadoso proceso de reclutamiento y selección. Los nuevos colaboradores demandan ser orientados para sentirse parte fundamental de la organización a la cual pertenecen. De igual forma, necesitan ser capacitados con el fin de volver las debilidades en fortalezas.

La inducción y capacitación deben enfocarse al logro de los objetivos organizacionales, encaminados a mejorar las relaciones con el cliente interno y externo. Resulta de vital importancia para el desarrollo de conocimientos y habilidades, que finalmente incrementen la productividad. Por tal razón, es necesario que se le dé la vital importancia.

La investigación que se presenta a continuación, contribuye al fortalecimiento de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras mediante un Manual de Inducción y Capacitación con el propósito de que sea la mejor institución educativa de la zona central.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, el capital humano es uno de los recursos más valiosos para las empresas. Es por eso que todas las organizaciones deben valorar el proceso de inducción y capacitación no como un gasto sino como una inversión enfocada al logro de los objetivos organizacionales.

Se ha considerado el caso de fortalecimiento empresarial de la Escuela Bilingüe Honduras, una institución privada con domicilio en la ciudad de Comayagua y fundada en el año de 1991 por un grupo de personas visionarias y preocupadas por el desarrollo de la ciudad. Para efectos legales se constituyeron en una organización a la que denominaron SERVEDUC (Servicios Educativos de Comayagua).

La Escuela Bilingüe Honduras está ubicada en el Boulevard “Cuarto Centenario” de la ciudad de Comayagua. Actualmente funciona en su edificio propio inaugurado el 23 de Agosto del 2001, el cual reúne las condiciones que exige la Pedagogía Moderna para el desarrollo del proceso educativo. Está conformada por 25 aulas de clase, cada una de ellas acondicionada con su mobiliario de acuerdo con el número de alumnos de cada grupo.

La Escuela e Instituto Bilingüe Honduras es una institución que actualmente cuenta con una matrícula de 530 estudiantes en los tres niveles de educación:

- Educación Pre-básica: Pre-Kínder, Kínder y Preparatoria.
- Educación Primaria: Primero a Sexto Grado
- Educación Secundaria o Media: Séptimo a Onceavo Grado.

El personal que labora en la institución está constituido por 69 colaboradores asignados en las diferentes áreas: Personal Administrativo, Personal Directivo, Personal Docente en el Área de habla español, Personal Docente en el Área de Inglés, Personal Docente en el Área de Pre-Escolar y Personal de Servicio Civil.

Siendo una empresa con más de veinte años al servicio del sector educativo, carece de un proceso de inducción y capacitación establecido para sus colaboradores. Esta situación, pone en desventaja a dicha institución ya que limita el desempeño, porque al momento de realizar sus funciones los colaboradores cometen errores que provocan malestar ya sea en el cliente interno o externo.

Por tal razón, es indispensable contar con un manual de inducción y capacitación que pueda contemplar todos los procedimientos a seguir desde el momento que una persona tiene contacto con la organización hasta que forma parte de la misma.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Toda empresa que presta sus productos o servicios tiene como objetivo principal la satisfacción de las necesidades de sus clientes de manera insuperable a la de sus competidores, además de brindar una respuesta oportuna a lo que el cliente demanda. Es por esa razón, que las empresas están interesadas en encontrar y atraer a los mejores candidatos en cuanto a conocimiento, competencias y habilidades se refiere para suplir una vacante. La contratación de un nuevo personal demanda el desarrollo de una serie de procesos internos para potenciar el desempeño de los recién ingresados.

El proceso de inducción y capacitación es un pilar primordial en el cual debe participar todo nuevo colaborador para asegurar que cuenta con todos lineamientos y herramientas necesarias para un efectivo desempeño de sus funciones.

Una empresa que brinda servicios educativos tiene en sus manos un mayor reto, ya que los errores que pueden cometerse por falta de conocimiento de sus colaboradores, pueden tener consecuencias irreversibles que generen inconformidad en clientes tanto internos como externos.

La Escuela Bilingüe Honduras contrata personal altamente calificado ya sea hondureño o extranjero pero carece de un proceso para guiar el camino de los colaboradores e indicarles el rumbo a seguir para asegurar el apropiado ejercicio de sus funciones, la carencia de este permite que se corra el riesgo de incrementar el número de quejas, denuncias al violar leyes educativas y tratados internacionales que regulan el trato y convivencia con los estudiantes, pérdida de clientes, inestabilidad escolar, entre otros.

Implementar un proceso de Orientación y Capacitación para los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras es vital para establecer acciones vinculadas con el éxito de los objetivos estratégicos de la organización.

La Elaboración e implementación de un Manual de Inducción y Capacitación impactaría positivamente a la integración del personal con mayor eficiencia y fiel cumplimiento del desempeño laboral en sus respectivas funciones.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Escuela Bilingüe Honduras no cuenta con un proceso establecido de inducción y capacitación, considerando el impacto que esto puede ocasionar en desempeño de los colaboradores y la insatisfacción del cliente externo es necesario realizar una investigación que permita dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué tan factible es la implementación de un sistema de inducción y capacitación para ser más eficiente el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la alternativa viable para ser más eficiente el desempeño laboral en la Escuela Bilingüe Honduras?
- ¿Cuáles son los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras?
- ¿Qué impacto tienen los factores en el eficiente desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras?
- ¿Qué otras alternativas pueden solucionar el problema planteado?
- ¿Qué se puede proponer para solucionar el problema planteado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Manual de Inducción y Capacitación en la Escuela Bilingüe Honduras que incremente el eficiente desempeño laboral de sus colaboradores, para posicionarla como la mejor institución de la zona central.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.
- Analizar el impacto de los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.
- Definir alternativas viables para solucionar el problema planteado.
- Proponer un Manual de Inducción y Capacitación que eficiente el desempeño de los colaboradores de La Escuela Bilingüe Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación surgió como una medida a implementar en la Escuela Bilingüe Honduras ya que actualmente ocurren fallas, quejas, pérdida de tiempo e infracciones a los reglamentos educativos. Esto como consecuencia de la falta de lineamientos claros que orienten y apoyen a los colaboradores en el eficiente desempeño de sus funciones.

La empresa objeto de estudio, necesita de una pronta ayuda que guíe sus acciones y para tal fin se propone implementar un proceso de inducción y capacitación altamente estructurado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Este manual servirá como consulta permanente por parte de los colaboradores favoreciendo el compromiso, generando bienestar, fomentando la cultura y sentido de pertenencia, evitando la improvisación y confusión. Todo lo anterior es resultado de una buena comunicación interna que empodera los equipos interdisciplinarios y respalda al recién ingresado. Con ello, se pretende contribuir al mejoramiento en el cumplimiento de sus funciones y por ende a ser más eficientes en el cargo que desempeñan.

El proceso propuesto ayudará a la institución a posicionarse como la mejor de la zona central involucrando activamente al personal en el logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra los fundamentos teóricos relacionados con el tema de investigación y está subdividido en dos secciones. La primera hace referencia al análisis de tres entornos: macro-entorno, micro-entorno y un análisis interno desde los cuales se puede visualizar la problemática a investigar. En la segunda parte, se sustentan algunas teorías y se conceptualizan los términos más relevantes sobre el tema de la inducción y la capacitación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Prokopenko (1988) citado por Pérez et al (2014) refiere que: “El incremento de la competitividad, el aumento de la productividad y el desarrollo de los recursos humanos se plantean como objetivos inseparables de las empresas para enfrentar las tendencias de cambio de la economía internacional.

La pregunta que nos planteamos es ¿Puede la gestión del talento humano ayudar a establecer una ventaja competitiva sostenible para una organización?

Los recursos y las capacidades de una empresa son dos factores que determinan el éxito de su estrategia competitiva en un entorno que invita al cambio y la innovación. En la mayoría de las empresas desconocen ¿Cuál es su situación frente a la de sus competidores? y eso les limita para, saber hacia ¿Dónde quieren ir? y aún más importante ¿Cómo van a llegar? (Thompson et al, 2012).

Dentro de los componentes de una estrategia empresarial se contempla el proceso de administración de recursos humanos como una política bien planificada y ejecutada, para otorgarle a la organización un desempeño general estable con rentabilidad atractiva y duradera. Es por tal razón, que el proceso de la gestión del talento humano debe realizarse sin obviar ninguna de sus etapas ya que todas tiene igual importancia y están conectadas entre sí.

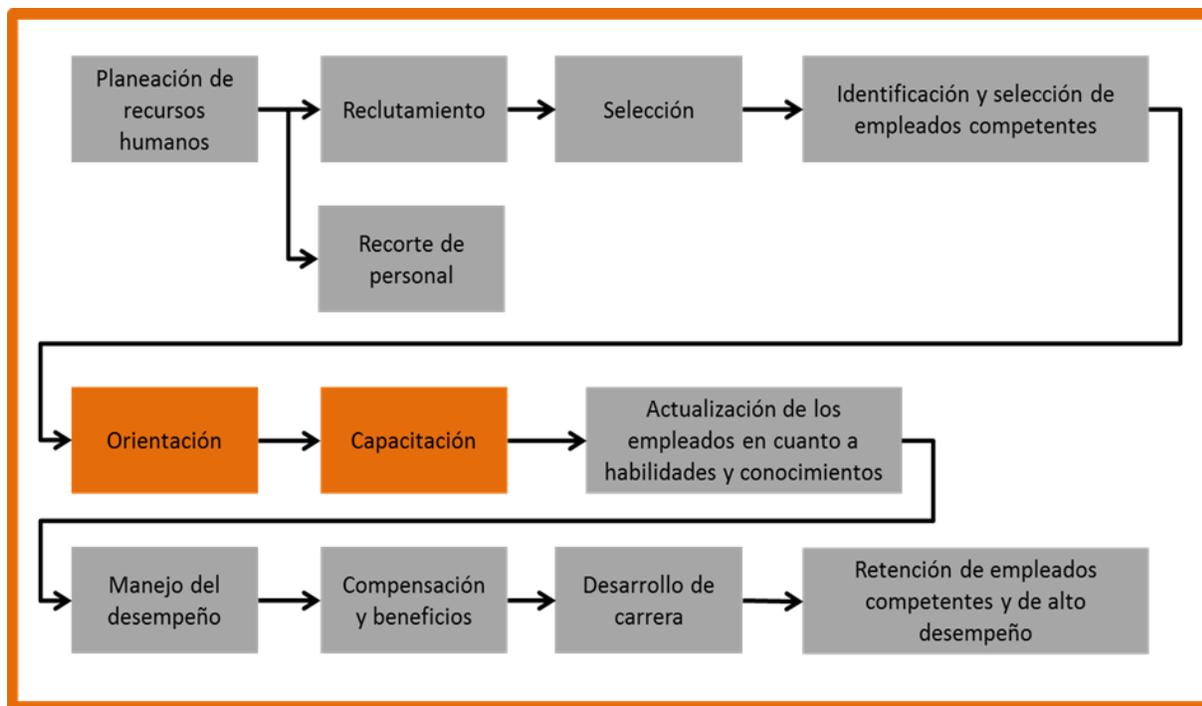


Figura 1. Proceso de la administración de RH

Fuente: (Robbins & Coulter, 2009)

Grandes organizaciones declaran que su éxito radica en que centran sus mayores esfuerzos en sus colaboradores. “National Australia Bank Limited (NAB) declara que su fortaleza principal es su gente. Valoramos a nuestra gente, lo que hacen y cómo lo hacen” (Robbins & Coulter, 2005, p. 281). Esta organización invirtió 55 millones de dólares durante el año 2002 en el componente de capacitación y desarrollo.

“El Índice de Capital Humano, estudio global integral en más de 2000 empresas que condujo la consultora Watson Wyatt Worldwide, concluyó que los RH orientados hacia el personal pueden ser una verdadera fuente de ventaja competitiva” (Robbins & Coulter, 2005, p. 282). Esto requiere de un cambio de pensamiento ya que los gerentes deben ver a los colaboradores como socios de las empresas y hacerlos sentir de la misma manera, y no simplemente un costo que se debe evitar o minimizar.

Este pensamiento ha sido fortalecido por empresas de gran prestigio y posicionamiento a nivel internacional. Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) afirman que: “Ni siquiera compañías como Walmart y Lincoln Electric pueden darse el

lujo de dormirse en sus laureles (...). Los recursos y las capacidades se deprecian como otros activos si se les administra con displicencia” (p. 99).

2.1.2 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA LATINOAMERICANA

El capital humano para Latinoamérica es hoy en día es el pilar fundamental de recursos intangibles en las organizaciones. Este capital humano está formado por los colaboradores que contribuyen con su trabajo ejecutando desde la tarea más simple en el nivel operativo hasta la decisión más trascendental del nivel gerencial. Las empresas tienen que enfrentar grandes retos en cuanto a reclutamiento y selección de personal. Este proceso requiere de una búsqueda cuidadosa para atraer a la empresa el personal más capacitado y con las mejores habilidades y competencias.

Esto significa que la cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. (Dessler, 2009, p. 292)

Cuando las organizaciones se enfrentan a un entorno más agresivo competitivamente hablando, se requiere generar una ventaja que vaya acorde con los desafíos que nos presenta la tecnología y la innovación. Es por eso que muchas empresas para asegurar el éxito no restringen la inversión de recursos tanto humanos como financieros para contar con colaboradores expertos, ágiles y emprendedores que se comprometan con los planes estratégicos de la organización (Chiavenato, 2009).

Las empresas deben encaminar sus esfuerzos en involucrar de lleno a sus colaboradores en la planificación de su estrategia corporativa. “Mientras más fuertes sea el desempeño general de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales en su estrategia” (Thompson et al., 2012, p. 91).

2.1.3 HONDURAS FRENTE A LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL ANÁLISIS INTERNO

En Honduras la inducción y capacitación se percibe como un gasto y pérdida de tiempo, pocas empresas lo visualizan como una inversión de capital en uno de los recursos más importante en las organizaciones tal es el caso del recurso humano.

Son las organizaciones internacionales las únicas que por mantener sus estándares de calidad las que capacitan a sus colaboradores.

Alfonso Onates, gerente general del Hilton-Princess de Nicaragua, dijo que el hotel ha pasado a ser parte de la familia Hilton con la alianza que sellaron en Centroamérica, en El Salvador y en San Pedro Sula, Honduras. La inversión de 2.5 millones de dólares es en un proceso de modernización de los hoteles y de nuevos sistemas de seguridad de alto nivel para brindar confianza a sus clientes e inversionistas extranjeros. Los empleados recibirán cursos de capacitación para lograr un estándar de calidad de nivel mundial. («Cadena hotelera internacional Hilton invierte US\$ 2,5 millones; [Source]», 2006)

Sin embargo muy pocas empresas nacionales se sienten comprometidas en dar a su personal el debido proceso de inducción y capacitación a sus colaboradores. Se ha considerado el caso de fortalecimiento empresarial de la Escuela Bilingüe Honduras, siendo una empresa con veinte tres años de servicios en el sector educativo, carece de un proceso de inducción y capacitación establecido para sus colaboradores. Esta situación pone en desventaja a dicha institución, ya que limita el buen desempeño laboral de sus colaboradores ya que enfrentan sus funciones sin recibir la debida inducción de las mismas. Eso provoca que se cometan errores involuntarios que provocan malestar en el cliente interno o externo.

La Escuela Bilingüe Honduras necesita implementar el proceso de inducción y capacitación ya que todos los años existe la contratación de nuevo personal tanto hondureño como extranjero. Se necesita establecer un camino claro que oriente a los recién ingresados en todas las funciones que tiene relación directa con el puesto a desempeñar así como también las que están directamente ligadas a las estrategias de la empresa. Es por tal razón, que en ausencia de este proceso organización se verá afectada para lograr el pleno éxito empresarial.

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Existen diferentes tipos de recursos empresariales y podemos agruparlos en dos categorías principales: recursos tangibles e intangibles. Los tangibles son todos aquellos que se pueden contar y tocar e incluso pueden llegar a formar parte de un inventario. Los intangibles son más difíciles de ser percibidos de manera física, pero los podemos relacionar con el conocimiento acumulado que proporcionará una diferencia significativa en eficacia y eficiencia de la empresa. “Esto significa que si bien los recursos humanos (...) , los incluimos en la categoría de intangibles para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía” (Thompson et al., 2012, p. 95).

Y desde esta perspectiva podemos entender que los recursos humanos se convierten en la ventaja competitiva de la organización porque ejecutan sus asignaciones con responsabilidad, lealtad, entrega y pasión acrecentando los resultados esperados. Es por tal razón, que los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben contemplarse dentro de toda estrategia corporativa, no como una opción sino como un esfuerzo permanente y planificado de acuerdo a las necesidades de la organización.

INDUCCIÓN

Toda empresa tiene que enfrentar grandes retos en cuanto a reclutamiento y selección de personal. Este proceso requiere de una búsqueda cuidadosa para atraer a la empresa el personal más capacitado y con las mejores habilidades y competencias, pero el proceso no culmina allí. Esto significa que “La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo” (Dessler, 2009, p. 292).

Por lo tanto, una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección es indispensable brindarle una inducción al nuevo colaborador para incrementar la

posibilidad de que se desarrolle y aporte a la organización de la forma en la cual se espera.

Chiavenato (2009) define: “Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, (...). Lo anterior es válido para los viejos y nuevos trabajadores” (p.176).

La inducción es entonces un proceso que busca dirigir al nuevo colaborador al brindarle la información necesaria para que sea capaz de sentirse parte de la organización y esto lo motive a que logre un mejor desempeño. Mediante la inducción, se logra que el nuevo colaborador tenga un sentimiento de pertenencia que le genere entusiasmo para mostrar su capacidad en beneficio de la institución a la cual pertenece.

Castillo Aponte (2012) sostiene: “El trabajador recién contratado tiene un conocimiento muy limitado de la empresa y trae consigo unos valores, principios, creencias y expectativas que confrontará con la realidad de la institución a la cual aspira servir armónicamente” (p.129). Esa confrontación será un choque de culturas, de las políticas y valores de sus anteriores experiencias de trabajo y su nueva realidad laboral. Es por eso, que el proceso de inducción no puede ser visto con indiferencia o como un gasto sin sentido, ya que si no se realiza de una forma efectiva puede traer consecuencias negativas para la organización.

Cuando el rumbo es completamente claro, tomaremos las vías más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, “No debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre los temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos” (Dessler, 2009, p. 292). Es común ver en las empresas la poca atención que le brindan a este proceso pero “Además, la inducción no solo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo colaborador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo” (Dessler, 2009, p. 292).

Con lo anterior, se puede decir que un proceso de inducción oportuno y eficaz permite al colaborador:

- Desempeñar sus funciones de manera satisfactoria

- Reducir la incertidumbre
- Adaptarse
- Socializar con el resto de los colaboradores

TIPOS DE INDUCCIÓN

Robbins & Coulter (2009) afirman que existen dos tipos de orientación. La Orientación sobre la unidad de trabajo y la orientación organizacional. Ambos son importantes y complementarios. La orientación sobre la unidad de trabajo busca dejarle claro al nuevo colaborador cuales son las funciones que va a desempeñar, los resultados que pretenden alcanzarse y qué impacto tendrán en el logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, la orientación organizacional le brinda al colaborador la información de la empresa que le ayudará a sentirse parte importante de la misma.

OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

Existen diferentes formas de implementar los procesos de inducción, pero básicamente se busca el logro de los mismos objetivos.

Chiavenato (2009) refiere que la inducción tiene los siguientes objetivos:

1. Reducir la ansiedad de las personas: el nuevo colaborador siente temor porque tendrá que desarrollarse en un ambiente desconocido con una cultura quizás del todo nueva y además la sensación de no ser capaz de dar los resultados esperados. Es por ello, que el hecho de relacionarse inicialmente con una persona experimentada de la organización reduce la incertidumbre.
2. Reducir la rotación: los colaboradores quienes son guiados efectivamente tienden a permanecer por más tiempo en los puestos de trabajo ya que se sienten con la confianza necesaria para desarrollar las funciones correspondientes a su cargo.
3. Ahorrar tiempo: La falta de inducción promueve la confusión en el nuevo colaborador al verse obligado a buscar por su cuenta la información de la empresa. Esto tiene como consecuencia la pérdida de tiempo que impacta en la productividad de la empresa.

4. Acariciar expectativas realistas: Mediante la inducción, se logra que el nuevo colaborador tenga claro lo que la organización espera de él y como se verá recompensado.

La inducción del personal busca lograr que el nuevo colaborador se adapte y que conozca todo lo relacionado con la organización de la cual ahora es parte. Generalmente, orienta al trabajador dándole información de la empresa como la misión, visión, historia, estructura organizacional, reglamento interno, entre otros. Mediante la inducción se logra el empoderamiento del colaborador, quien al sentirse seguro de sus funciones y de lo que se espera de él, logra incrementar su desempeño.

Entonces surge una pregunta importante ¿Cuándo comienza el proceso de inducción de los colaboradores? , esta pregunta podría tener múltiples respuestas y diferentes formas de pensar pero “Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que un candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; cuando entra a sus instalaciones, ahí empieza su inducción” (Grados Espinosa, 2013, p. 333).

Desde su primer contacto con la empresa el nuevo colaborador comienza a obtener información significativa sobre la empresa y su cultura de trabajo.

Otras instituciones sólo hacen estos esfuerzos a partir del momento en que el trabajador firma el contrato de trabajo, y los reduce a unos pocos días en los cuales suministra la información básica sobre la empresa y el cargo que desempeñará. (Grados Espinosa, 2013, p. 333)

Es por esta razón que resulta de mucha importancia cuidar el desarrollo del proceso desde sus inicios.

El proceso de socialización involucra muchas fuentes de influencias, algunas de las cuales están fuera del control directo de la empresa. Sin embargo, los recién llegados reciben información de una variedad de fuentes, que si están controladas por la organización, durante el proceso. Los factores de influencia no controlados por la empresa son: Observaciones iniciales de la persona, percepciones de la conducta de otros y satisfacción de las necesidades personales. Mientras que las influencias controladas por la organización son: la entrevista de empleo, la orientación formal, capacitación formal y supervisión de la organización. (González, 2009, p. 145).

Las empresas deben buscar las actividades que se apeguen a su situación actual para dar inducción al personal. Chiavenato (2009) afirma: “Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y

direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar” (p.176). Todas las estrategias que se utilicen para lograr ambientar y orientar a los colaboradores dependerán de las necesidades específicas y la importancia que cada empresa le dé a este proceso.

Grados Espinoza (2013) afirma: “Es importante señalar que la inducción debe ser impositiva o estratégica, es decir, dependiendo del objetivo o perspectiva que tengan las empresas o instituciones deberán considerar si imparten o no inducción” (p.333).

MÉTODOS DE INDUCCIÓN:

Los métodos de inducción pueden ser diversos, pero podemos mencionar los de mayor impacto son los siguientes:

- El proceso de selección: no es necesario que un individuo sea parte de una organización para que sea capaz de percibir su funcionamiento, el ambiente de trabajo y demás. El proceso de selección abre una ventana que le da la oportunidad a un posible candidato para que pueda darse una idea de cómo sería su futuro laboral si resulta ser contratado.
- Contenido del puesto: Las funciones que debe llevar a cabo los colaboradores recién contratados pueden ser un desafío que los lleve a tener un desempeño superior con la idea de ser reconocidos o premiados.
- Supervisor como tutor: es necesario que el nuevo colaborador se relacione y se sienta identificado con una persona experimentada de la organización. Para ello, es necesario que la persona encargada de guiar al nuevo colaborador sea tenga la capacidad y disposición de brindarle todo el apoyo que sea requerido.
- Equipo de trabajo: Difícilmente un individuo puede desarrollarse en una organización sino tiene relaciones de carácter social. Un equipo solidario que integre al nuevo colaborador es clave para la adaptación y desarrollo del mismo.
- Programa de integración: un programa de inducción establecido que le brinde toda la información relacionada con la empresa (Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, entre otros) es importante para que se facilite la adaptación del nuevo colaborador (Chiavenato, 2009) .



Figura 2. Los métodos de socialización organizacional

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 190)

VENTAJAS DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN

Es importante mencionar que un proceso de inducción no solo representa un beneficio para el nuevo colaborador al adquirir la información y confianza necesaria para desarrollarse. Las empresas de igual manera se ven favorecidas.

Grados Espinosa (2013) resume las ventajas de una buena inducción en cuanto a la empresa y al puesto de la siguiente manera.

Ventajas en cuanto a la empresa.

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.

- Se compromete moralmente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Cierra muchos procesos.
- Funciona como primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

Ventajas en cuanto al puesto.

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros).
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

ASPECTOS INVOLUCRADOS EN UN PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción tiene su inicio desde que un aspirante tiene contacto con la organización ya que desde ese momento va dándose una idea de cómo es el ambiente laboral. Pero la parte crucial del proceso inicia cuando el nuevo colaborador forma parte de la organización. De este proceso se espera que el colaborador reciba la información

general de la organización, las políticas, condiciones de su relación laboral, las funciones a desempeñar, entre otros.

Es recomendable proporcionarle al nuevo integrante un manual de bienvenida que incluya un resumen de la información relevante de la organización para que pueda consultarlo en el momento que desee.

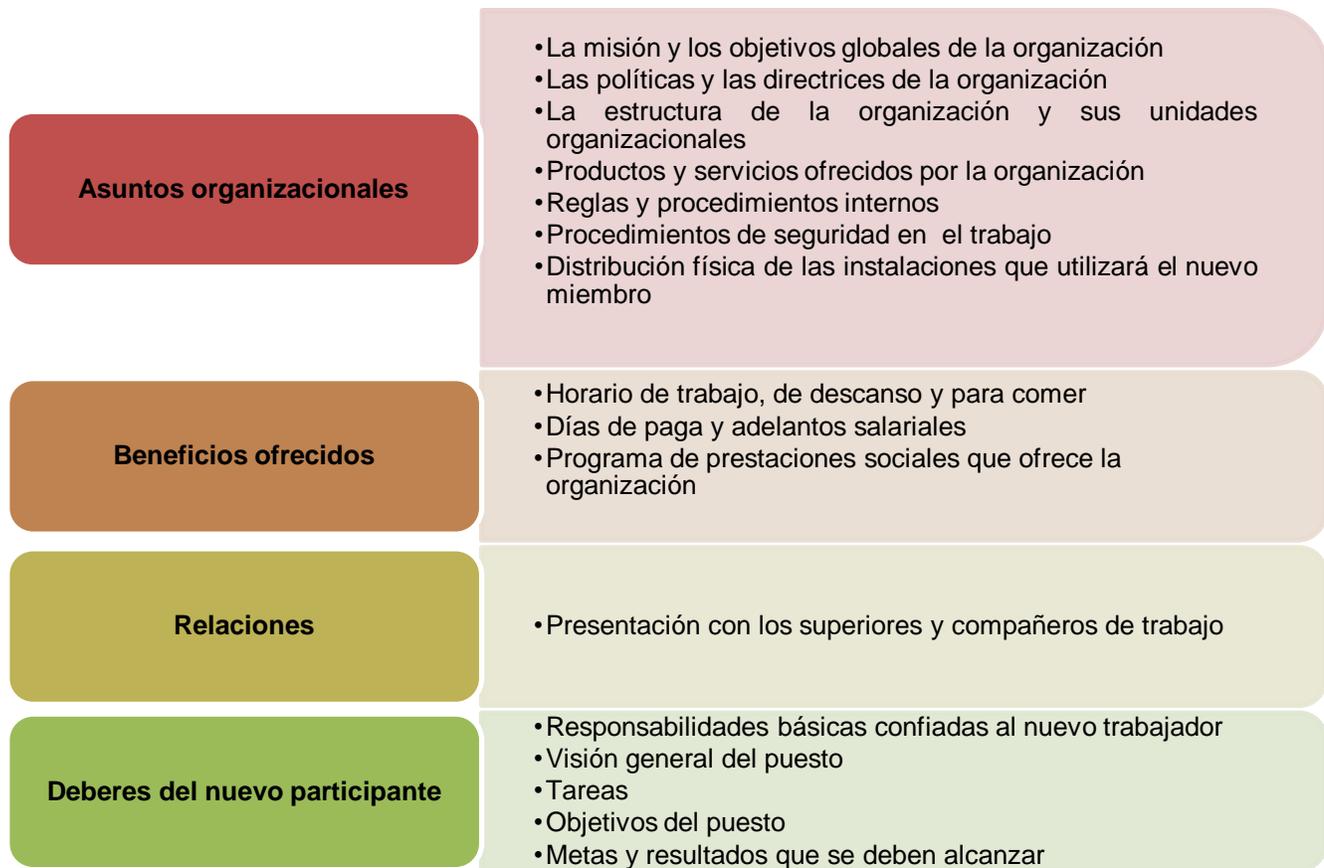


Figura 3. Los puntos principales de un programa de socialización.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 191)

B. CAPACITACIÓN

La capacitación ha sufrido diferentes cambios a medida que ha evolucionado la manera de pensar de las personas que tienen la enorme responsabilidad de guiar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos organizacionales. En el pasado se creía que la

capacitación era solo un medio para adaptar a las personas en sus puestos de trabajo. Actualmente, esa visión cambió de manera drástica ya que los procesos de capacitación son interpretados como un medio que desarrolla las competencias y las habilidades de los colaboradores para que sean más productivos, con ideas creativas e innovadoras.

Uno de los objetivos principales de los procesos de capacitación a los colaboradores es “que el individuo o los integrantes de un equipo posean y desarrollen en forma permanente las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para mejorar tanto el desempeño de sus funciones como en su vida personal” (Louffat, 2013, p. 101)

Existe una gran diferencia entre la capacitación y el desarrollo pero ambas tienen a incidir positivamente en el aprendizaje aunque en relación al tiempo de ejecución sean diferentes. La capacitación se enfoca al presente, en facilitar el trabajo y las funciones establecidas de su puesto actual, sin embargo el desarrollo del personal es progresivo con el propósito de mejorar su futuro y las nuevas exigencias laborales a desempeñar. Pero ambas, la capacitación y el desarrollo del personal requieren procesos de adquisición de nuevos conocimientos y aprendizajes. Chiavenato (2009) afirma que: “Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas” (p. 371).

Lussier & Achua (2010) afirma que es mediante el aprendizaje que se crea el conocimiento. Una organización que aprende debe enfocar sus acciones en adquirir nuevos espacios de aprendizaje, tanto en tiempos de éxito empresarial como en tiempos de crisis. Ninguna empresa se exime de las crisis, y cuando estos tiempos llegan el desafío es aún mayor cuando de aprender se trata. Cuando las estrategias no están dando los resultados que se desean, es el momento oportuno para que las organizaciones se autoevalúen y reorienten sus acciones para superar los obstáculos y explorar nuevas oportunidades.

ESTILOS DE APRENDIZAJE

El aprendizaje en las personas puede variar ya que no solo la educación formal permite la adquisición de conocimientos. Según Andrés (2005:97) citado por Louffat (2013) presenta cuatro estilos de aprendizaje: fáctico, intuitivo, analítico y normativo.

Estilo fáctico: este se refiere a aprender por medio de la práctica diaria de determinada actividad.

Estilo intuitivo: este se adquiere cuando aprendemos por medio de nuestros instintos y sentimientos.

Estilo analítico: este hace referencia al aprendizaje por medio de la educación estructurada y de manera progresiva, que puede involucrar a otras personas.

Estilo normativo: logra lineamientos establecidos por las organizaciones y que todo colaborador debe dar fiel cumplimiento a los mismos.

Cuando se planifican procesos de aprendizajes por medio de la capacitación, es necesario tomar en cuenta que cuando se produce una serie de cambios en el trabajo de un colaborador o en los procesos que desarrolla una empresa, las competencias y habilidades de los colaboradores deben cambiar al mismo ritmo.

Al realizar procesos de capacitación, hay que tomar en cuenta algunos aspectos operativos que ayudarán a lograr un mayor aprendizaje y mantendrán a los colaboradores con una mejor actitud al momento de recibir las capacitaciones. Los aspectos son los siguientes:

La sede: dentro de este aspecto podemos decir que las capacitaciones se pueden realizar tanto en sedes internas como externas de la empresa. Dentro de las sedes internas, se puede utilizar el mismo espacio de trabajo adecuado destinado para tal fin. Las sedes externas, pueden ser universidades, escuelas, colegios, centros de capacitaciones, hoteles entre otros.

Las técnicas: podemos decir que hay una gran variedad de técnicas que se utilizan para capacitar a los colaboradores y algunas de las más importantes son: las lecturas,

instrucción programada, E-learning, rotación de puestos, pasantías, conferencias, estudios de casos y las capacitaciones en el puesto.

El horario: este es un aspecto muy importante tanto para el empleado como para la organización. Las capacitaciones de los colaboradores podrían programarse dentro del horario laboral con previa autorización por parte de la empresa para que pueda asistir de manera externa a las mismas. Esto permitirá que el colaborador este concentrado en la temática al ser capacitado sin preocuparse por sus responsabilidades de trabajo, sin embargo sus horas de ausencia afectan la productividad de la empresa. El otro punto, es que podrían programarse después de su horario laboral o los fines de semana, con esta opción la empresa no se ve afectada, pero el colaborador podría experimentar estrés, sobrecarga de trabajo, cansancio, desánimo y mala actitud al momento de recibirlas.

Local: este aspecto nos permite observar en qué condiciones se encuentra el espacio físico donde se realizarán las capacitaciones. Dentro de este punto podemos mencionar que:

- ✓ **El tamaño del local:** considerar el número de los participantes.
- ✓ **La luz:** utilizar preferiblemente luz natural, caso contrario, se recomienda que sea una iluminación adecuada que permita a los participantes sentirse cómodos y con buena visibilidad.
- ✓ **El color de las paredes:** es otro aspecto que influye de manera directa en el estado de ánimo de los capacitados. Los colores fuertes denotan formalidad y pueden producir cansancio, los tonos pastel proporcionan confianza y tranquilidad, mientras que los colores cálidos elevan el ánimo.
- ✓ **Los pisos:** estos deben estar acordes al tipo de actividades que se van a realizar para no poner en riesgo la integridad física de los participantes.
- ✓ **La distribución de espacios:** se refiere a la ubicación del instructor o instructores y los participantes en el lugar de la capacitación, una adecuada distribución evitará la aglomeración o los espacios vacíos.

- ✓ **La ventilación:** de ser equilibrada ni temperaturas altas que desesperen a los participantes ni temperaturas bajas que provoquen frío o problemas de salud.
- ✓ **El equipo y mobiliario:** es fundamental en toda capacitación que las sillas y las mesas tengan un diseño ergonómico que permitan la comodidad de los participantes. Las ayudas audiovisuales son importantes para hacer más interactivo el aprendizaje y pueda existir una mayor fijación de los conocimientos (Louffat, 2013).

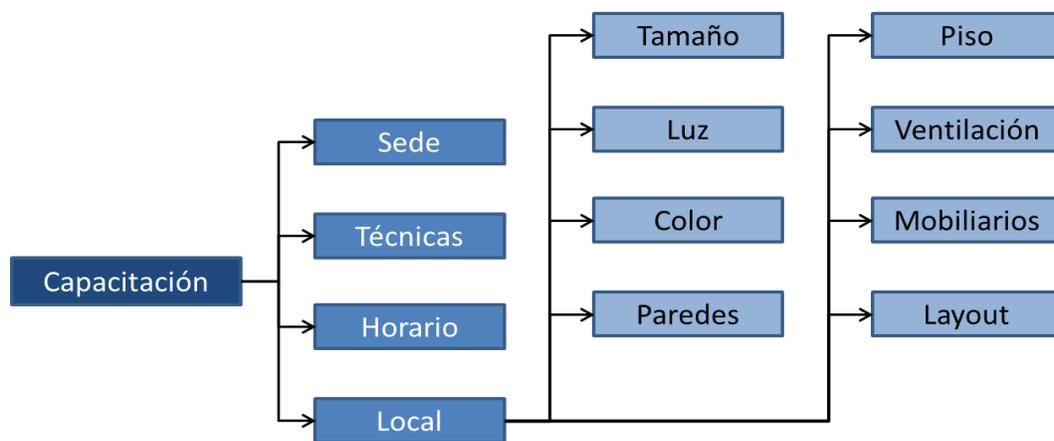


Figura 4. Contexto de la capacitación.

Fuente: (Louffat, 2013).

EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN

El éxito de las organizaciones cada vez es un reto que involucra a cada uno de sus integrantes, es por eso que la capacitación brinda la oportunidad de trazar un mapa de las habilidades, actitudes y conocimientos que desea que sus colaboradores adquieran. “La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos” (Chiavenato, 2009, p. 372).

El enfoque debe orientarse en dos líneas de acción. La primera será sustentada en los puestos de trabajo y la segunda en las competencias. Cada una de ellas cumplirá un objetivo primario, un objetivo final, eficiencia, eficacia, indicadores y el rendimiento sobre la inversión.

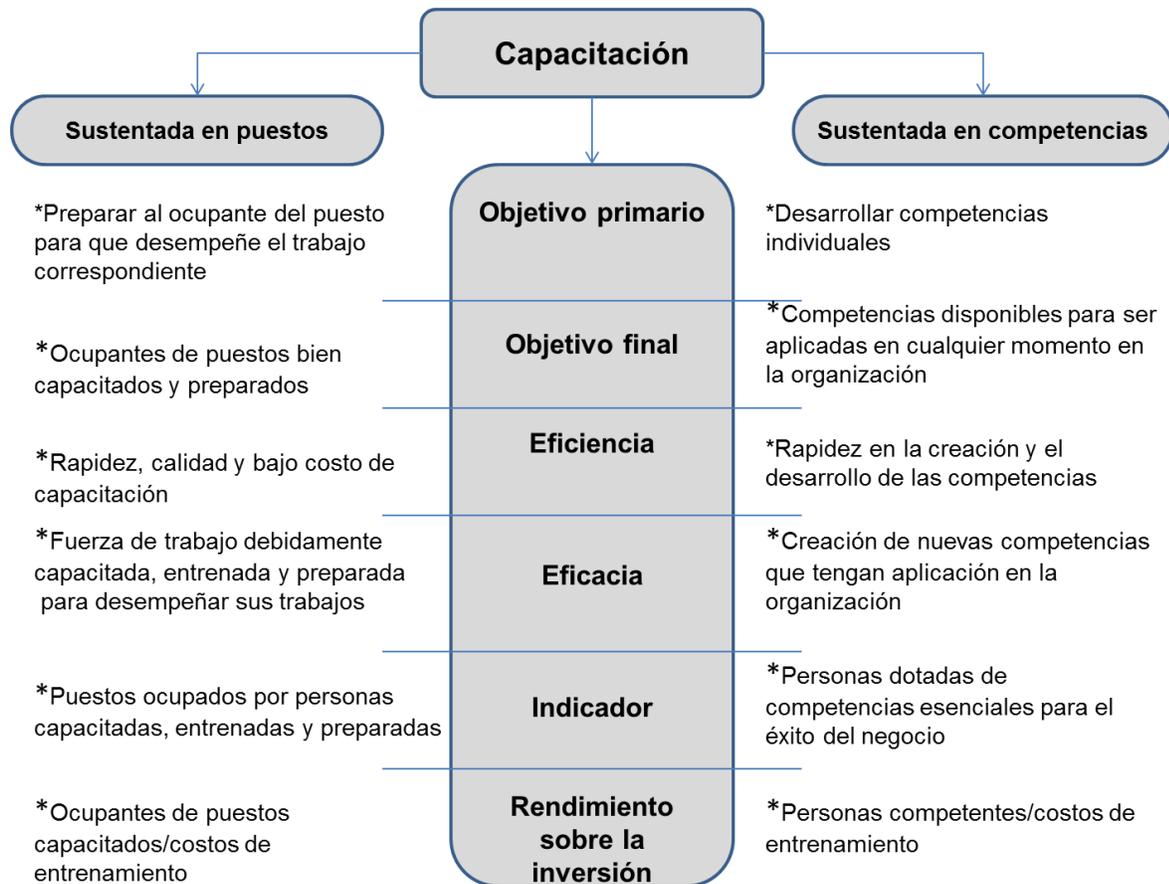


Figura 5. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.

Fuente:(Chiavenato, 2009)

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Los métodos de capacitación son las diferentes formas que existen para realizar los procesos de aprendizaje que generen un cambio en la manera de actuar y de pensar en los colaboradores. Existen varios métodos de capacitación que se pueden adaptar a las necesidades de la empresa, a la disposición de tiempo y a las exigencias

del puesto. También los podemos dividir en dos áreas: los métodos tradicionales y los basados en la tecnología.

MÉTODOS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN

Son los que se desarrollan de manera más práctica y que han sido utilizados a través del tiempo. En esta categoría podemos mencionar:

- **En el trabajo:** este método tiene que ver con las tareas que debe realizar un colaborador previa ejemplificación de la misma.
- **Rotación de empleados:** esta se desarrolla cuando los colaboradores rotan en diferentes puestos de trabajo, aprendiendo en cada uno de ellos lo necesario para sustituir a un compañero en caso de ausencia.
- **Mentoreo y entrenamiento:** esta se refiere a adquirir el aprendizaje en compañía de alguien con mucha experiencia, además esta persona podrá brindarle su apoyo y conocimientos.
- **Ejercicios de experiencia:** los colaboradores participan de ejercicios de simulación o roles de los diferentes puestos, algunos se realizan cara a cara.
- **Manuales/Cuadernos de trabajo:** los colaboradores obtienen información de recursos escritos como manuales, bitácoras, formularios de recolección de datos, entre otros.
- **Conferencias en el salón de clases:** este método hace referencia a recibir información específica de un tema determinado ya sea de interés general o específico.

MÉTODOS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN BASADOS EN LA TECNOLOGÍA

Los métodos basados en la tecnología son los que están causando un fuerte impacto en las organizaciones ya que permiten bajar los costos, son de fácil acceso y proporcionan gran cantidad de información. Entre estos métodos podemos mencionar:

- **CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts:** los colaboradores aprenden viendo y escuchando información que pueden utilizar en el desempeño de sus funciones.

- **Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite:** con este método los colaboradores pueden interactuar con otras personas de diferentes lugares que comparten información de gran importancia para la empresa.
- **Aprendizaje en línea:** este es un aprendizaje interactivo basado en internet.
- De todos los métodos antes descritos las empresas actualmente se están enfocando en el aprendizaje E-Learning, ya que proporciona a los capacitados escenarios realistas para desarrollar las habilidades en la toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2009).
- **Capacitación al aire libre**

Vargas (2014) afirma:

Este nuevo método de formación es más poderoso que los métodos tradicionales, ya que sostiene el interés, atención y motivación de los participantes y provoca que éstos trabajen con mayor nivel de productividad, siendo protagonistas de su propio aprendizaje (...) además, al estar fundamentado con la Educación Experimental, trabaja los 4 elementos básicos del aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir. (...) está comprobado científicamente que aprendemos el 20% de lo que escuchamos; el 50% de lo que vemos y el 80% de lo que hacemos. Esto comprueba que la experiencia vivencial frente a una conferencia, sería mucho más enriquecedora y efectiva.

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

RECURSOS HUMANOS

Es la disciplina que estudia las relaciones entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación de ambas con la sociedad. (Maristany, 2007).

ORGANIZACIÓN

Es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos (Maristany, 2007).

ORIENTAR

Significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer donde está el lugar en que se encuentra para guiarse en el camino (Chiavenato, 2008).

INDUCCIÓN DE EMPLEADOS

Procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa (Dessler, 2009).

CAPACITACIÓN

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo (Dessler, 2009).

ENTREVISTA

Como metodología de investigación, procedimiento en que un investigador realiza un conjunto de preguntas a un sujeto para obtener información sobre un determinado tema (Sadornil, 2013).

CUESTIONARIO

Instrumento de recogida de información constituido por un conjunto de preguntas o ítems (cuestiones) que se consideran relevantes o adecuados para la obtención de datos sobre un rasgo, característica o dimensión. Es decir, sobre una variable. (Sadornil, 2013).

APRENDIZAJE

Cualquier cambio de conducta duradero en el repertorio conductual de un organismo que tiene lugar como resultado de la experiencia con los acontecimientos del ambiente. (Suárez de Puga, 2014).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación en la Escuela Bilingüe Honduras, estableciendo la hipótesis de investigación y detallando los métodos e instrumentos para dar respuesta al problema planteado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables
<p>“FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL –INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN-.CASO ESCUELA BILINGÜE HONDURAS.”</p>	<p>¿Qué tan factible es la implementación de un sistema de inducción y capacitación para ser más eficiente el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Bilingüe</p>	<p>¿Cuál es la alternativa viable para ser más eficiente el desempeño laboral en la Escuela Bilingüe Honduras? ¿Cuáles son</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Proponer un Manual de Inducción y Capacitación en La Escuela Bilingüe Honduras que incremente el</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE Manual de Inducción y Capacitación VARIABLES INDEPENDIENTES: Actitud del</p>

	Honduras?	<p>los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras?</p> <p>¿Qué impacto tienen los factores en el eficiente desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras?</p> <p>¿Qué otras alternativas pueden solucionar el problema planteado?</p>	<p>eficiente desempeño laboral de sus colaboradores para posicionarla como la mejor institución de la zona central.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.</p> <p>Analizar el impacto de los factores que potencian o limitan el</p>	<p>colaborador</p> <p>Respaldo de la Gerencia</p> <p>Contratación de personal</p>
--	-----------	---	---	---

		¿Qué se puede proponer para solucionar el problema planteado?	desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.	
--	--	---	--	--

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

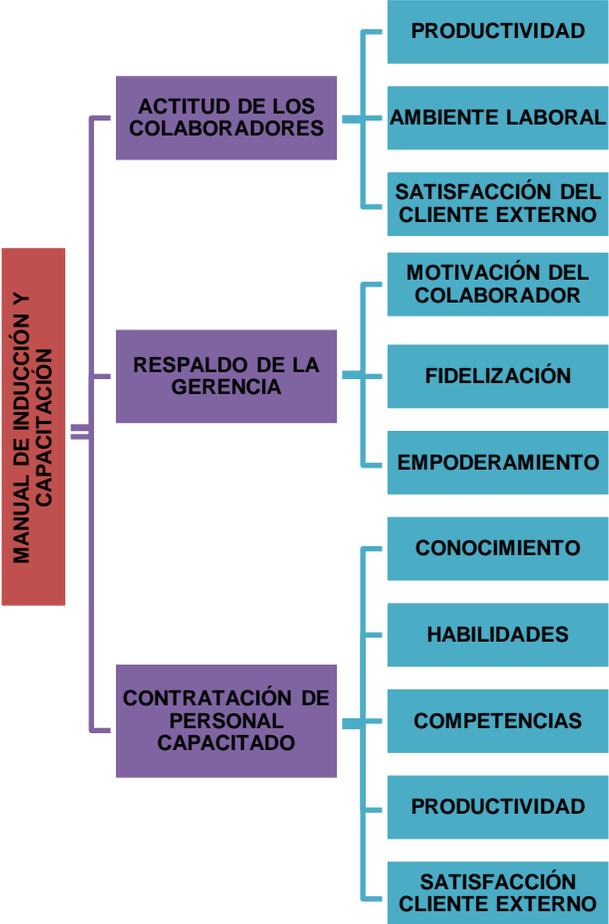


Figura 6. Diagrama de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional				
Actitud de los colaboradores		La actitud de los colaboradores puede tener un efecto significativo en el desempeño de sus funciones ya que se relaciona con el nivel de compromiso que tienen con la organización y la buena voluntad para desenvolverse en el ambiente laboral.	Productividad Ambiente laboral Satisfacción del cliente externo Tiempo que le llevó conocer y desempeñar su trabajo	Observación Análisis de desempeño	Día Semana Meses	1 2 3
Respaldo de la gerencia		El respaldo gerencial inspira confianza en el ambiente laboral y esto conlleva a la motivación del colaborador y la	Motivación del colaborador Fidelización Empoderamiento Conocer sus	Implementación de programas de inducción y capacitación efectivos Seguimiento de	SI NO	1 2

		seguridad para desempeñar sus funciones.	beneficios y obligaciones	los resultados de los programas de inducción y capacitación.		
Contratación de personal capacitado		El éxito de las organizaciones tiene una relación directa con el personal que contrata al cual deberá orientar y capacitar para asegurar el excelente desempeño que impacte en la satisfacción del cliente externo.	Conocimiento Habilidades Competencias Productividad Recibió algún tipo de capacitación	Hoja de vida Experiencia de los colaboradores	SI NO	1 2

VARIABLE DEPENDIENTE:

Manual de Inducción y Capacitación

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Factores que influyen a la variable dependiente:

- Actitud de los colaboradores
- Respaldo de la gerencia
- Contratación de personal capacitado

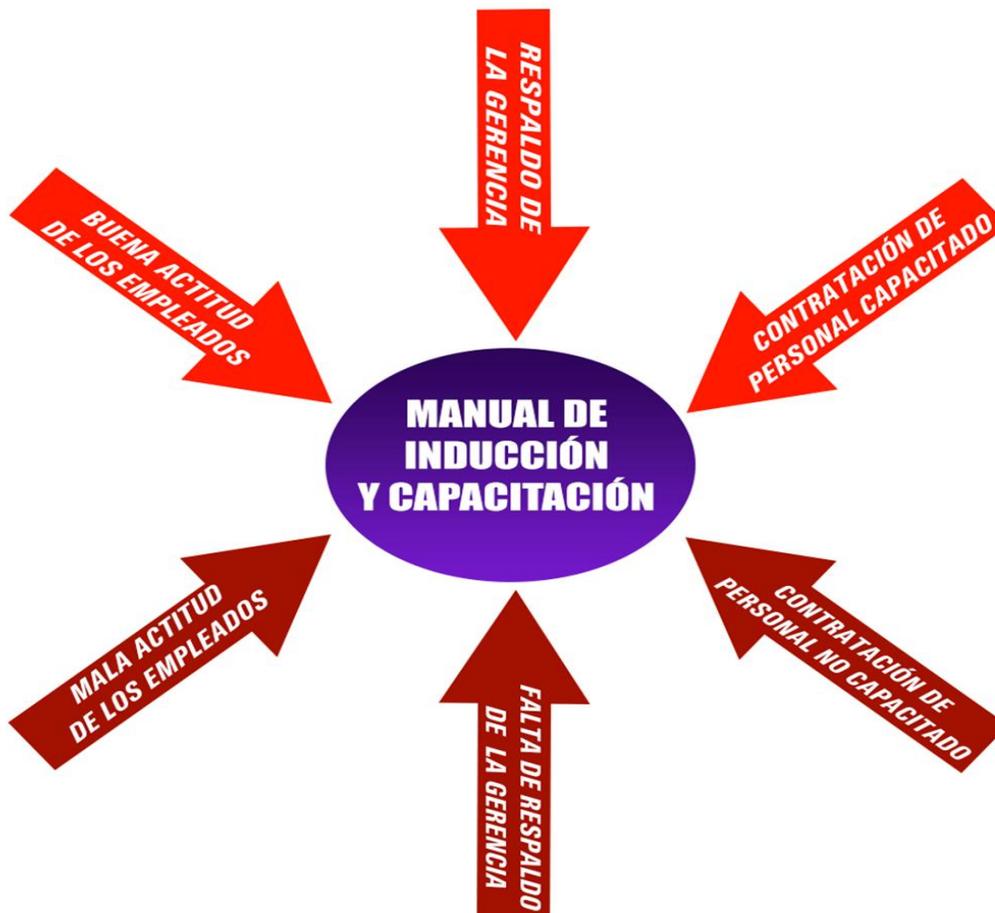


Figura 7. Variables de Investigación.

3.1.3 HIPÓTESIS

Hi: “Con la implementación de un Manual de Inducción y Capacitación en los colaboradores de la escuela Bilingüe Honduras, mayor impacto en el desempeño laboral.”

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en la investigación, fue un enfoque mixto. Utilizando técnicas e instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. Además se hizo necesario el uso de varios métodos que mencionamos a continuación:

- **Inductivo:** priorizado por los aspectos cualitativos.
- **Deductivo:** en menor grado, influido por lo cuantitativo.
- **Explicativo:** ya que se explica lo que ocurre con el proceso de inducción y capacitación de la institución objeto de estudio.
- **Sintético:** ya que fue necesario un proceso de razonamiento para integrar cada una de las partes que conforman el documento.
- **Histórico:** ya que se conocen los hechos históricos que han marcado la trayectoria de la institución.

La investigación se basa en el método científico ya que es el camino para obtener conocimiento y solución relacionada con el problema planteado, en este caso usando el método deductivo partiendo de lo general a lo específico.

3.3 MATERIALES

Para realizar la investigación fue necesario utilizar de los siguientes materiales:

- Computadora
- Memorias USB
- Libretas
- Manual de Tesis
- Lápices
- Papel

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- + Alcance Correlacional: Establecer la correlación entre la formulación e implementación de un Manual de inducción y capacitación de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras y el impacto del mismo en el efectivo desempeño laboral.
- + Investigación no experimental, con diseño transeccional
- + Tipo Correlacional-causal.

Para realizar el estudio se realizó la investigación para comprobar la hipótesis planteada, por medio del siguiente proceso metodológico:

1. Identificación del problema: El problema de investigación surge por las continuas quejas y la inconformidad que se genera en los padres de familia producto de malos procedimientos de los colaboradores.

2. Definición del tema: La Escuela Bilingüe Honduras necesita fortalecer sus procedimientos de inducción y capacitación estimulando un impacto positivo en sus colaboradores y clientes.

3. Formulación de los objetivos: Los objetivos planteados están enfocados a contribuir en el eficiente desempeño laboral.

4. Marco Teórico: El sustento teórico se basa en la recopilación de información relacionada con el proceso de inducción y capacitación de una organización.

5. Metodología: La etapa consiste en recopilar toda la información necesaria utilizando como instrumentos la entrevista y el cuestionario.

6. Resultados y Análisis: Los resultados se obtendrán una vez aplicados y analizados los instrumentos, en este caso el cuestionario y entrevista.

7. Aplicabilidad: La aplicabilidad dependerá de la verificación de la hipótesis de investigación planteada.

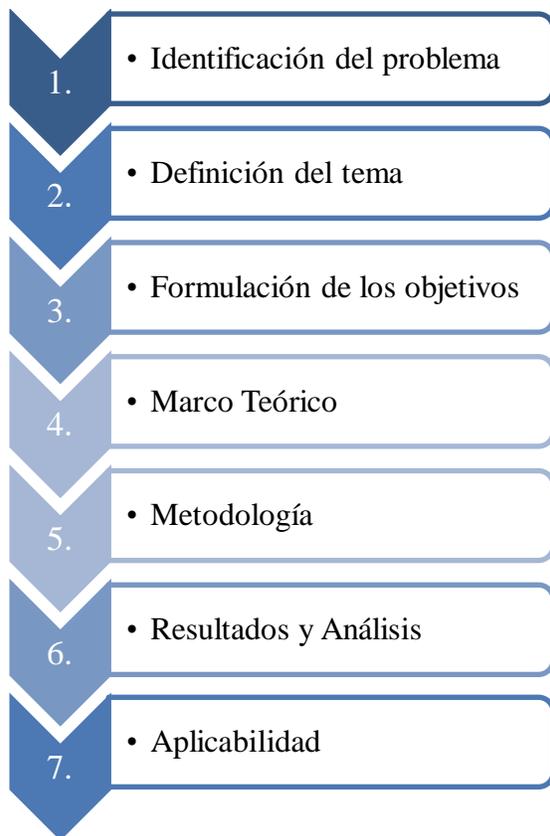


Figura 8. Diseño de la investigación

3.4.1 POBLACIÓN

La población para el levantamiento fueron los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras. Esta institución cuenta con una planilla laboral de 69 colaboradores distribuidos en diferentes áreas: Administrativa, Directivo, Docente, Personal del Servicio Civil y Personal de Seguridad.

3.4.2 MUESTRA

No se utilizó el método del muestreo debido a que en este caso es posible contar y medir todos los elementos de la población.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está representada por los colaboradores en las diferentes áreas de la Escuela Bilingüe Honduras, directamente relacionados con el éxito de la organización por medio del efectivo desempeño de sus funciones.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

En cuanto a la unidad de respuesta:

- Se analizó el concepto que tiene los gerentes de un proceso de inducción y capacitación
- Se obtuvo el porcentaje de colaboradores que recibieron algún tipo de inducción al momento de ser contratados y se relacionó con el tiempo que les tomó adaptarse y desempeñar sus funciones.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 TÉCNICAS

Para el enfoque cuantitativo se utilizó como técnica el cuestionario con el fin de medir y registrar los datos obtenidos de los colaboradores. Dichos datos, se evaluaron para determinar la necesidad de un proceso de inducción y capacitación. Para el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de la entrevista a gerentes con el objetivo de analizar el grado de conocimiento e interés en cuanto a la inducción y capacitación del personal.

3.5.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron fueron la entrevista y el cuestionario, los cuales se definen a continuación:

ENTREVISTA:

Procedimiento en que un investigador realiza un conjunto de preguntas a un sujeto para obtener información sobre un determinado tema (Sadornil, 2013).

CUESTIONARIO:

Instrumento de recogida de información constituido por un conjunto de preguntas o ítems (cuestiones) que se consideran relevantes o adecuados para la obtención de datos sobre un rasgo, característica o dimensión, es decir, sobre una variable. (Sadornil, 2013).

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

ENTREVISTA

Se dialogó con los gerentes de la Escuela Bilingüe Honduras utilizando de una entrevista estructurada por diez preguntas.

Los objetivos de la entrevista a los gerentes son los siguientes:

- Percibir la idea que tienen los gerentes de la inducción y capacitación del personal.
- Identificar quienes tienen una posible relación con el tema investigado.
- Conocer cómo se organizan y en qué consisten las capacitaciones brindadas al personal.

Una vez realizada las entrevistas, se analizó detenidamente la información obtenida con el fin de relacionarla con el tema investigado.

CUESTIONARIO

Se aplicó un cuestionario conformada por once preguntas abiertas y cerradas. De esta forma, se logró obtener información de los colaboradores relacionada con el tema de investigación.

Objetivos de la encuesta a colaboradores:

- Determinar el número de colaboradores que recibieron inducción al ingresar a la organización.
- Establecer el tiempo promedio que les ha tomado a los colaboradores conocer y desempeñar sus funciones.
- Percibir la opinión que tienen los colaboradores en cuanto a inducción y capacitación.

El cuestionario fue entregado a cada uno de los colaboradores para que se completara sin la presencia de los investigadores.

Una vez aplicado el instrumento, realizó un análisis de los resultados obtenidos con el propósito de darle solución al problema planteado.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en la investigación incluyen la entrevista a los gerentes de la Escuela Bilingüe Honduras y el cuestionario aplicado a sus colaboradores.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas son libros relacionados con Recursos Humanos, revistas científicas y otros recursos bibliográficos que sirven para la investigación realizada.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes que podemos mencionar son:

El poco tiempo para elaborar el presente proyecto de tesis ya que 10 semanas son insuficientes para realizar el trabajo apegándose a todos los lineamientos establecidos por el Manual de Proyecto de Tesis.

El desarrollo del curso Alfinpos nos absorbió parte de esas 10 semanas asignadas para el desarrollo de la tesis. Aunque el objetivo fundamental del curso es ayudar a la estructuración del marco teórico debería realizarse en otro tiempo diferente al desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación y análisis de los instrumentos de investigación. Dicho análisis, permite comprobar la hipótesis de investigación planteada y dar respuesta a las preguntas de investigación.

4.1 PROCESO ACTUAL

La escuela Bilingüe Honduras carece de un proceso definido y estructural para inducir y capacitar a sus colaboradores. Anualmente se contratan un promedio de 14 a 16 colaboradores tanto del Área de inglés como del Área de Español, pero este personal no recibe de manera oportuna el proceso de orientación del puesto a desempeñar. Al recién ingresado se le brindan los lineamientos necesarios de manera empírica o de un colaborador a otro.

4.2 DEFINIR

La manera en que la escuela brinda orientación a los colaboradores, no es eficiente, es por esta razón que se propone definir un proceso uniforme y planificado para inducir y capacitar a su personal. A través de la implementación de un manual de inducción y capacitación se puedan evitar errores y ambigüedades al momento de desempeñar sus funciones.

4.3 MEDIR

La adecuada y correcta implementación de un manual de inducción y capacitación permitirá medir haciendo uso de los instrumentos apropiados, el desempeño laboral de los colaboradores en las asignaciones correspondientes a cada uno de los puestos que fueron objeto de inducción y capacitación.

4.4 ANALIZAR

Después de aplicados los instrumentos, se obtuvieron los siguientes resultados que se dan a conocer a continuación:

RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTES

1. Los Gerentes expresaron claramente cuáles son los objetivos de un proceso de inducción y de capacitación.

Mencionando los siguientes objetivos de la inducción:

- Lograr el éxito organizacional
- Entendimiento de tareas
- Conocimiento de reglamentos y evitar fallas
- Reducir el tiempo de adaptación
- Incrementar el rendimiento

Mencionando los siguientes objetivos de la capacitación:

- Promover la promoción interna
- Actualizar conocimientos
- Corregir fallas o suplir necesidades

2. Los gerentes coinciden que no existe un proceso establecido y formal de inducción y capacitación. Se imparte de forma empírica. Consideran que no es una prioridad en los casos que no tienen el tiempo aun conociendo su importancia y el impacto que genera.
3. Según los gerentes, los colaboradores reciben todos los materiales y herramientas necesarios para llevar a cabo sus funciones adecuadamente. No se proporciona a los colaboradores material relacionado con la inducción.
4. Los gerentes que dicen tener relación con el proceso de inducción son los siguientes:

- Gerente General: Entrevista y contrata a los colaboradores a los cuales les explica cuáles son sus deberes y derechos.
 - Coordinador de área: proporciona la información de la institución al personal extranjero encargándose de su recibimiento hasta el currículum de las asignaturas.
 - Gerente administrativo: les brinda a los colaboradores la información relacionada con el pago de salarios.
5. Los gerentes coinciden que es necesario establecer un proceso de inducción y capacitación.
 6. La capacitación es coordinada por la Gerente General, Gerente Administrativo, Directora y orientadora quienes se reúnen e identifican una necesidad. Los encargados de impartir las capacitaciones son la orientadora de la institución o bien representantes de casas editoriales.
 7. Se procura impartir 4 capacitaciones por año, una por cada parcial.
 8. Los temas de capacitación se enfocan básicamente en la educación, metodología de evaluación, manejo de disciplina. Las últimas capacitaciones han girado en torno al servicio al cliente.

En conclusión, lo anteriormente expuesto se resume por medio de la siguiente figura:

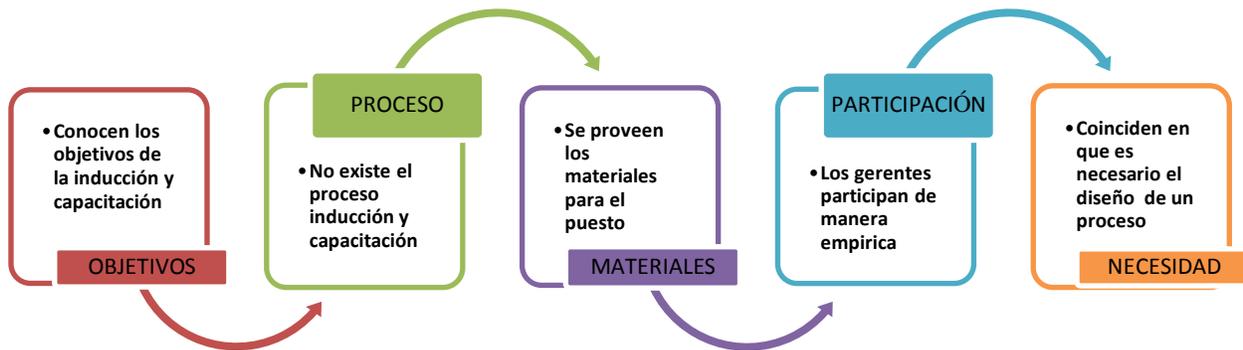


Figura 9. Resumen de las Entrevistas

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

1. ¿Recibió algún tipo de inducción y capacitación al momento de ingresar a la empresa?

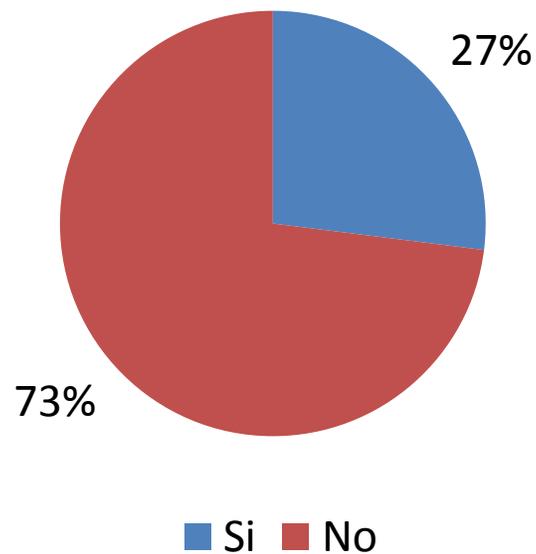


Figura 10. Inducción y Capacitación

En la Escuela Bilingüe Honduras no hay un proceso establecido de inducción y capacitación al momento de contratar un colaborador. Los colaboradores que han recibido algún tipo de información inicial, fueron contratados en diferentes momentos lo que indica que no es un proceso constante y se maneja de diferente manera en cada una de las áreas de conforman la institución.

A continuación se detalla cada una de las áreas:

- El 57% de los colaboradores del área administrativa no recibió ningún tipo de inducción y capacitación al momento de ser contratados. Este porcentaje corresponde a los colaboradores más antiguos (6 años, 15 años, 16 años). Contrario al personal de poco tiempo (menos de 2 años) quienes consideran haber recibido inducción y capacitación al momento de formar parte de la empresa.

Esto demuestra, que la Escuela Bilingüe Honduras ha sentido la necesidad de aplicar estos procesos para lograr la adaptación de los nuevos colaboradores en el área administrativa conforme ha transcurrido el tiempo.

- El 69% de los docentes no recibió ningún tipo de inducción y capacitación inicial. El 31% de los que sí lo recibieron, fueron contratados en diferente tiempo. Por tal razón, el proceso de inducción y capacitación no ha sido constante.
- Con respecto al área de servicio civil, el 94% no recibió ningún tipo de inducción y capacitación al momento de ingresar. La empresa no ha considerado llevar a cabo dicho proceso en esta área.

La Escuela Bilingüe Honduras experimentará un incremento de fallas, ambigüedad e incomodidad; impactando en la satisfacción del cliente externo y afectando el logro de sus objetivos organizacionales. Es urgente se implemente un proceso de inducción y capacitación para contribuir al buen desempeño de los colaboradores y el éxito de la institución.

2. ¿Se le dio a conocer exactamente las funciones que iba a desempeñar?

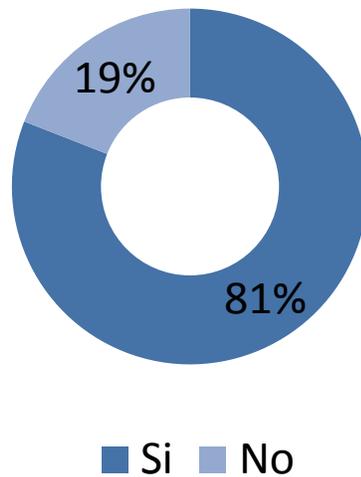


Figura 11. Funciones a desempeñar

Es indispensable que los colaboradores conozcan con exactitud cuáles son las funciones que debe desempeñar y además que cuente con el conocimiento y las herramientas necesarias para hacerlo. De esta manera, se reduce la posibilidad de errores que pueden desencadenar consecuencias graves.

Siendo una institución educativa, es alarmante que 18 de los 38 docentes no supieran con exactitud cuáles serían sus funciones. Los docentes tienen contacto directo con el cliente externo y el no conocer como desempeñar sus funciones, coloca a la institución en una posición de desventaja con la competencia.

Es por ello, que la Escuela Bilingüe Honduras debe asegurar que todo el personal tenga la información relacionada con su puesto de trabajo antes de iniciar sus labores para lograr ser la mejor de la zona central.

3. ¿Se le presentó al resto del personal que labora en la empresa?

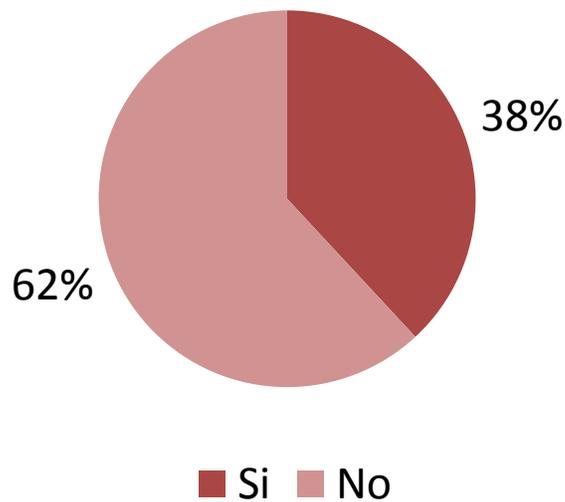


Figura 12. Presentación del personal de la empresa

En la Escuela Bilingüe Honduras, la mayor parte de los colaboradores no fueron presentados con el resto de sus compañeros. Esto provoca que el nuevo colaborador experimente incertidumbre y angustia por no ser aceptado. Es indispensable que se considere que el nuevo colaborador interactúe con sus futuros compañeros como medio para incrementar su confianza y reducir la posibilidad de que abandone su puesto de trabajo por no sentirse parte del equipo.

4. ¿Se le dio un recorrido por las instalaciones de la empresa?

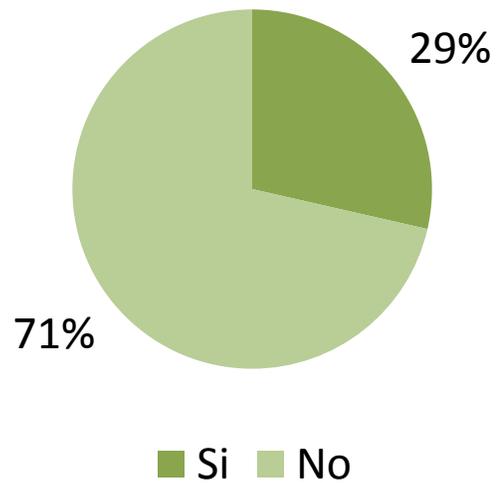


Figura 13. Recorrido por las instalaciones de la empresa

El recorrido por las instalaciones no es considerado necesario en la Escuela Bilingüe Honduras ya que a la mayor parte de los colaboradores no se les dio un recorrido. Es importante que el colaborador conozca las instalaciones y sienta cómodo en su nuevo lugar de trabajo.

5. ¿Se le dieron a conocer sus beneficios y obligaciones al momento de ser contratado?

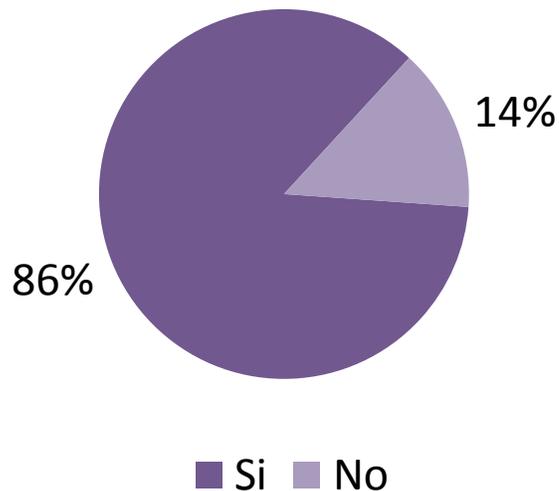


Figura 14. Beneficios y Obligaciones

La mayor parte del personal de la Escuela Bilingüe Honduras recibió la información de los beneficios y deberes. Este factor es importante ya se considera un punto clave al momento de ejercer sus funciones. El hecho de conocer los beneficios estimula el buen desempeño, y en el caso de las obligaciones son los deberes que el puesto requiere que se ejecuten.

6. ¿Se le suministró información general de la empresa?

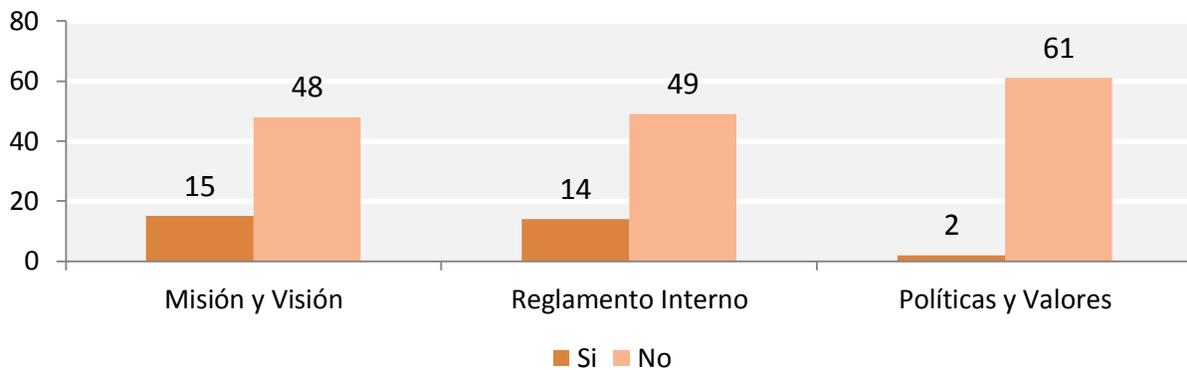


Figura 15. Información general de la empresa

- Resulta importante que un nuevo colaborador conozca cual es la misión y la visión de la organización para la cual trabaja ya que de esta manera se esfuerza por aportar a la misma lo que se requiera para llegar al logro de los objetivos organizacionales. El personal administrativo y personal de servicio civil en su totalidad aseguran haber recibido la información referente a la misión y visión. El porcentaje de personal que no ha recibido la información relacionada con la misión y la visión se concentra en el área docente. El tiempo de laborar va desde 4 meses hasta 18 años.
- La mayor parte de los colaboradores desconocían cuales son las normas que rigen la institución. Es importante conocer el reglamento interno para evitar confusiones con respecto a los deberes y derechos. Además, el colaborador debe sentirse identificado para facilitar el logro de las metas y el éxito deseado.

- Se encontró que 61 de los 63 colaboradores aseguran no haber recibido información de las políticas y valores que definen la empresa lo que significa que siendo parte de la institución no podrían definirla ni sentirse identificados.

Si la Escuela Bilingüe Honduras pretende superar a sus competidores, es necesario que los colaboradores tengan presente cual es la misión y visión, el reglamento interno y cuáles son las políticas y valores que definen la institución. De esta manera, los colaboradores se sienten comprometidos y aportan su parte para lograr alcanzar la visión de la empresa rigiéndose por normas, políticas y valores ya establecidos.

7. ¿Recibió los materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones?

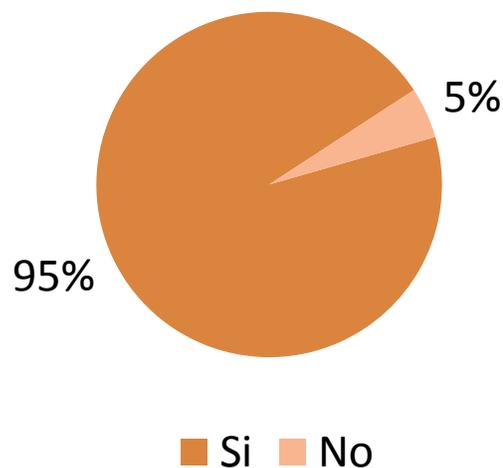


Figura 16. Materiales e Insumos

La Escuela Bilingüe Honduras considera indispensable proporcionar a sus colaboradores los materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones. Si se continúa proporcionando al colaborador lo necesario y se implementa un proceso de inducción y capacitación, el desempeño de los colaboradores será superior generando satisfacción en el cliente externo.

8¿Cuánto tiempo le llevo conocer y desempeñar su trabajo?

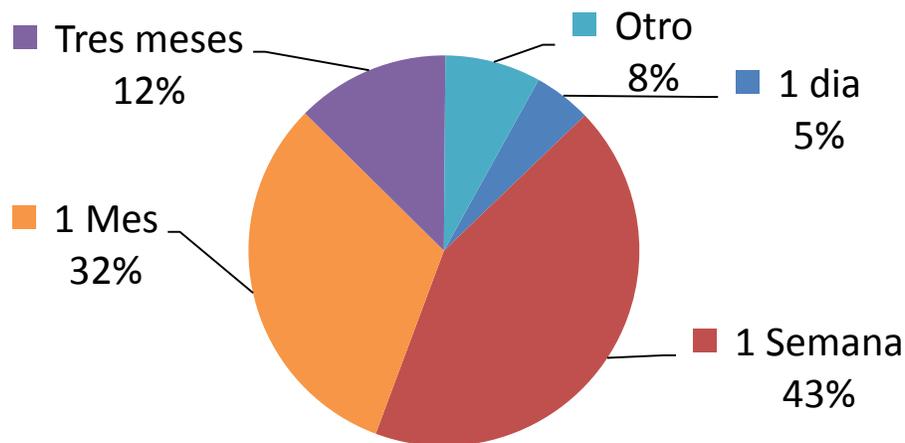


Figura 17. Conocimiento de sus funciones

El tiempo que les tomó a los colaboradores conocer y desempeñar su trabajo varía desde un día hasta dos años y esto es resultado de la falta de un proceso definido y constante. Los colaboradores aprenden a diferente ritmo al ir descubriendo y teniendo sus propias experiencias.

El área administrativa tardó un mes en conocer y desempeñar sus funciones.

También existe el caso de un colaborador que tardó un año en entender cómo debía desempeñar sus funciones. Los docentes tardaron desde una semana a tres meses habiendo un caso que tardó 2 años. Los colaboradores del servicio civil tardaron menos tiempo (1 día- 1 semana), esto se debe a que las tareas son rutinarias y no requieren mucha preparación si se compara con la administración y la docencia.

La Escuela Bilingüe Honduras debe implementar un programa de inducción y capacitación al momento de contratar un colaborador para reducir y estandarizar el tiempo de adaptación logrando el desempeño deseado en un periodo definido.

9. ¿Considera Ud. que el proceso de inducción y capacitación es funcional para la adaptación del personal?

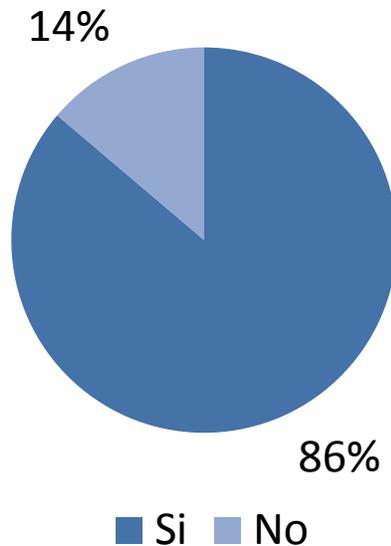


Figura 18. Funcionalidad del proceso de Inducción y Capacitación

Los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras coinciden en su mayoría que la inducción y capacitación ocasionan un impacto positivo en la adaptación. Consideran que es un proceso funcional al ser una herramienta que da la información actualizada evitando ambigüedades y pérdida de tiempo. Los colaboradores demandan un proceso de inducción y capacitación al ser contratados. La institución debe considerar una reinducción con el personal antiguo que todavía desconoce información importante de la organización.

10. ¿Conoce lo que la Escuela Bilingüe Honduras ofrece en relación a?

- Educación Bilingüe
- Programa de Francés
- Programa de Computación
- Programa de Becas
- Certificaciones
- Clases musicales

Clases para coros

Programa de proyección folklórica

Miembros de asociación de escuelas bilingües

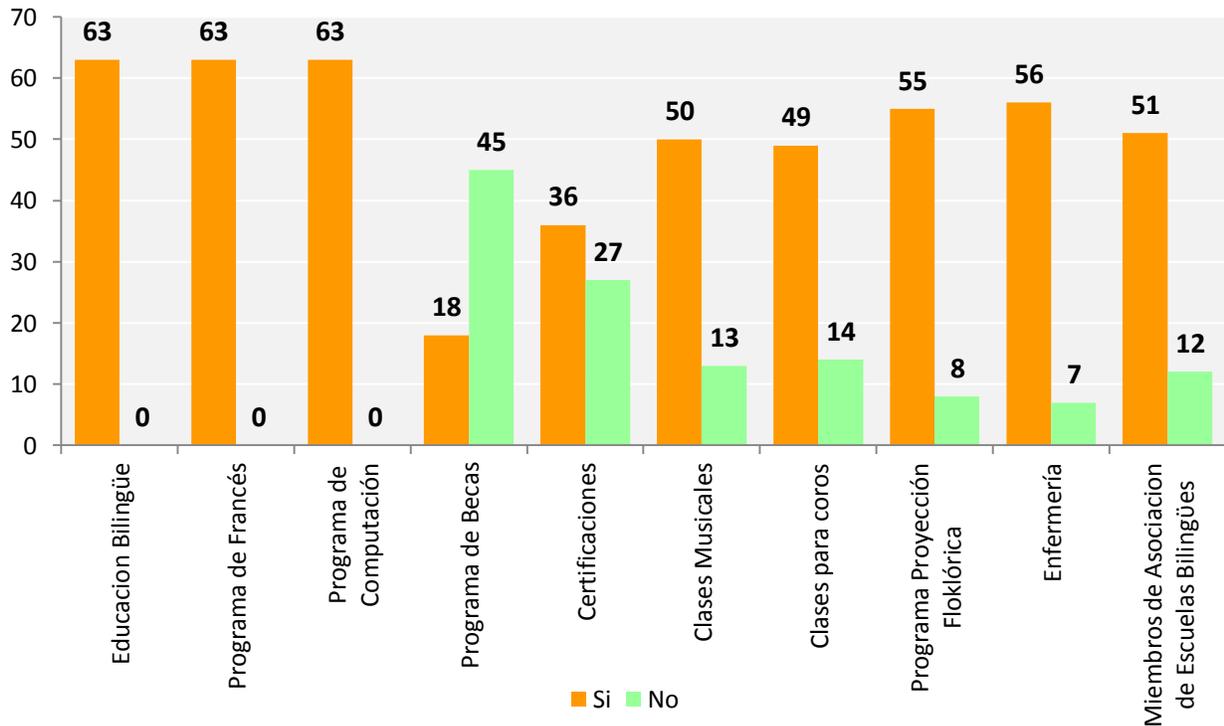


Figura 19. Servicios Ofrecidos

Los servicios de educación bilingüe, programa de francés y programa de computación son conocidos por todos los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras. Dichos servicios son básicos y se ven reflejados en las asignaturas impartidas a los estudiantes.

El resto de los servicios no son conocidos por la totalidad de los colaboradores. Esto representa una desventaja pues los colaboradores deben estar enterados de todo lo referente a la empresa para la cual trabajan y servir como un medio de difusión que promueva los servicios y beneficios adicionales que ofrece la institución.

4.5 MEJORAR

Todo proceso planificado de manera ordenada proporciona el mejoramiento o fortalecimiento de la correcta gestión y aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la empresa, además de evitar fallas y errores por desconocimiento de cómo se opera la estrategia de la empresa y cuál es el aporte individual de cada colaborador en la misma.

4.5 CONTROLAR

Una vez que se implemente del manual de inducción y capacitación de forma correcta, se podrá evaluar el desempeño laboral frente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, permitirá la retroalimentación del dicho proceso para hacer las adecuaciones pertinentes para perfeccionar el mismo, eliminando lo que no es funcional, pero a la vez agregando lo que se ajusta a las necesidades de la empresa.

4.6 ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO

La inducción y la capacitación son percibidas por la mayoría de las empresas como un gasto en vez de una inversión, ya que el retorno de la misma es un beneficio intangible ya sea mediano o largo plazo. Las empresas que logran romper esta idea y deciden hacer inversiones en estos procesos, son las que crean una ventaja competitiva difícil de superar ya que su capital humano es el que marca la diferencia al operar el resto de los procesos que generan incontables ganancias, expansión geográfica e incremento en la variedad y calidad de sus productos o servicios.

4.8 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis se comprobará después de la implementación del manual propuesto. La institución deberá invertir en recursos humanos y financieros para brindar la correcta y oportuna inducción y capacitación a sus colaboradores. Iniciando el proceso con el desarrollo de las tres etapas que comprende la inducción y los tres primeros temas de capacitación propuestos, continuando con una capacitación mensual.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Según el diagnóstico realizado, la inducción y capacitación inicial se ha dado en el área administrativa a los colaboradores con menos de dos años de laborar, contrario al personal más antiguo quien asegura no haberlo recibido.
En el área docente, el proceso se omite si las actividades consideradas prioritarias requieren de mayor tiempo volviéndose inconstante.
Servicio civil no se incluye en este proceso lo que se ve reflejado en el poco conocimiento que tienen de los servicios que ofrece la institución educativa.
2. Actualmente en la Escuela Bilingüe Honduras no existe retroalimentación acerca del proceso de inducción, por lo cual la gerencia desconoce los inconvenientes y las incomodidades que han tenido los colaboradores al principio de su relación laboral con la empresa.
3. Las capacitaciones se dan de acuerdo con las necesidades identificadas por la gerencia. Es decir, los colaboradores no participan o dan sugerencias de lo que les interesa fortalecer. Básicamente los temas giran en torno a la educación involucrando principalmente a los docentes y obviando al servicio civil.
4. La gerencia de la Escuela Bilingüe Honduras reconoce que existe la necesidad de establecer un proceso de inducción y capacitación para contribuir al eficaz desempeño de sus colaboradores.
5. La permanencia del personal docente extranjero es incierta y por corto tiempo dentro del país, por lo que debilita la estabilidad organizacional debido a la alta rotación anualmente. Esta situación afecta directamente a los programas curriculares además de la imagen y el prestigio de la Institución.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El proceso de inducción y capacitación de los recién contratados debe considerarse una prioridad sin importar el área de la organización ya que de esta manera se asegura que cuenten con la información y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones correctamente en el menor tiempo posible.

2. Se debe proporcionar a cada colaborador una copia de la información relacionada con la inducción con el propósito que sea un material de consulta en caso de inquietudes. Es importante evaluar la efectividad del proceso de inducción para identificar fallas y mejorar futuros procesos.
3. Es indispensable que al momento de realizar las capacitaciones se evalúen las sugerencias y necesidades del personal de las diferentes áreas, los recursos requeridos para la implementación y los objetivos que se esperan alcanzar orientándolo a la estrategia organizacional. Además, se debe darle seguimiento para medir el impacto causado.
4. Establecer un proceso de inducción y capacitación para contribuir al desempeño eficaz de los colaboradores.
5. Se recomienda disminuir paulatinamente el número de contrataciones de personal docente extranjero y sustituir la vacante con personal capacitado que resida en Honduras, para reducir el índice de rotación sin afectar la imagen y prestigio de la institución.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo muestra el producto final del trabajo de investigación presentando un Manual de Inducción y Capacitación que pueda dar respuesta a la carencia que existe en estas dos etapas del proceso de la gestión del talento humano de la Escuela Bilingüe Honduras. El Manual fue diseñado tomando los objetivos estratégicos de la empresa y además da respuesta al problema y objetivos planteados de investigación.

A continuación se detalla cómo está estructurada la aplicabilidad de esta investigación:

6.1 MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN ESCUELA BILINGÜE HONDURAS

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

6.3.1 PROCESO DE INDUCCIÓN A LOS COLABORADORES

6.3.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

6.3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES

6.3.4 MANUAL DE BIENVENIDA

6.3.5 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

6.4 PRESUPUESTO

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.1 MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN ESCUELA BILINGÜE HONDURAS

Se propone un Manual de Inducción y Capacitación con el propósito de que contribuya al fortalecimiento empresarial y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. La aplicación correcta y oportuna del presente manual beneficiará a la Escuela Bilingüe Honduras y proyectará el desempeño de sus colaboradores más eficiente para brindar un servicio de excelencia y calidad en la zona central.

6.2 INTRODUCCIÓN

Tomando como base los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación se identificó que estas dos etapas de administración del recurso humano se realizan de manera empírica y que no hay una persona definida que pueda brindar a los colaboradores recién contratados el proceso de inducción. Actualmente la empresa no cuenta con un diagnóstico de necesidades para realizar el proceso de capacitación y se realiza de forma espontánea, lo que trae como consecuencia no dar fiel cumplimiento a los objetivos de la empresa que pretenden brindar un eficiente servicio tanto al cliente interno como externo.

El plan estratégico que se presenta a continuación está enfocado en ambas etapas de la gestión del talento humano para el desarrollo de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras. El manual está fundamentado en los objetivos estratégicos planteados por la organización tales como retención y satisfacción de clientes, excelencia en educación, manejo de quejas, entre otros. Además, se propone un plan de capacitación para los colaboradores que fortalecerá el desempeño de sus funciones facilitando y mejorando el cumplimiento de las mismas.

El objetivo del Manual de Inducción y Capacitación es contribuir en que el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras sea más eficiente, a través de su implementación para posicionarla como la mejor institución de la zona central.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

6.3.1 PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES

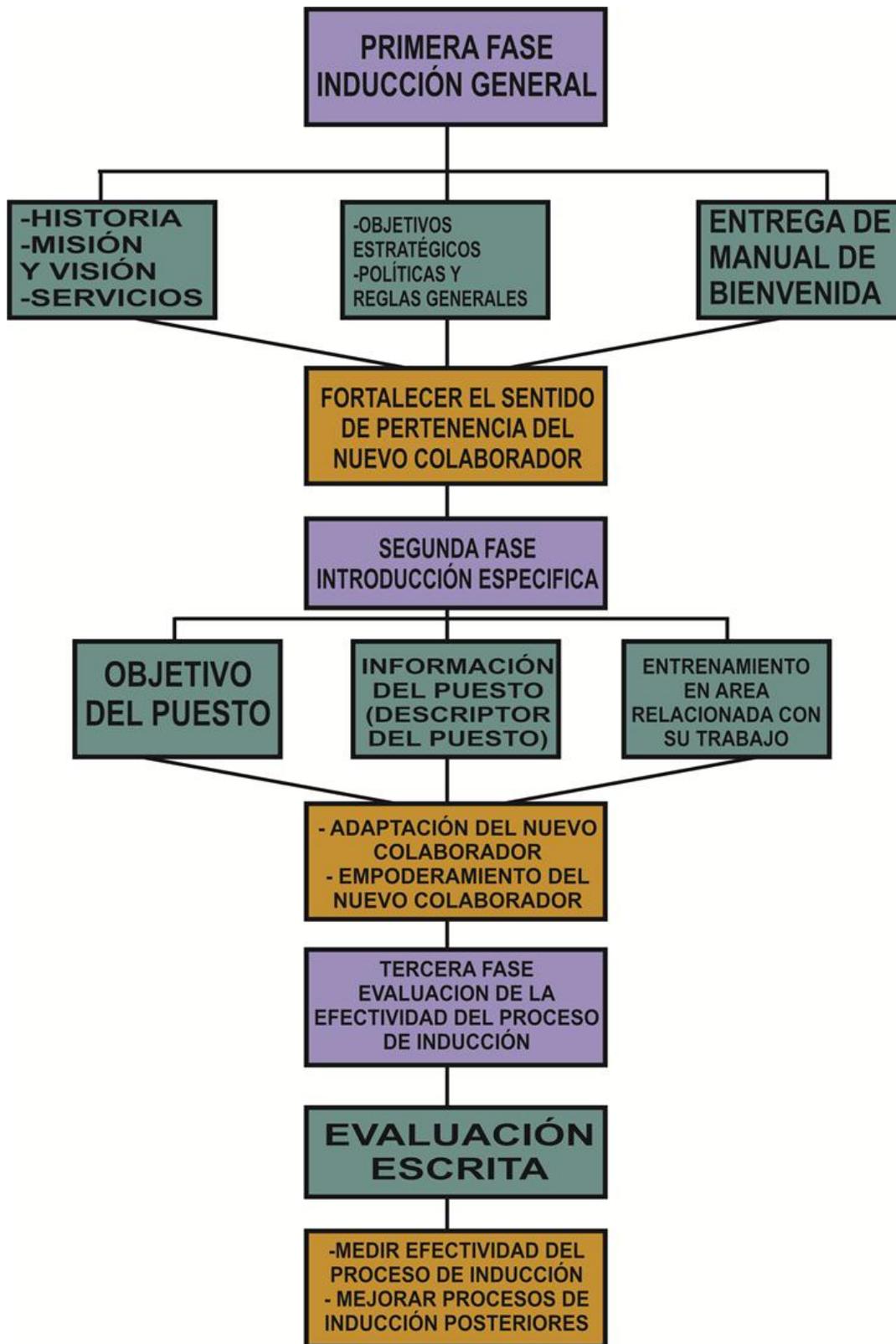
El proceso de Inducción está diseñado en cuatro etapas para desarrollar una adecuada y oportuna orientación de sus colaboradores una vez que se integren a la empresa. A continuación se detalla en que consiste cada una de esas etapas y el contenido a inducir en el nuevo colaborador.

Tabla 3. Propuesta de Programa de Inducción Escuela Bilingüe Honduras

Etapas	Contenido de la Etapa de Inducción	Tiempo	Responsable	Instrumentos y Medios a Utilizar
<u>Etapas</u> Inducción a la Escuela Bilingüe Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la Escuela • Misión y Visión • Servicios • Objetivos Estratégicos • Organigrama • Políticas y Reglas • Derechos y Prohibiciones • Entrega del Manual de Bienvenida 	2 horas	Departamento de Orientación Dirección de la Escuela Bilingüe Honduras	Ayudas audiovisuales Material Escrito
Inducción al Área y Unidad de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación con los directivos • Presentación con el jefe inmediato 	1 horas	Departamento de Orientación Jefe Inmediato	Ninguno

	<ul style="list-style-type: none"> y compañeros Recorrido por las instalaciones 			
<u>Etapa II</u> Inducción al Puesto de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos del puesto Información del puesto de trabajo(descriptor del puesto) Entrenamiento de las áreas relacionadas con su trabajo (temática I,II,III y IV del plan de capacitación) 	10horas	Jefe Inmediato Dirección Coordinación de Ingles Consejería Secretaría Orientación	Ayudas audiovisuales Pizarra interactiva Material escrito
<u>Etapa III</u> Evaluación Proceso de Inducción	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de instrumentos de evaluación 	1 horas.	Jefe Inmediato	Material Escrito
Total Tiempo Utilizado		14 horas		

Figura 20. Proceso de Inducción de los Colaboradores



I ETAPA DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN GENERAL INSTITUCIONAL

En la primera etapa de inducción, se le proporcionará al nuevo colaborador toda la información relacionada con la empresa. El objetivo consiste en lograr que el participante se interese, asimile y adapte a la organización. Siendo el departamento de orientación responsable de brindar lo siguiente:

- Historia de la organización
- Misión y visión
- Servicios

La dirección de la Escuela Bilingüe Honduras es responsable de brindar al nuevo colaborador lo siguiente:

- Objetivos estratégicos
- Organigrama
- Políticas y Reglas Generales

A continuación se detalla la información de cada uno de los aspectos incluidos en la I Etapa de la inducción:

Historia de la organización:

En esta fase se le dará al nuevo colaborador la historia de la Escuela Bilingüe Honduras para que conozca el origen de la misma.

Misión y Visión

En este apartado, se proporciona la información relacionada con la posición actual de la organización y dónde desea posicionarse en un futuro cercano. Se pretende que el nuevo colaborador entienda, asimile y se identifique con la organización y que de esta forma se comprometa a ser parte esencial en el logro de los objetivos organizacionales.

Misión

Brindar una educación de calidad en los niveles de pre-básica, primaria, y secundaria, para que los niños y jóvenes puedan recibir una formación integral, logrando que los conocimientos sean adquiridos de una manera científica, actualizada y complementada con el dominio del idioma inglés.

Visión

Ser la institución educativa líder en excelencia logrando la formación integral de niños y jóvenes, convirtiéndolos en agentes de cambio que contribuyan a la construcción de una sociedad justa, equitativa, y democrática.

Servicios

En este apartado, se le informará al nuevo colaborador acerca de los servicios que ofrece la Escuela Bilingüe Honduras. Se mencionarán los siguientes:

- Educación Bilingüe Español-Inglés
- Programa de Francés
- Programa de computación
- Programa de becas
- Programa de certificaciones en computación e idioma francés
- Clases musicales con diferentes instrumentos
- Clases para coros
- Programa de proyección folklórica
- Enfermería con enfermera de planta
- Miembros de la asociación de Escuelas Bilingües de Honduras

Objetivos Estratégicos

En esta fase se detallan los objetivos organizacionales de la Escuela Bilingüe Honduras con el propósito de lograr que el nuevo colaborador los conozca, se identifique y posteriormente los promueva.

Se mencionan los siguientes:

- Capacitar a los alumnos para que puedan continuar estudios en el nivel superior.

- Desarrollar en el educando un alto espíritu de responsabilidad que los conduzca a manifestar actitudes positivas frente a la realidad y de esta forma contribuir con eficiencia al desarrollo económico y social del país.
- Orientar y capacitar a los educados para que consideren el estudio como un medio indispensable para realizarse profesionalmente.
- Lograr que los alumnos adquieran el Inglés como una segunda lengua y habilidades y destrezas básicas en el idioma Francés, indispensables para que logren mayor éxito personal y profesional.
- Inculcar en los educandos el respeto y el amor a sus padres y demás miembros de su familia, a la propia identidad cultural, al idioma, a los valores humanos nacionales y de otras culturas.
- Desarrollar al máximo de sus posibilidades la personalidad, aptitudes, talentos, destrezas y capacidad mental en los estudiantes.
- Fortalecer los valores cívicos, morales, espirituales, éticos y de urbanidad.

Organigrama

Para que el nuevo colaborador tenga una idea de cómo está organizada la empresa, se debe mostrar la estructura de la misma presentando un organigrama. Se propone el siguiente:

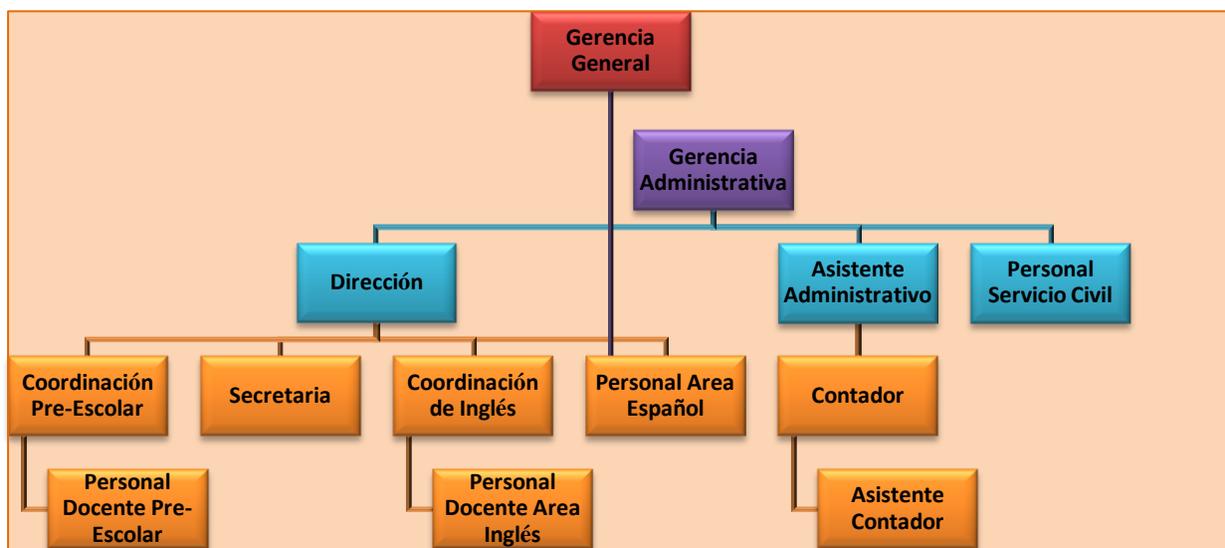


Figura 21. Propuesta Organigrama General Escuela Bilingüe Honduras

Políticas y Reglas Generales

En este apartado se le proporcionará al nuevo colaborador toda la información acerca de algunas políticas y regulaciones generales que aplican para todos los colaboradores como ser:

- Políticas Institucionales
- Política de Remuneración
- Beneficios Institucionales
- Prohibiciones Generales

Políticas Institucionales

- **Libertad de Cátedra:** en la búsqueda de mayor calidad de la educación siempre y cuando se respeten los objetivos de Institución.
- **Actualización, Capacitación y Perfeccionamiento:** según las necesidades profesionales, a través de seminarios, talleres, conferencias u otras.
- **Desarrollo Profesional:** según créditos que vaya acumulando con su profesionalización y desempeño.
- **Acondicionamiento en las Aulas:** se proveerán recursos y materiales necesarios para el eficiente desempeño de sus funciones docentes.
- **Comunicación:** mantener constante comunicación con los el resto de sus compañeros docentes para evitar la acumulación de pruebas o tareas de los alumnos y mantener una fluida, permanente y oportuna comunicación con los padres de familia de todos los aspectos que componen la tarea educativa dejando siempre constancia de la misma.
- **Excusas y permisos:** estos deberán ser por escrito ante La Dirección del establecimiento cuando por causa justificada no pueda asistir al desempeño de sus labores, sesiones y otros actos para los cuales haya sido convocado.
- **Llegadas Tardes:** estas se contabilizarán a partir de un minuto después de su horario de entrada. El total de llegadas tardes se deducirán de su salario mensual una vez finalizado el mismo.

Política de Remuneración

- **Estabilidad laboral:** en su cargo mientras dure su buen comportamiento y su eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- **Remuneración mensual:** que se ajuste a las disposiciones establecidas en el Estatuto del Docente y Código de Trabajo de Honduras. Las Fechas de pago salarial asignado son los 15 y 30 de cada mes. Se acredita mediante pago de planilla en la institución bancaria escogida por la empresa.
- **Los Adelantos Salariales:** se deben realizar de manera personal en el área de Administración, previa formal solicitud por escrito exponiendo los motivos pertinentes ante tal solicitud.

Beneficios Institucionales

- **Prestaciones laborales y otros beneficios:** Estas se realizan una vez finalizado el año lectivo, apegados a los lineamientos del Código del Trabajo de Honduras. Además, el pago del Décimo Tercero, Décimo Cuarto salario y otras bonificaciones que la Institución estime convenientes.
- **Años de servicio para el área de docencia:** estos años se contabilizan para efectos de ascenso de categorías escalafonarias, jubilaciones y demás derechos y garantías sociales y profesionales. Además de tener incremento salarial según la escala de salarios que la institución establezca y tomando en cuenta el desempeño profesional.
- **Vacaciones:** se concederán 2 meses de vacaciones requiriéndosele 2 semanas de la misma para la preparación del trabajo del nuevo año escolar.
- **Programas institucionales:** recibir por parte de la Dirección, Administración y Gerencia General de SERVEDUC, estímulos por el buen desempeño, cooperación, puntualidad e iniciativa en el desarrollo de sus funciones.
- **Becas Estudiantiles:** Los colaboradores del Área de Docencia tiene derecho después de 2 años consecutivos de desempeño laboral eficiente y responsable a una beca estudiantil para uno de sus hijos que consiste en eximirle el pago de las 10 colegiaturas del año lectivo y es prorrogable siempre y cuando cumpla con la aprobación de cada año escolar.

- **Licencias:** son concedidas con goce de sueldo de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 3, Artículo 13 de Estatuto del Docente Hondureño, Inciso a), b), c), numeral 5.
- **Permisos:** estos se concederán con goce de sueldos por nupcias, enfermedades o fallecimiento de algún familiar de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Docente y su Reglamento.

Prohibiciones Generales:

- Fumar o ingerir bebidas alcohólicas o consumir sustancias alucinógenas en el establecimiento de trabajo y en lugares públicos o presentarse a la Institución bajo sus efectos.
- Sustraer materiales o equipo perteneciente a la institución.
- Usar el material o equipo de la institución para fines distintos al que estén destinados.
- Realizar propaganda política y sectaria en el centro de trabajo.
- Retrasar o abandonar intencional o negligentemente el cumplimiento de sus deberes.
- Llegar tarde a su trabajo o retirarse del mismo en horas hábiles sin la autorización correspondiente.
- Presentarse al Centro Educativo sin el arreglo personal adecuado.
- Levantar calumnias de los alumnos y compañeros de trabajo.
- Reproducir copias de llaves que estén bajo su responsabilidad sin la debida autorización.
- Dañar o permitir que se dañe el mobiliario de la institución.
- Promover la indisciplina y/o actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres.
- Retirarse al finalizar el año lectivo sin haber cumplido con todas sus responsabilidades.

ENTREGA DE MANUAL DE BIENVENIDA

Una vez que el colaborador ha recibido la información general de la organización, se le entregará como complemento a la I Etapa del proceso de inducción un Manual de Bienvenida.

II ETAPA DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN GENERAL INSTITUCIONAL Y PRESENTACIÓN

La segunda etapa de la inducción incluye dar al nuevo colaborador un recorrido por las instalaciones (croquis incluido en el Manual de Bienvenida) para que conozca los diferentes departamentos, distribución, servicios sanitarios, fotocopiadoras, cafetería. Durante su primer día de trabajo y durante la hora del almuerzo se hará la respectiva presentación al resto de colaboradores y se le obsequiará un kit de bienvenida. Siendo responsable de esta etapa el Departamento de Orientación y el Jefe Inmediato.

III ETAPA DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

En esta etapa se le proporciona al nuevo integrante la información referente a su puesto de trabajo y su relación con el resto de las áreas, procedimientos específicos de su puesto, objetivos que debe cumplir. Esta etapa debe ser clara para que el colaborador comprenda lo que se espera que se haga, la forma que será evaluado su desempeño, plan de capacitación etc. Es responsable de realizar estas actividades el jefe inmediato y el tiempo de duración será de acuerdo a la complejidad del puesto.

A continuación se detallan las áreas que conforman la estructura laboral de la empresa:

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área está integrada por la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Jefe de Contabilidad, Asistente de Contabilidad y Recepcionista. Se brindará al nuevo colaborador de esta área su respectivo el Descriptor de Puesto así como también una explicación amplia y detallada de cada sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. El nuevo colaborador deberá conocer su horario de trabajo y algunos lineamientos generales del área a integrar.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 7:30 a.m.

Hora de salida: 3:00 p.m.

Horario Alimentación y Descanso

Hora de almuerzo y descanso: 12:00 a 12:30 p.m.

Lineamientos Generales del Área Administrativa

- Elaborar, desarrollar y evaluar el Plan de Trabajo de la Sección.
- Organizar y distribuir el trabajo entre los integrantes del área de acuerdo a sus funciones.
- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de la Institución con la colaboración de la Dirección y Secretaría.
- Organizar, Orientar y Dirigir todas las actividades concernientes al manejo del presupuesto de la Institución.
- Mantener por todos los medios posibles el crédito comercial, gestionando el rápido trámite de los pagos sobre compras realizadas.
- Suministrar a todas las dependencias de la Institución los materiales necesarios a fin de que las mismas cumplan eficientemente sus funciones.
- Llevar en debida forma y mantener al día la contabilidad de la Institución.
- Trabajar cordialmente con las demás dependencias de la Institución.
- Hacer las conciliaciones mensuales de Estados de Cuentas de los Bancos donde se hacen los trámites y su liquidación cada fin de año.

- Llevar el control del inventario de propiedad de bienes muebles e inmuebles y del equipo y materiales de la Institución.
- Elaborar las respectivas órdenes de Pago de Personal y hacerlo efectivo en el tiempo estipulado por la Institución.
- Deducir de los sueldos del Personal las aportaciones de los mismos al Instituto Nacional de Previsión del Magisterio y aportaciones RAP.
- Hacer el pago correspondiente de las aportaciones tanto patronal como docente al Instituto Nacional de Previsión del Magisterio, en el tiempo reglamentario.
- Exigir con puntualidad a los Padres, tutores o encargados de los alumnos cuotas mensuales y derechos que están obligados a pagar al establecimiento de conformidad con lo establecido en el momento de la matrícula.

ÁREA DE DOCENCIA

Esta área está integrada por todos los colaboradores docentes del Área de Español e Inglés. Estas dos áreas en que se divide el personal docente están coordinados por la Dirección y Coordinación de Inglés respectivamente, y serán las personas que ocupan dichos puestos de trabajos quienes darán al nuevo colaborador su respectivo el Descriptor de Puesto así como también una explicación amplia y detallada de cada sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. El nuevo colaborador deberá conocer su horario de trabajo y algunos lineamientos y procedimientos generales del área a integrar.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 6:40 a.m.

Hora de salida: 2:55 p.m.

Horario Alimentación y Descanso

Primer Nivel

Hora de almuerzo y descanso: 11:15 a 11:40 a.m.

Segundo Nivel

Hora de almuerzo y descanso: 11:55 a 11:20 p.m.

Lineamientos Generales del Área de Docencia

- Emplear en el facilitamiento del aprendizaje cualquiera de los métodos activos, procurando adaptarlos a las condiciones de los alumnos y a la naturaleza de las asignaturas.
- Estimular el aseo personal de los alumnos y velar porque para que usen correctamente su uniforme.
- Responsabilizarse del material didáctico que le fuese asignado y hacer el inventario de los enseres de su aula al inicio y al final del año escolar.
- Mantener a sus alumnos durante el período de clases y de exámenes dentro del aula excepto en aquellas actividades que para su realización sea necesario salir de la misma.
- Cuidar porque los alumnos mantengan limpia su aula de clases y sus libros ordenados en los depósitos correspondientes.
- Mantener la disciplina de los alumnos y aplicar medidas eficaces para que haya en la clase un ambiente apropiado de orden y trabajo.
- Cumplir estrictamente el horario de clases y el calendario de exámenes que emita la Dirección.

Procedimientos Generales del Área de Docencia

- **Organización del año:** se requiere participar en todas las sesiones de planificación del trabajo a realizar durante el año.
- **Jornalización y planificación:** la journalización se realizará al inicio de cada parcial de cada una de sus clases y de acuerdo con los objetivos y contenidos programados en la currícula institucional. Esta Journalización será entregada en la fecha estipulada en el calendario anual. El personal docente del nivel de Pre-Escolar la entregará a la Coordinación de Pre-Escolar, el personal no bilingüe a La Dirección y el personal docente bilingüe a la Coordinación de Inglés. El aspecto de planificación se elaborará semanalmente, y será entregada los días jueves sin falta a cada una de las dependencias antes mencionadas.

- **Tareas y asignaciones extraescolares:** Graduar la enseñanza conforme a las capacidades de los alumnos, procurando no sacrificar los mismos con tareas y trabajos escolares excesivos.
- **Hojas de tareas de los estudiantes:** estas se elaboran de primer a sexto grado en el transcurso de la semana, y serán entregadas a La Dirección y Coordinación de Inglés según sea su área de trabajo, para su respectiva revisión antes de fotocopiarlas. Las hojas de tareas se enviarán a casa los días viernes sin falta, en su respectivo Friday Folder junto con la hoja de evaluación de aprovechamiento académico y aspectos disciplinarios. (Ver formato en anexos)
- **Elaboración y presentación exámenes:** estos deberán ser presentados a La Dirección, Coordinación de Pre-Escolar o Coordinación de Inglés según sea su área de trabajo, una semana antes de practicar los mismos para su respectiva revisión antes de fotocopiarlos.
- **Evaluación del aprendizaje de los estudiantes:** esta debe ser de manera continua, justa y equitativa de acuerdo con los aprendizajes más significativa de sus alumnos. Estas evaluaciones se anotarán en el Libro de Registro de forma ordenada y clara para cuando sea necesario el uso de las mismas y despejar cualquier duda de alumnos o padres de familia.
- **Reuniones con Docentes:** estas se realizarán con el Profesor Guía o Tutor y los demás profesores del grado para analizar los problemas de los alumnos y buscar soluciones; y asimismo para evaluar la personalidad.
- **Evaluación de la personalidad los estudiantes:** esta evaluación se realizará una vez en el parcial de acuerdo a los criterios establecidos para los aspectos de puntualidad, espíritu de trabajo, orden y presentación, sociabilidad y moralidad. Se realizará con el consenso de los maestros tutores y de todos los docentes de signatura por nivel, el día que La Dirección estime conveniente. A esta reunión cada docente deberá llevar completa la hoja de tutor con los aspectos antes mencionados. (Ver formato en anexos)
- **Control de las asistencias e inasistencias de los estudiantes:** esta actividad se desarrollará diariamente en el Libro de Registro y en cada una de las clases que usted imparta.

- **Entregar de calificaciones de los estudiantes:** estas se entregarán después de la semana de discusión de los exámenes parciales al maestro Tutor y a la Secretaría el respectivo cuadro #1 en la fecha que establezca La Dirección. (Ver formato en anexos)
- **Rol de supervisión:** este rol es elaborado por La Dirección, y deberá cumplirlo con responsabilidad en el área asignada cuidando de la disciplina y seguridad de los estudiantes.
- **Sesiones ordinarias y extraordinarios:** deberá asistir puntualmente a todas las reuniones que la institución convoque y ser partícipe de los asuntos que en las mismas se discutan.
- **Firma del libro de Asistencia y Diario Pedagógico:** estos dos libros se actualizarán diariamente el Diario de Asistencia está ubicado en la entrada de la institución. El Diario Pedagógico será llenado por los maestros que sirven clases en secundaria y se encuentra ubicado sobre el escritorio de cada uno de los salones de clase. Ambos libros se revisarán semanalmente y se escribirá **NO FIRMÓ** en el espacio correspondiente en caso de estar vacío.

Prohibiciones Generales del Área de Docencia

- Cobrar por servir clases privadas a sus propios alumnos.
- No consignar en su libro de Registro las calificaciones obtenidas por sus alumnos producto de las pruebas, investigaciones, tareas, informes y otros.
- Someter a acoso sexual a sus educandos, así como a cualquier otra persona con la cual se relacione en el ejercicio de su trabajo.
- Aceptar soborno por parte de los alumnos y/o padres de familia para adquirir puntaje no ganado en sus respectivas asignaturas.
- Imponer a los educandos castigos o sanciones generales que atenten contra su dignidad, integración física, psíquica o moral.
- Llamar a los educandos con sobrenombres o proferir contra ellos y/o padres de familia palabras injuriosas.
- Mantener relaciones amorosas con los estudiantes.

- Hacer discriminación de alumnos por motivos de: sexo, edad, raza, religión, nacionalidad, condición económica o social, credo político, rendimiento académico y/o limitaciones físicas.
- Introducir o permitir que se introduzcan al establecimiento objetos y sustancias tóxicas y alucinógenas que atenten contra la salud, la moral, las buenas costumbres y la seguridad individual o colectiva. Exceptuando las de uso exclusivo del laboratorio de ciencias que deberán ser utilizadas o manejadas por el personal autorizado para tal fin.
- Usar la técnica de copia, dictado y repetición memorística como exclusivo procedimiento de enseñanza y asimismo impartir las clases de manera improvisada.
- Proporcionar al educando a manera de repaso, previo a su examen, parte o toda la prueba que se le aplicará.
- Promover o reprobado al educando de manera arbitraria sin cumplir las normas de evaluación vigente.
- Suspender por intereses personales y/o ajenos al proceso educativo, individual o colectivamente, las labores docentes sin el permiso de la autoridad competente.
- Abandonar el aula para atender asuntos de carácter personal.
- Recibir en el aula durante el período de clases a padres de familia u otro tipo de visita, sin previa autorización.
- Hacer o atender llamadas telefónicas en horas de clase.
- Predisponer a los alumnos en contra de sus compañeros, maestros y autoridades de la institución.
- Dañar intencionalmente o descuidar los libros y materiales que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones.
- Faltar a las sesiones del Consejo General de Profesores sin el permiso correspondiente.

ÁREA DE SERVICIO CIVIL

Esta área está integrada por las Niñeras, Conserje, Enfermera y Técnico en Mantenimiento. El área de Servicio Civil está coordinada por la Gerencia Administrativa

y la Coordinación de Pre-Escolar quienes serán las encargadas de suministrar al nuevo colaborador su respectivo el Descriptor de Puesto así como también una explicación amplia y detallada de cada sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. El nuevo colaborador deberá conocer su horario de trabajo y algunos lineamientos y procedimientos generales del área a integrar.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 6:30 a.m.

Hora de salida: 5:00 p.m.

Horario de Descanso

Hora de almuerzo y descanso: 12:00 a 2:00 p.m.

Lineamientos Generales del Área de Servicio Civil

- Atender las Órdenes y disposiciones que emitan las autoridades de la Institución.
- Velar por la seguridad de los enseres materiales, libros, mobiliario y otros que sean propiedad de la Institución.
- Atender con prontitud y cortesía a las personas que a él acudan con el propósito de solicitar sus servicios.
- Velar por la seguridad de los enseres materiales, libros, etc. de la institución.
- Cumplir con las tareas propias de su cargo y colaborar también en otros trabajos que se le encomienden.

IV ETAPA DE INDUCCIÓN

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En esta etapa se evalúa la efectividad del proceso de inducción y capacitación para su respectiva retroalimentación y mejoramiento. Se aplicarán una serie de instrumentos para evaluar dichos procesos. **(VER ANEXOS)**.

IMPACTO POR LA FALTA DE EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA BILINGÜE HONDURAS:

La Escuela Bilingüe Honduras ha experimentado dificultades como consecuencia de la falta de implementación de un programa de Inducción y Capacitación.

La falta de estos procesos, reduce las posibilidades de los colaboradores de adquirir las habilidades necesarias que los conduzcan a tener un efecto potencial en su desempeño y por ende en el crecimiento de la organización y sus ingresos. Es decir, si la Escuela Bilingüe Honduras no comienza a contemplar dentro de su plan de crecimiento estos aspectos fundamentales, continuará afectando su plan de éxito.

Entre más rápido los colaboradores recién contratados sean autosuficientes y productivos, la organización podrá alcanzar los objetivos planteados.

La Orientación y Capacitación pueden lograr que los colaboradores se sientan interesados y motivados en todo momento. Pueden considerarse factores que aumenten la aptitud de un empleado para un puesto. Los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y favorecer el cumplimiento de sus responsabilidades.

El alto índice de rotación de personal es un factor que genera desestabilidad y malestar en los clientes externos los cuales en muchas ocasiones deciden buscar otras alternativas educativas provocando una reducción de los ingresos percibidos. Para reducir este factor, es importante fidelizar a los colaboradores, esto es posible, si son capaces de lograr sus objetivos y satisfacción personal.

6.3.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El diagnóstico de necesidades es una herramienta mediante la cual se puede aproximar el estado real del conocimiento y las habilidades de los colaboradores de una organización. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y un programa concreto de trabajo. Al momento de analizar los datos, el diagnóstico aportará dos posibles grupos, el primero de ellos son los problemas y oportunidades de mejora que se resuelven con la interrelación de procesos de enseñanza- aprendizaje. El

segundo grupo son aquellos factores ajenos a los procesos de formación y que se resuelven mejorando aspectos relacionados con la motivación, un mayor respaldo gerencial en la toma de decisiones, aspectos organizativos y técnicos.

Las necesidades de capacitación también pueden identificarse mediante las funciones de cada puesto o la aplicación de las evaluaciones de desempeño. Actualmente las capacitaciones y las competencias laborales son dos conceptos íntimamente relacionado, ya que ambas reducen las brechas del aprendizaje para un mejor desempeño profesional y organizacional.

La escuela Bilingüe Honduras carece de perfiles, descriptores, y de evaluaciones de desempeño, que son de vital importancia para la exitosa administración de recursos humanos. La información que se detalle en los instrumentos antes mencionados será de gran utilidad para estandarizar los procesos más importantes de la institución en relación con la gestión de talento humano, favoreciendo en igual medida sus procesos de mejora continua.

Es por tal razón, que se elaboró para la empresa objeto de estudio una propuesta de capacitación que puede servir como punto de referencia para iniciar con el proceso de capacitación. Esta propuesta queda abierta a ser modificada en la temática a desarrollar de acuerdo con sus necesidades particulares, pero sobre todo al logro de los objetivos estratégicos de la misma. Otro aspecto a considerar a posibles modificaciones son los responsables de impartir cada una de las jornadas de capacitación, además, del lugar que se propone para desarrollarlas.

6.3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

6.3.3.1 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los responsables de la capacitación deberán involucrar a los colaboradores que se capacitarán a fin brindar el propósito de la misma de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos por la organización, de manera que puedan vincular las metas establecidas y como sus labores diarias hacen posible el cumplimiento de la estrategia.

6.3.3.2 DESARROLLO DE PERSONAL

Es importante realizar un diagnóstico de necesidades A partir de las necesidades de capacitación más significativas de los colaboradores de la Escuela Bilingüe Honduras se propone el siguiente plan para ser desarrolladas doce sesiones en un año lectivo, aproximadamente una por mes y tres de ellas en el periodo de preparación escolar. A continuación se detallan cada una de las capacitaciones:

I. MANUAL DE CONVIVENCIA PARA LOS ESTUDIANTES

Objetivo: Socializar con los colaboradores el Manual de Convivencia que se aplica para los estudiantes, conformado por todas las reglas y normas que permiten organizar y regular la labor escolar entre estudiantes, docentes y autoridades institucionales.

Contenido:

- Regulación del uniforme
- Excusas y Llegadas Tardes
- Faltas y Sanciones
- Socialización de los formatos y su correcta utilización.

Metodología:

- Charla explicativa de cada uno de los aspectos que conforman el manual.
- Respuesta a preguntas e inquietudes

Responsable: Departamento de Consejería

II. TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN DOCENTE

Objetivo: Instruir a los colaboradores del área de docencia los aspectos básicos de la planificación docente auxiliándose de la currícula interna de la institución diseñada para cada una de las clases, además del apoyo de libros de textos y sus respectivas guías del maestro.

Contenido:

- Formato de planificación institucional (anual y bimestral)

- Socialización de fechas de entrega de la planificación, desgloses y jornalizaciones.
- Entrega del calendario anual con su respectiva explicación.
- Formatos y lineamientos de La Dirección y Coordinación de Inglés

Metodología:

- Charla informativa con ayudas audiovisuales
- Respuesta a preguntas e inquietudes

Responsable: Departamento de Dirección y Coordinación de Inglés.

III. LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL ACADÉMICO

Objetivo: Proporcionar a los colaboradores del área de docencia los conocimientos necesarios acerca de las técnicas y métodos de evaluación apegándose a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación de nuestro país.

Contenido:

- Acuerdos de la Secretaría de Educación
- Formatos de evaluación y control de los estudiantes
- Formatos y lineamientos del Departamento de Secretaría de la escuela

Metodología:

- Explicación detallada de los Acuerdos de la Secretaría de Educación con ayudas físicas y audiovisuales.
- Ejercicios prácticos en el Laboratorio de Computación para el uso de los formatos Digitales.
- Respuesta a preguntas e inquietudes

Responsable: Departamento de Dirección y Secretaría

IV. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CONTROL DISCIPLINARIO

Objetivo: Promover en los colaboradores una actitud de disposición para buscar estrategias que permitan la sana convivencia en los salones de clases y que les permita a los estudiantes el mayor aprovechamiento académico.

Contenido:

- Técnicas y métodos de disciplina preventiva.
- Manejo y resolución de conflictos
- Proceso de remisión de estudiantes al Departamento de Orientación

Metodología:

- Charla con ayudas escritas y audiovisuales.
- Acciones formativas (videos, talleres, demostraciones) que permiten conocer como moldear el comportamiento de los estudiantes
- Estudios de casos

Responsable: Departamento de Orientación.

V. MANEJO DE CONDUCTAS DISRUPTIVAS

Objetivo: Mejorar el ambiente del salón de clases, mediante el manejo y control adecuado de los alumnos con conductas disruptivas y promover una actitud de colaboración entre maestros y padres de familia.

Contenido:

- Definición de Terminología
- Tipos de Conductas Disruptivas
- Técnicas para el Manejo de las Conductas Disruptivas
- Niveles de Intervención Frente a la Disrupción

Metodología:

- Conceptos básicos necesarios a fin de que los colaboradores puedan comprender sobre el tema.
- Acciones formativas (videos, talleres, demostraciones)
- Aplicación de teoría a ejemplos cotidianos en el salón de clases

Responsable: Departamento de Orientación.

VI. COMUNICACIÓN DE APOYO

Objetivo: Desarrollar técnicas que permitan a los colaboradores mejorar la habilidad de aplicar y transmitir de manera asertiva los mensajes hacia el cliente interno y externo de la organización.

Contenido:

- Estilos de comunicación
- Técnicas de comunicación eficaz con alumnos y padres de familia
- Procedimientos de comunicación interna y externa
- Métodos de comunicación interna y sus diferentes niveles.

Metodología:

- Explicaciones claras y ejemplos para comprobar lo aprendido y practicar
- Dinámicas para afianzar los conceptos
- Uso de videos para facilitar el aprendizaje
- Ejercicios prácticos y tareas de aplicación

Responsable: Departamento de Dirección y Consejería.

VII. EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Fomentar la afiliación eficaz de los colaboradores a los equipos de la organización, para mejorar el desempeño y clima laboral, eliminando las barreras comunicacionales y fomentando la retroalimentación.

Contenido:

- Características de un Equipo Exitoso
- La Comunicación en el Trabajo en Equipo
- Técnicas para Trabajar en Equipo
- Liderando equipos

Metodología:

- Seminario y Taller Interactivo
- Estudio de Casos de Éxito
- Ejercicios Prácticos de Aplicación

Responsable: Personal Interno del área de Español

VIII. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS

Objetivo: Desarrollar en los colaboradores una actitud positiva en la manera de enfrentar y resolver los conflictos, para optimizar las relaciones interpersonales, minimizar los malos entendidos, lograr el respeto, manejo de la crítica constructiva.

Contenido:

- Estilos adecuados para el manejo de conflictos interpersonales tanto internos como externos.
- Características de las Relaciones Interpersonales saludables
- Componentes para desarrollar la inteligencia emocional
- Modelo de estilo colaborativo de manejo de conflicto

Metodología:

- Se realizará mediante una capacitación de sensibilización en grupo, de manera que permita desarrollar las habilidades de inteligencia emocional y manejo de conflictos, con el objetivo de mejorar las relaciones entre los colaboradores y clientes externos.
- Compartir experiencias, retroalimentación y repetición de manera que se graben los patrones de comportamiento de los colaboradores.
- Registros de audio y vídeo producidos durante el entrenamiento
- Aplicación de autoevaluaciones
- Estudios de caso

Responsable: Capacitador Externo

IX. LIDERAZGO

Objetivo: Potencializar las habilidades de liderazgo e influencia positiva que permita mejorar las relaciones entre los colaboradores, facilitando el logro de los objetivos institucionales, de tal manera que exista una cultura de compromiso y responsabilidad cumpliendo con las metas de la organización.

Contenido:

- Principios y Estilos de Liderazgo
- Características Básicas de un Líder

- Liderazgo en el Puesto de Trabajo
- Roles Gerenciales de Liderazgo

Metodología:

- Seminarios y talleres interactivos
- Ayudas audiovisuales
- Estudio de Casos

Responsable: Personal Interno del Área de Inglés.

X. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Promover en los colaboradores una actitud de servicio sensibilizando la importancia del cliente externo, la relación con los objetivos estratégicos y el impacto directo sobre el cumplimiento de los mismos.

Contenido:

- Técnicas de atención al cliente
- Manejo de Clientes difíciles
- Servicio de Calidad

Metodología:

- Conceptos básicos, a fin de que los colaboradores puedan comprender la parte técnica.
- Acciones formativas (videos, talleres, demostraciones) que permiten moldear el comportamiento, ilustrando habilidades interpersonales en diversas situaciones.
- Aplicación de teoría

Responsable: Capacitador Externo.

XI. MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL

Objetivo: Mejorar el manejo del estrés y la administración del tiempo, identificando los principales elementos que lo generan para la aplicación de técnicas que minimicen su incidencia en el desempeño laboral.

Contenido:

- Evaluación Inicial de Habilidades de Manejo del Estrés
- Principales Elementos del Estrés
- Reacciones al Estrés
- Manejo del Estrés
- Técnicas para la Reducción del Estrés

Metodología:

- Conceptos básicos necesarios.
- Acciones formativas con ayuda de videos y demostraciones
- Estudios de casos
- Autoevaluaciones

Responsable: Capacitador Externo

XII. LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO

Objetivo: Promover un ambiente positiva al cambio en los colaboradores y una actitud afable y diligente a la adecuación de sus funciones para el logro de la estrategia institucional.

Contenido:

- Liderar el Cambio Positivo
- Implementación de un Cambio Positivo
- Tendencia Hacia la Estabilidad Empresarial

Metodología:

- Charla sobre la temática a desarrollar
- Uso de videos para facilitar el aprendizaje
- Ejercicios prácticos y tareas de aplicación
- Estudio de casos

Responsable: Capacitador Externo

6.3.3.3 RECURSOS PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

Tabla 4. Recursos de Capacitación

Tema de Capacitación	Responsable	Lugar a Desarrollar la Capacitación	Recursos
Manual de Convivencia	Consejería	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material pizarra
Técnicas de Planificación Docente	Dirección y Coordinación de Inglés	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material pizarra
Lineamientos de Evaluación y Control Académico	Dirección y Secretaría	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material pizarra
Técnicas y Métodos de Control Disciplinario	Orientación	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material pizarra
Manejo de Conductas Disruptivas	Orientación	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material de Oficina, pizarra
Comunicación de Apoyo	Dirección y Consejería	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material de Oficina, pizarra
Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo	Personal del área de Español	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, inteligente. Material de Oficina, pizarra
Inteligencia Emocional y Manejo del Conflicto	Capacitador Externo	Salón de un Hotel	Instructor, escrito, audiovisuales. Material ayudas
Liderazgo	Personal del área de Inglés	Salón de la Smartbord	Instructor, escrito, Material pizarra

			inteligente.	
Calidad del Servicio al Cliente	Capacitador Externo	Salón de un Hotel	Instructor, escrito, audiovisuales.	Material ayudas
Manejo del Estrés Personal	Capacitador Externo	Lugar para Capacitación al Aire Libre	Instructor, escrito, materiales para dinámicas.	Material ayudas
Liderar el Cambio Positivo	Capacitador Externo	Centro de Recreación del Campo de Golf	Instructor, escrito, audiovisuales.	Material ayudas

6.3.4 MANUAL DE BIENVENIDA

“El trabajo hecho con gusto y con amor, siempre es una creación original y única”.

Roberto Sapriza

CARTA DE BIENVENIDA

La familia Escuela Bilingüe Honduras le da la más cordial bienvenida esperando que el trabajo que realice a partir de este momento se sume al logro de los objetivos institucionales que siempre están buscando posicionarnos en el primer lugar a nivel de la zona central.

A partir de este momento usted es un elemento clave en nuestro equipo de trabajo ya que sus habilidades y destrezas serán vitales en el desempeño de sus funciones y además, le han permitido su ingreso a esta prestigiosa institución educativa. Por tal razón, es para nosotros un gran placer contar con su apoyo y colaboración y esperamos que usted encuentre en esta institución no solo un lugar donde generar un ingreso económico, sino una familia y que usted pueda identificarse con ella, fomentando con su trabajo un espíritu de excelencia educativa, calidad y servicio al cliente tanto interno como externo.

Este manual está elaborado especialmente para usted, encontrará una breve reseña histórica de la institución, nuestra Misión, Visión y Valores, además de información que le resultará de gran utilidad para su trabajo.

Al integrar nuestro equipo de trabajo ha adquirido derechos así como también una serie de obligaciones y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar. E.B.H. le da la más cordial bienvenida a su será tu nueva familia.

“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario”. Elbert Hubbard

Atentamente

Familia E.B.H.

INTRODUCCIÓN

El manual que tiene en sus manos, ha sido elaborado con el propósito de que pueda servirle de guía y material de consulta permanente para su adecuada integración al que desde ahora es su lugar de trabajo.

El propósito de este manual es que usted conozca la información primordial para su orientación y adaptación al desempeño de sus funciones y al ambiente de trabajo. Le solicitamos lo lea detenidamente para poder aplicarlo efectivamente.

Integrando nuestro equipo de trabajo automáticamente se hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión y misión al brindar un servicio de calidad y excelencia educativa a través de su trabajo.

“Nuestra visión siempre determina la calidad de nuestra labor”. J. H. Jowett

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

HISTORIA DE LA EMPRESA

Apreciado Colaborador:

Quiero compartir con usted una historia resumida, de los hechos que vienen a mi memoria del nacimiento y crecimiento de la Escuela Bilingüe Honduras. Trataré de ser lo más breve posible, y es probablemente que no mencione algunos detalles pero lo más importante es que usted conozca nuestros inicios.

Una tarde del mes de Mayo del año 1991, recibí una llamada telefónica de una madre de familia, la señora Mirlen de Bustillo, quien me comentó que existía la preocupación entre los padres de familia que tenían a sus niños en la escuela bilingüe de la ciudad, ya que se aproximaba el tiempo en que sus hijos saldrían del sexto grado y la opción que existía en aquel momento para viajar a la ciudad de Siguatepeque donde ya existía una escuela bilingüe con nivel de secundaria, no resultaba factible.

Este grupo de padres de familia habían hecho algunos contactos entre ellos , con de la señora Guadalupe de Gun, conocida cariñosamente por Doña Lupita, para que se abriera una escuela bilingüe que incluyera los tres niveles, pre-escolar, primaria y secundaria. Se giraron invitaciones a una reunión en el salón de la Alcaldía Municipal para presentar el proyecto y ver el interés de los padres de familia de lograr el objetivo. Así fue que se llevó a cabo esa primera reunión y entre las situaciones que preocupaban a los presentes era la interrogante ¿Quién se atrevería a iniciar en Comayagua tan importante proyecto?

En una de esas reuniones, el señor Benjamín Izaguirre nos presentó a la señora Bertha de Flores, quien ya era socia fundadora de una escuela bilingüe en Tegucigalpa. En ese momento, se miraba con más seriedad la idea, al escuchar a una persona con experiencia en el ramo dirigiría este proyecto. Lastimosamente días después, se nos comunicó al grupo de padres interesados que para doña Bertha de Flores era imposible en ese momento iniciar dicho proyecto.

Por lo que el señor Benjamín Izaguirre, siendo un Comayagüense de corazón, se sintió comprometido con su ciudad y pidió que si había personas dispuestas, con verdadera entrega a emprender el proyecto, él con mucho gusto lo dirigiría. Y fue así que el día sábado 22 de junio de 1991, en que fuimos invitados a la casa de los señores Carlos Gun y Lupita de Gun, asistimos los que se constituyeron en los socios fundadores son : Arnulfo Andara, Benjamín Izaguirre, Valentín Suarez, Esperanza de Suarez, Lupita de Gun, Carlos Gun Q.E.P.D. Esmeralda de Alfaro, Guillermo Alfaro, Lorena de Buezo, Nicolás Ochoa, Carlos Boquín, Esteban Portillo y Dora de Portillo, y nació la Escuela Bilingüe "Honduras", emprendiendo a partir de allí, una carrera maratónica para iniciar los trámites de apertura, el número de alumnos necesario para comenzar, un local donde funcionaría y seguidamente un personal bilingüe y no bilingüe calificado, que enseñara a los escolares con toda excelencia y responsabilidad.

Y es así que después de cumplir con todos los requisitos de ley, llega el momento de la inauguración y del inicio de operaciones que se realizó el 31 de Agosto de 1991, pero el acuerdo de funcionamiento fue publicado con fecha 18 de Noviembre de ese mismo año, por lo que para esta fecha es cuando tradicionalmente celebramos nuestro aniversario. Siendo nuestra primer Directora la Licenciada Eva Amaya, y a partir de allí también otros queridos Directores como la Profesora Eleonora Hernández, Profesor Denis Machuca, Profesor Marco Antonio Guillén, Profesor César Rodríguez y nuestra actual y querida Directora Licenciada Ingrid Mejía. Para todos ellos, nuestro eterno agradecimiento, porque todos han dejado su huella plasmada en esta institución.

Debemos sentirnos orgullosos de que muchos de nuestros egresados han sido alumnos de excelencia académica en universidades dentro y fuera del país, logrando exitosos profesionales en diferentes ramas académicas, sin perder la esperanza que uno de nuestros egresados pueda llegar a ostentar el título de Presidente de nuestro país.

Han sido 23 largos años, llenos de historias, unas alegres, otras tristes, otras de preocupación y de responsabilidades, y solamente hemos podido llegar a cumplirlos en primer lugar porque Dios lo ha permitido, y luego gracias a la ayuda y al granito de arena que cada uno de los padres de familia, alumnos y colaboradores de lo que ahora

es nuestra reconocida y querida ESCUELA BILINGÜE HONDURAS, que sigue creciendo con nuevo personal de alto nivel y compromiso. De usted, atentamente.

Dora de Portillo

Gerente Administrativo

VISIÓN

Ser la institución educativa líder en excelencia logrando la formación integral de niños y jóvenes, convirtiéndolos en agentes de cambio que contribuyan a la construcción de una sociedad justa, equitativa, y democrática.

MISIÓN

Brindar una educación de calidad en los niveles de pre-básica, primaria, y secundaria, para que los niños y jóvenes puedan recibir una formación integral, logrando que los conocimientos sean adquiridos de una manera científica, actualizada y complementada con el dominio del idioma inglés.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Escuela Bilingüe Honduras persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Capacitar el alumnado para que pueda continuar estudios en el nivel superior.
- ✓ Desarrollar en el educando un alto espíritu de responsabilidad que los conduzca a manifestar actitudes positivas frente a la realidad y de esta forma contribuir con eficiencia al desarrollo económico y social del país.
- ✓ Orientar y capacitar a los educados para que consideren el estudio como un medio indispensable para realizarse profesionalmente.
- ✓ Lograr que los alumnos adquieran el Inglés como una segunda lengua y habilidades y destrezas básicas en el idioma Francés, indispensables para que logren mayor éxito personal y profesional.

- ✓ Inculcar en los educandos el respeto y el amor a sus padres y demás miembros de su familia, a la propia identidad cultural, al idioma, a los valores humanos nacionales y de otras culturas.
- ✓ Desarrollar al máximo de sus posibilidades la personalidad, aptitudes, talentos, destrezas y capacidad mental en los estudiantes.
- ✓ Fortalecer los valores cívicos, morales, espirituales, éticos y de urbanidad.

SERVICIOS

La Escuela Bilingüe Honduras ofrece los siguientes servicios:

- Educación Bilingüe Español-Ingles
- Programa de Francés
- Programa de computación
- Programa de becas
- Programa de certificaciones en computación e idioma francés
- Clases musicales con diferentes instrumentos
- Clases para coros
- Programa de proyección folklórica
- Enfermería con enfermera de planta
- Miembros de la asociación de Escuelas Bilingües de Honduras

Organigrama General Escuela Bilingüe Honduras

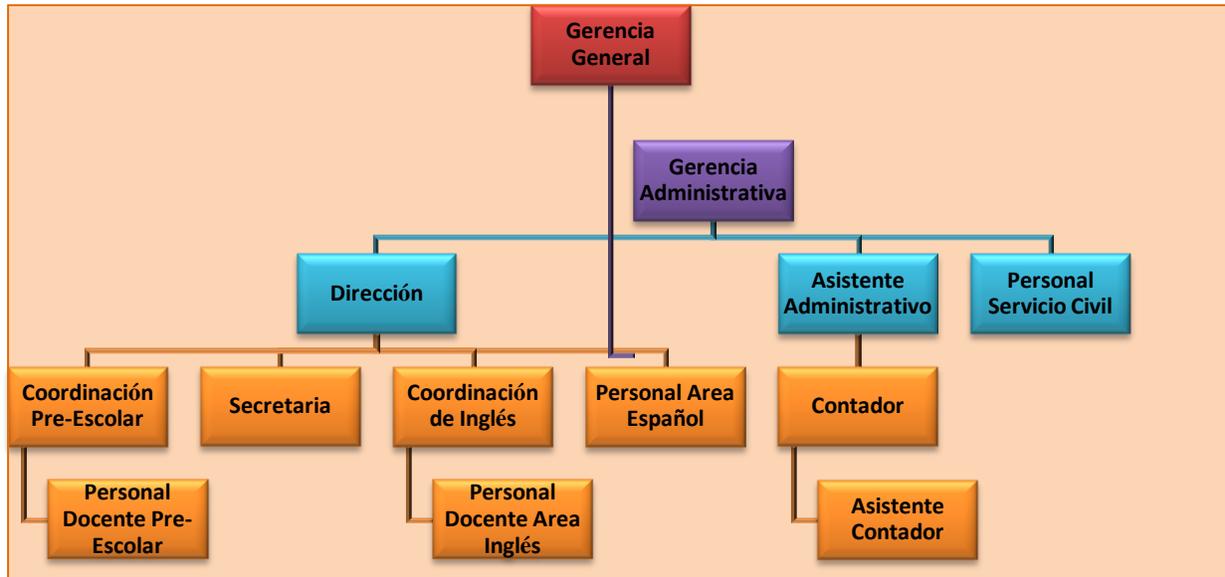


Figura 22. Organigrama de la Escuela Bilingüe Honduras

Políticas y Reglas Generales

A continuación se detallan la información acerca de algunas políticas y regulaciones generales que aplican para todos los colaboradores en nuestra institución:

- Políticas Institucionales
- Política de Remuneración
- Beneficios Institucionales
- Prohibiciones Generales

Políticas Institucionales

- **Libertad de Cátedra:** en la búsqueda de mayor calidad de la educación siempre y cuando se respeten los objetivos de Institución.
- **Actualización, Capacitación y Perfeccionamiento:** según las necesidades profesionales, a través de seminarios, talleres, conferencias u otras.
- **Desarrollo Profesional:** según créditos que vaya acumulando con su profesionalización y desempeño.

- **Acondicionamiento en las Aulas:** se proveerán recursos y materiales necesarios para el eficiente desempeño de sus funciones docentes.
- **Comunicación:** mantener constante comunicación con el resto de sus compañeros docentes para evitar la acumulación de pruebas o tareas de los alumnos y mantener una fluida, permanente y oportuna comunicación con los padres de familia de todos los aspectos que conlleva la labor educativa dejando siempre constancia de la misma.
- **Excusas y permisos:** estos deberán ser por escrito ante La Dirección del establecimiento cuando por causa justificada no pueda asistir al desempeño de sus labores, sesiones y otros actos para los cuales haya sido convocado.
- **Llegadas Tardes:** se contabilizarán a partir de un minuto después de su horario de entrada. El total de llegadas tardes se deducirán de su salario mensual una vez finalizado el mismo

Política de Remuneración

- **Estabilidad laboral:** en su cargo mientras dure su buen comportamiento y su eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- **Remuneración mensual:** que se ajuste a las disposiciones establecidas en el Estatuto del Docente y Código de Trabajo de Honduras. Las Fechas de pago salarial asignado son los 15 y 30 de cada mes. Se acredita mediante pago de planilla en la institución bancaria escogida por la empresa.
- **Los Adelantos Salariales:** se deben realizar de manera personal en el área de Administración, previa formal solicitud por escrito exponiendo los motivos pertinentes ante tal solicitud.

Beneficios Institucionales

- **Prestaciones laborales y otros beneficios:** Estas se realizan una vez finalizado el año lectivo, apegados a los lineamientos del Código del Trabajo de Honduras. Además el pago del Décimo Tercero, Décimo Cuarto salario y otras bonificaciones que la Institución estime convenientes.
- **Años de servicio para el área de docencia:** estos años se contabilizan para efectos de ascenso de categorías escalafonarias, jubilaciones y demás derechos

y garantías sociales y profesionales. Además de tener incremento salarial según la escala de salarios que la institución establezca y tomando en cuenta el desempeño profesional.

- **Vacaciones:** se concederán 2 meses de vacaciones requiriéndosele 2 semanas de la misma para la preparación del trabajo del nuevo año escolar.
- **Programas institucionales:** recibir por parte de la Dirección, Administración y Gerencia General de SERVEDUC, estímulos por el buen desempeño, cooperación, puntualidad e iniciativa en el desarrollo de sus funciones.
- **Becas Estudiantiles:** Los colaboradores del Área de Docencia tiene derecho después de 2 años consecutivos de desempeño laboral eficiente y responsable a una beca estudiantil para uno de sus hijos que consiste en eximirle el pago de las 10 colegiaturas del año lectivo y es prorrogable siempre y cuando cumpla con la aprobación de cada año escolar.
- **Licencias:** son concedidas con goce de sueldo de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 3, Artículo 13 de Estatuto del Docente Hondureño, Inciso a), b), c), numeral 5.
- **Permisos:** estos se concederán con goce de sueldos por nupcias, enfermedades o fallecimiento de algún familiar de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Docente y su Reglamento.

Prohibiciones Generales:

- Fumar o ingerir bebidas alcohólicas o consumir sustancias alucinógenas en el establecimiento de trabajo y en lugares públicos o presentarse a la Institución bajo sus efectos.
- Sustraer materiales o equipo perteneciente a la institución.
- Usar el material o equipo de la institución para fines distintos al que estén destinados.
- Realizar propaganda política y sectaria en el centro de trabajo.
- Retrasar o abandonar intencional o negligentemente el cumplimiento de sus deberes.

- Llegar tarde a su trabajo o retirarse del mismo en horas hábiles sin la autorización correspondiente.
- Presentarse al Centro Educativo sin el arreglo personal adecuado.
- Levantar calumnias de los alumnos y compañeros de trabajo.
- Reproducir copias de llaves que estén bajo su responsabilidad sin la debida autorización.
- Dañar o permitir que se dañe el mobiliario de la institución.
- Promover la indisciplina y/o actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres.
- Retirarse al finalizar el año lectivo sin haber cumplido con todas sus responsabilidades.

ÁREAS DE TRABAJO DE NUESTRA INSTITUCIÓN

A continuación se detallan las áreas que conforman la estructura laboral de la empresa:

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área está integrada por la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Jefe de Contabilidad, Asistente de Contabilidad y Recepcionista.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 7:30 a.m.

Hora de salida: 3:00 p.m.

Horario Alimentación y Descanso

Hora de almuerzo y descanso: 12:00 a 12:30 p.m.

Lineamientos Generales del Área Administrativa

- Elaborar, desarrollar y evaluar el Plan de Trabajo de la Sección.
- Organizar y distribuir el trabajo entre los integrantes del área de acuerdo a sus funciones.

- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de la Institución con la colaboración de la Dirección y Secretaría.
- Organizar, Orientar y Dirigir todas las actividades concernientes al manejo del presupuesto de la Institución.
- Mantener por todos los medios posibles el crédito comercial, gestionando el rápido trámite de los pagos sobre compras realizadas.
- Suministrar a todas las dependencias de la Institución los materiales necesarios a fin de que las mismas cumplan eficientemente sus funciones.
- Llevar en debida forma y mantener al día la contabilidad de la Institución.
- Trabajar cordialmente con las demás dependencias de la Institución.
- Hacer las conciliaciones mensuales de Estados de Cuentas de los Bancos donde se hacen los trámites y su liquidación cada fin de año.
- Llevar el control del inventario de propiedad de bienes muebles e inmuebles y del equipo y materiales de la Institución.
- Elaborar las respectivas órdenes de Pago de Personal y hacerlo efectivo en el tiempo estipulado por la Institución.
- Deducir de los sueldos del Personal las aportaciones de los mismos al Instituto Nacional de Previsión del Magisterio y aportaciones RAP.
- Hacer el pago correspondiente de las aportaciones tanto patronal como docente al Instituto Nacional de Previsión del Magisterio, en el tiempo reglamentario.
- Exigir con puntualidad a los Padres, tutores o encargados de los alumnos cuotas mensuales y derechos que están obligados a pagar al establecimiento de conformidad con lo establecido en el momento de la matrícula.

ÁREA DE DOCENCIA

Esta área está integrada por todos los colaboradores docentes del Área de Español e Inglés. Estas dos áreas en que se divide el personal docente están coordinadas por la Dirección y Coordinación de Inglés respectivamente, y serán las personas que ocupan dichos puestos de trabajos quienes darán apoyo y acompañamiento de la labor escolar.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 6:40 a.m.

Hora de salida: 2:55 p.m.

Horario Alimentación y Descanso

Primer Nivel

Hora de almuerzo y descanso: 11:15 a 11:40 a.m.

Segundo Nivel

Hora de almuerzo y descanso: 11:55 a 11:20 p.m.

Lineamientos Generales del Área de Docencia

- Emplear en el facilitamiento del aprendizaje cualquiera de los métodos activos, procurando adaptarlos a las condiciones de los alumnos y a la naturaleza de las asignaturas.
- Estimular el aseo personal de los alumnos y velar porque usen correctamente su uniforme.
- Responsabilizarse del material didáctico que le fuese asignado y hacer el inventario de los enseres de su aula al inicio y al final del año escolar.
- Mantener a sus alumnos durante el período de clases y de exámenes dentro del aula excepto en aquellas actividades que para su realización sea necesario salir de la misma.
- Cuidar porque los alumnos mantengan limpia su aula de clases y sus libros ordenados en los depósitos correspondientes.
- Mantener la disciplina de los alumnos y aplicar medidas eficaces para que haya en la clase un ambiente apropiado de orden y trabajo.
- Cumplir estrictamente el horario de clases y el calendario de exámenes que emita la Dirección.

Procedimientos Generales del Área de Docencia

- **Organización del año:** se requiere participar en todas las sesiones de planificación del trabajo a realizar durante el año.

- **Jornalización y planificación:** la journalización se realizará al inicio de cada parcial de cada una de sus clases y de acuerdo con los objetivos y contenidos programados en la currícula institucional. Esta Journalización será entregada en la fecha estipulada en el calendario anual. El personal docente del nivel de Pre-Escolar la entregará a la Coordinación de Pre-Escolar, el personal no bilingüe a La Dirección y el personal docente bilingüe a la Coordinación de Inglés. El aspecto de planificación se elaborará semanalmente, y será entregada los días jueves si falta a cada una de las dependencias antes mencionadas.
- **Tareas y asignaciones extraescolares:** Graduar la enseñanza conforme a las capacidades de los alumnos, procurando no sacrificar los mismos con tareas y trabajos escolares excesivos.
- **Hojas de tareas de los estudiantes:** estas se elaboran de primer a sexto grado en el transcurso de la semana, y serán entregadas a La Dirección y Coordinación de Inglés según sea su área de trabajo, para su respectiva revisión antes de fotocopiarlas. Las hojas de tareas se enviarán a casa los días viernes sin falta, en su respectivo Friday Folder junto con la hoja de evaluación de aprovechamiento académico y aspectos disciplinarios. (Ver formato en anexos)
- **Elaboración y presentación exámenes:** estos deberán ser presentados a La Dirección, Coordinación de Pre-Escolar o Coordinación de Inglés según sea su área de trabajo, una semana antes de practicar los mismos para su respectiva revisión antes de fotocopiarlos.
- **Evaluación del aprendizaje de los estudiantes:** esta debe ser de manera continua, justa y equitativa de acuerdo con los aprendizajes más significativa de sus alumnos. Estas evaluaciones se anotarán en el Libro de Registro de forma ordenada y clara para cuando sea necesario el uso de las mismas y despejar cualquier duda de alumnos o padres de familia.
- **Reuniones con Docentes:** estas se realizarán con el Profesor Guía o Tutor y los demás profesores del grado para analizar los problemas de los alumnos y buscar soluciones; y asimismo para evaluar la personalidad.
- **Evaluación de la personalidad los estudiantes:** esta evaluación se realizará una vez en el parcial de acuerdo a los criterios establecidos para los aspectos de

puntualidad, espíritu de trabajo, orden y presentación, sociabilidad y moralidad. Se realizará con el consenso de los maestros tutores y de todos los docentes de signatura por nivel, el día que La Dirección estime conveniente. A esta reunión cada docente deberá llevar completa la hoja de tutor con los aspectos antes mencionados. (Ver formato en anexos)

- **Control de las asistencias e inasistencias de los estudiantes:** esta actividad se desarrollará diariamente en el Libro de Registro y en cada una de las clases que usted imparta.
- **Entregar de calificaciones de los estudiantes:** estas se entregarán después de la semana de discusión de los exámenes parciales al maestro Tutor y a la Secretaría el respectivo cuadro #1 en la fecha que establezca La Dirección. (**Ver formato en anexos**)
- **Rol de supervisión:** este rol es elaborado por La Dirección, y deberá cumplirlo con responsabilidad en el área asignada cuidando de la disciplina y seguridad de los estudiantes.
- **Sesiones ordinarias y extraordinarios:** deberá asistir puntualmente a todas las reuniones que la institución convoque y ser partícipe de los asuntos que en las mismas se discutan.
- **Firma del libro de Asistencia y Diario Pedagógico:** estos dos libros se actualizarán diariamente. El Diario de Asistencia está ubicado en la entrada de la institución. El Diario Pedagógico será llenado por los maestros que sirven clases en secundaria y se encuentra ubicado sobre el escritorio de cada uno de los salones de clase. Ambos libros se revisarán semanalmente y se escribirá **NO FIRMÓ** en el espacio correspondiente en caso de estar vacío.

Prohibiciones Generales del Área de Docencia

- Cobrar por servir clases privadas a sus propios alumnos.
- No consignar en su libro de Registro las calificaciones obtenidas por sus alumnos producto de las pruebas, investigaciones, tareas, informes y otros.
- Someter a acoso sexual a sus educandos, así como a cualquier otra persona con la cual se relacione en el ejercicio de su trabajo.

- Aceptar soborno por parte de los alumnos y/o padres de familia para adquirir puntaje no ganado en sus respectivas asignaturas.
- Imponer a los educandos castigos o sanciones generales que atenten contra su dignidad, integración física, psíquica o moral.
- Llamar a los educandos con sobrenombres o proferir contra ellos y/o padres de familia palabras injuriosas.
- Mantener relaciones amorosas con los estudiantes.
- Hacer discriminación de alumnos por motivos de: sexo, edad, raza, religión, nacionalidad, condición económica o social, credo político, rendimiento académico y/o limitaciones físicas.
- Introducir o permitir que se introduzcan al establecimiento objetos y sustancias tóxicas y alucinógenas que atenten contra la salud, la moral, las buenas costumbres y la seguridad individual o colectiva. Exceptuando las de uso exclusivo del laboratorio de ciencias que deberán ser utilizadas o manejadas por el personal autorizado para tal fin.
- Usar la técnica de copia, dictado y repetición memorística como exclusivo procedimiento de enseñanza y asimismo impartir las clases de manera improvisada.
- Proporcionar al educando a manera de repaso, previo a su examen, parte o toda la prueba que se le aplicará.
- Promover o reprobar al educando de manera arbitraria sin cumplir las normas de evaluación vigente.
- Suspender por intereses personales y/o ajenos al proceso educativo, individual o colectivamente, las labores docentes sin el permiso de la autoridad competente.
- Abandonar el aula para atender asuntos de carácter personal.
- Recibir en el aula durante el período de clases a padres de familia u otro tipo de visita, sin previa autorización.
- Hacer o atender llamadas telefónicas en horas de clase.
- Predisponer a los alumnos en contra de sus compañeros, maestros y autoridades de la institución.

- Dañar intencionalmente o descuidar los libros y materiales que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones.

ÁREA DE SERVICIO CIVIL

Esta área está integrada por las Niñeras, Conserje, Enfermera y Técnico en Mantenimiento. El área de Servicio Civil está coordinada por la Gerencia Administrativa y la Coordinación de Pre-Escolar.

Horarios de Trabajo y Descanso

Horario de Trabajo

Hora de entrada: 6:30 a.m.

Hora de salida: 5:00 p.m.

Horario de Descanso

Hora de almuerzo y descanso: 12:00 a 2:00 p.m.

Lineamientos Generales del Área de Servicio Civil

- Atender las Órdenes y disposiciones que emitan las autoridades de la Institución.
- Velar por la seguridad de los enseres materiales, libros, mobiliario y otros que sean propiedad de la Institución.
- Atender con cortesía y prontitud a las personas que a él acudan con el propósito de solicitar sus servicios.
- Velar por la seguridad de los enseres materiales, libros, etc. de la institución.
- Cumplir con las tareas propias de su cargo y colaborar también en otros trabajos que se le encomienden.

6.4 PRESUPUESTO

Tabla 5. Presupuesto del Plan de Inducción y Capacitación

Tema	Responsable	Presupuesto	
		Recursos	Costo
Manual de Convivencia	Consejería	<ul style="list-style-type: none"> • Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual 	L. 1,000.00
Técnicas de Planificación Docente	Dirección y Coordinación de	<ul style="list-style-type: none"> • Aperitivos • Materiales y Copias 	L. 1,000.00

	Ingles	• Equipo audiovisual	
Lineamientos de Evaluación y Control Académico	Dirección y Secretaría	• Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual	L. 1,000.00
Manejo de Conductas Disruptivas	Orientación	• Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual	L. 1,000.00
Comunicación de Apoyo	Dirección y Consejería	• Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual	L. 1,000.00
Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo	Personal del área de Español	• Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual	L. 1,000.00
Inteligencia Emocional y Manejo del Conflicto	Capacitador Externo	• Consultor • Alquiler del Salón de Conferencia • Aperitivos • Materiales y copias • Equipo audiovisual	L. 10,000.00
Liderazgo	Personal del área de Inglés	• Aperitivos • Materiales y Copias • Equipo audiovisual	L. 1,000.00
Calidad del Servicio al Cliente	Capacitador Externo	• Consultor • Alquiler del Salón de Conferencia • Aperitivos • Materiales y copias • Equipo audiovisual	L. 10,000.00
Manejo del Estrés Personal	Capacitador Externo	• Consultor • Alquiler del lugar para la capacitación • Aperitivos • Materiales para dinámicas	L. 10,000.00
Liderar el Cambio Positivo	Capacitador Externo	• Consultor • Alquiler del lugar	L. 10,000.00

		para la capacitación • Aperitivos • Materiales para dinámicas	
Total de la Inversión			L. 48,000.00

6.5 RELACIÓN DE COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.

La inducción y capacitación representan un costo de inversión (tiempo, materiales, pago de instructor, alquiler de salón, entre otros) y es preciso que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Los beneficios de los procesos de Inducción y Capacitación son múltiples siempre y cuando su enfoque sea específico. Es decir, deberán estar apegados a las necesidades estratégicas de la empresa. Otro aspecto importante es que las empresas deben proporcionar espacio, apoyo y oportunidades para que los colaboradores pongan en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

Para determinar la efectividad de estos procesos, es indispensable evaluar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Costo: determinar el monto real invertido.
- Calidad: cumplimiento de las expectativas
- Servicio: satisfacción de las necesidades de la empresa y los participantes
- Rapidez: facilidad para aplicar conocimientos
- Resultado: identificar los resultados obtenidos

Tomando en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, la inducción y capacitación incluyen los beneficios que pueden verse reflejados en tres niveles: organizacional, recursos humanos y al nivel de puestos.

A nivel interno, los beneficios son los siguientes:

- Aumento de la eficacia y eficiencia organizacional

- Mejoramiento del clima organizacional
- Facilidad en la implementación de cambios e innovación
- Disminución de la rotación del personal
- Disminución del ausentismo
- Aumento de las habilidades y conocimiento de los colaboradores
- Mejoramiento de la actitud de los colaboradores
- Aumento de la productividad

A nivel externo, los beneficios incluyen:

- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento de los servicios ofrecidos
- Aumento de la competitividad organizacional

El costo resulta bajo si se compara con los beneficios que pueden obtenerse. Por tal razón, se recomienda la Escuela Bilingüe Honduras implemente los programas estructurados de inducción y capacitación con el propósito de posicionarla como la mejor institución de la zona central. (Chiavenato, 2009).

6.6 IMPACTO DE LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Y EL EFECTO POSITIVO EN LAS ORGANIZACIONES

La evaluación del programa de Inducción y Capacitación responde a preguntas fundamentales como: ¿cuál es su objetivo? y ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Chiavenato (2009) propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

- La reacción: es la satisfacción de los participantes a la experiencia de la capacitación.
- Lo aprendido: es el grado de aprendizaje y las nuevas habilidades adquiridas.
- El desempeño: este aspecto evalúa el efecto en el trabajo de las nuevas habilidades y la adopción de nuevas actitudes que se ve reflejado en su comportamiento.

- El resultado: se trata de medir el impacto de la capacitación en los resultados de la organización.
- El rendimiento de la inversión: este es el último de los aspectos que a nivel de impacto es el de mayor importancia. Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Lo anteriormente se resume en la siguiente figura.



Figura 33. La evaluación de los resultados de la capacitación.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 389)

6.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Agosto 2015	Septiembre 2015	Octubre 2015	Noviembre 2015	Diciembre 2015	Enero 2016	Febrero 2016	Marzo 2016	Abril 2016	Mayo 2016
Etapa I Inducción a la Escuela Bilingüe Honduras										
Etapa II Inducción al área de trabajo										
Etapa III Evaluación del proceso de inducción										
Manual de convivencia										
Técnicas de planificación docente										
Lineamientos de evaluación y control académico										
Técnicas y métodos de control disciplinario										
Manejo de conductas disruptivas										
Comunicación de apoyo										
Equipos efectivos y trabajo en equipo										
Inteligencia emocional y manejo de conflictos										
Liderazgo										

Calidad de servicios al cliente											
Manejo del estrés personal											
Liderar el cambio positivo											
Evaluación del proceso de capacitación											

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Cadena hotelera internacional Hilton invierte US\$ 2,5 millones; [Source: El Universal]. (2006, abril 3). *NoticiasFinancieras*, p. 1. Miami, UnitedStates.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires, Argentina: CengageLearning.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CengageLearning.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Pérez, E. A. E., Negrete, E. F. M., Quintana, E. M. V., Carrasco, J. L. A., Castillo, V., & Valenzuela, A. C. (2014). La Capacitación Especializada Como Estrategia De Competitividad En Una Empresa Maquiladora Del Sector Electrónico/Specialized Training as a CompetitiveStrategy in a Maquila Organization of the Electronic Sector. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, pp. 1293-1298). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1551717273/F2A36110FDCB4F89PQ/7?accountid=35325>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sadornil, D. del R. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Recuperado a partir de
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10831698>
- Suárez de Puga, R. P. (2014). *Psicología del aprendizaje*. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado a partir de
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10853658>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Vargas, O. G. (2014). La Capacitación Al Aire Libre: Una Opción Efectiva De Incentivar a Los Colaboradores/Open-Air Training: A EffectiveTool to MotivateYourColleagues. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, pp. 433-438). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de
<http://search.proquest.com/docview/1551717345/F2A36110FDCB4F89PQ/3?accountid=35325>

Tabla 6. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Fortalecimiento empresarial- Inducción y Capacitación- .Caso Escuela Bilingüe Honduras	Proponer un Manual de Inducción y Capacitación en la Escuela Bilingüe Honduras que incremente el desempeño laboral de sus colaboradores, para posicionarla como la mejor institución de la zona central.	Identificar los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.	El proceso de inducción y capacitación inicial es inconstante y no está establecido para las diferentes áreas de la Escuela Bilingüe Honduras.	El proceso de inducción y capacitación de los recién contratados debe considerarse una prioridad sin importar el área de la organización ya que de esta manera se asegura que cuenten con la información y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones correctamente en el menor tiempo posible.	Se analizaron las opiniones de los gerentes y la forma en que se ha manejado el tema de inducción y capacitación. Se estructuró un manual de Inducción y Capacitación que contribuya a incrementar la efectividad del desempeño de los colaboradores, convirtiendo a la Escuela Bilingüe Honduras en la mejor de la zona central.
		Analizar el impacto de los factores que potencian o limitan el desempeño laboral en La Escuela Bilingüe Honduras.	Actualmente en la Escuela Bilingüe Honduras no existe retroalimentación acerca del proceso de inducción, por lo cual la gerencia desconoce los inconvenientes y las incomodidades que han tenido los colaboradores al principio de su relación	Se debe proporcionar a cada colaborador una copia de la información relacionada con la inducción con el propósito que sea un material de consulta en caso de inquietudes. La retroalimentación se da por medio de la evaluación de la efectividad del proceso de	

			laboral con la empresa.	inducción identificando fallas y mejorando futuros procesos.	
		Definir alternativas viables para solucionar el problema planteado.	La participación activa y sugerencias de los colaboradores representan una alternativa para identificar debilidades que interfieren con el buen desempeño.	Es indispensable que al momento de realizar las capacitaciones se evalúen las sugerencias y necesidades del personal de las diferentes áreas, los recursos requeridos para la implementación y los objetivos que se esperan alcanzar orientándolo a la estrategia organizacional. Además, se debe dar seguimiento para medir el impacto causado.	
		Proponer un Manual de Inducción y Capacitación que eficiente el desempeño de los colaboradores de La Escuela Bilingüe Honduras.	La gerencia de la Escuela Bilingüe Honduras reconoce que existe la necesidad de establecer un proceso de inducción y capacitación para contribuir al eficaz desempeño de	Establecer un proceso de inducción y capacitación para contribuir al desempeño eficaz de los colaboradores.	

			sus colaboradores.		
--	--	--	--------------------	--	--

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo de laborar en la institución: _____

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos de un proceso de inducción y capacitación del personal?
2. ¿Por qué considera que es importante el proceso de inducción y la capacitación?
3. ¿Existe algún programa dentro de la escuela para inducir al personal?
4. ¿Qué materiales son proporcionados en la inducción del personal con el fin de facilitar más la adaptación del mismo?
5. ¿Qué relación tiene usted con la inducción del personal?
6. ¿Considera que se cuenta con un programa de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso?
7. ¿Cómo está estructurado el proceso de capacitación?
8. ¿Quién o quiénes son los encargados para brindar la capacitación al personal?
9. ¿Cuántas capacitaciones se desarrollan en cada año lectivo?
10. ¿Cuáles son los temas más frecuentes en los que se capacita al personal?

ANEXO 2. CUESTIONARIO

Área de trabajo:

- Administración
- Docencia
- Servicio Civil

Tiempo de laborar en la institución: _____

Este cuestionario contiene una serie de preguntas que le ofrece la oportunidad de expresar lo que usted piensa acerca de su organización y sus labores, en relación al proceso de inducción y capacitación.

Es ANÓNIMO, NO debe escribir su nombre ni firmarlo; por lo que puede dar sus respuestas con toda franqueza.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta. Marque con una X la alternativa que refleje su opinión. No deje ninguna sin contestar.

1. ¿Recibió algún tipo de inducción y capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Si _____

NO _____

2. ¿Se le dio a conocer exactamente las funciones que iba a desempeñar?

Si _____

NO _____

3. ¿Se le presentó al resto del personal que labora en la empresa?

Si _____

- NO _____
4. ¿Se le dio un recorrido por las instalaciones de la empresa?
- Si _____
- NO _____
5. ¿Se le dieron a conocer sus beneficios y obligaciones al momento de ser contratado?
- Si _____
- NO _____
6. ¿Se le suministro información general de la empresa (Misión y Visión, Reglamento Interno, Políticas y Valores)?
- Puede seleccionar más de una.
- Misión y Visión _____
- Reglamento Interno _____
- Políticas y Valores _____
7. ¿Recibió los materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones?
- Si _____
- NO _____
8. ¿Cuánto tiempo le llevó conocer y desempeñar su trabajo?
- 1 día _____
- 1 semana _____
- 1 mes _____
- 3 meses _____
- Otro (Especifique) _____
9. ¿Considera usted que el proceso de inducción y capacitación actual es funcional para la adaptación del personal?

Si _____

NO _____

¿Por qué?

10. ¿Conoce lo que la Escuela Bilingüe Honduras ofrece en relación a: ?

_____ Educación bilingüe Español-Inglés

_____ Programa de Francés de quinto a undécimo grado

_____ programa de computación

_____ Programa de becas

_____ Programa de Certificaciones en computación e idioma Francés

_____ Clases musicales con diferentes instrumentos

_____ Clases para coros

_____ Programa de proyección folklórica

_____ Enfermería con enfermera de planta

_____ Miembros de la Asociación de Escuelas Bilingües de Honduras

11. ¿Qué sugeriría usted para mejorar el actual sistema de inducción y capacitación?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. Formato de evaluación de inducción

ESCUELA BILINGÜE HONDURAS
FORMATO DE EVALUACIÓN
EFFECTIVIDAD DE LA INDUCCIÓN

NOMBRE:	_____
CARGO:	_____
FECHA DE INGRESO:	_____
FECHA DE EVALUACIÓN:	_____

Su retroalimentación es muy importante para el mejoramiento continuo de la inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra entidad. Transcurrido un mes desde su ingreso, nos gustaría saber en qué medida la inducción que usted recibió le ha ayudado a su adaptación y desempeño. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo al siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda.

Excelente	E	La información fue completa, detallada y me ha permitido desenvolverme sin inconvenientes.
Bueno	B	La información fue suficiente
Regular	R	La información fue general e incompleta
Nulo	N	No obtuve ninguna información al respecto

INDUCCIÓN GENERAL		E	B	R	N
1	Historia de la organización				
2	Misión y Visión				

3	Servicios				
4	Objetivos estratégicos				
5	Organigrama				
6	Políticas y reglas generales				
7	Instalaciones				
8	Presentación al resto de los colaboradores				

INDUCCIÓN ESPECÍFICA		E	B	R	N
1	Estructura de su área de trabajo				
2	Propósito general de su puesto				
3	Funciones y contribución general de su cargo				
4	Obligaciones de su puesto				
5	Instrucción sobre otras áreas y procesos con los que usted se relaciona				

<p>Observaciones y/o recomendaciones para las próximas inducciones</p>
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>

Anexo 4. Formato de evaluación de impacto de capacitación

	ESCUELA BILINGÜE HONDURAS Evaluación del Impacto de la Capacitación
--	--

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Área: _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%

Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir

Observaciones y/o recomendaciones para las próximas capacitaciones
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN