

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROCESO DE *ONBOARDING* PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA DURANTE EL PERIODO JULIO 2024 -
JULIO 2025

Memoria de seminario de trabajo de graduación

Estudiantes:

Alberto Arce Calderón - 402320642

Alina Hidalgo Rojas - 207510107

Yader Rojas Maliaños - 801620264

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROCESO DE *ONBOARDING* PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA DURANTE EL PERIODO JULIO 2024 -
JULIO 2025

Memoria de seminario de trabajo de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado
de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Estudiantes:

Alberto Arce Calderón - 402320642

Alina Hidalgo Rojas - 207510107

Yader Rojas Maliaños-801620264

Responsables Académicas:

Dra. Glenda Muñoz Umaña

MGPG. Jilma Majano Benavides

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

DEDICATORIAS:

Para mami. Una vez más y por siempre.

Alberto Arce Calderón

A Ma, María Paula, Javier y María Elena.

A Pa, hasta el infinito.

A toda mi familia.

Alina Hidalgo Rojas

El presente TFG se lo dedico a Dios, mi Creador, por ser mi fuente de inspiración, de sabiduría y fortaleza. También va dedicado a la mujer más importante de mi vida, la que me ha educado con valores y principios, con su amor incondicional y desinteresado ha formado al ser humano que soy hoy y, que, gracias a su ejemplo y sacrificios, soy un hombre de bien. Ella es Nora, mi madre.

Yader Rojas Maliaños

AGRADECIMIENTOS:

En primera instancia, nuestro más sincero agradecimiento a la Máster Jilma Majano Benavides (quien inicio este proceso con nosotros) y a la Doctora Glenda Muñiz Umaña (con quien concluimos nuestro proyecto), por ser nuestras tutoras en este proceso tan enriquecedor. El cual culmina una importante etapa de nuestra preparación académica y profesional en el ámbito de los Recursos Humanos.

Al personal administrativo participante de la Escuela de Administración y del Departamento de Recursos Humanos, ambos de la Universidad Nacional, Costa Rica, ya que fueron facilitadores de información sumamente relevante para lograr desarrollar el presente proyecto de investigación. Y a su vez, son protagonistas en nuestro propósito de brindar una solución efectiva a una problemática real.

A los docentes de la Escuela de Administración, a quienes destinamos nuestro proyecto en búsqueda de una mejora en sus labores, por su participación, disposición e interés en el proyecto.

A nuestra lectora interna, Máster Floribeth Solís Fernández, quien además de guiarnos en este proceso, fungió como una figura introductoria y fundamental en nuestra inicial formación en el área del Talento Humano. A nuestra lectora externa, Máster Vivian Navarro Fallas por el apoyo y guía en la presente investigación, quien brindó valiosos conocimientos y experiencia práctica con nosotros. Con un valor agregado sinigual, al también ser una persona egresada de nuestra Escuela.

Con cada uno de sus aportes, hicieron de este un trabajo académico más enriquecedor, integral y profesional. También agradecemos al panel de evaluadores que hacen posible la presentación final de nuestro trabajo final de graduación.

Finalmente, a nuestras familias, amigos y compañeros de todo el proceso de formación educativa; gracias a cada uno de ustedes por su apoyo a lo largo de nuestra carrera y de la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDOS:

DEDICATORIAS:.....	I
AGRADECIMIENTOS:.....	II
TABLA DE CONTENIDOS:.....	III
LISTA DE CUADROS:.....	VI
LISTA DE TABLAS:.....	VII
LISTA DE ESQUEMAS:.....	VIII
LISTA DE FIGURAS:.....	IX
LISTA DE ILUSTRACIONES:.....	X
LISTA DE ANEXOS:.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO:.....	XII
INTRODUCCIÓN:.....	XVI
CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 Planteamiento y descripción del problema:.....	2
1.1.1 Interrogante de la investigación:.....	4
1.1.2 Justificación de la investigación:.....	4
1.2 Delimitación de la investigación:.....	6
1.3 Objetivos de la investigación:.....	7
1.3.1 Objetivo general:.....	7
1.3.2 Objetivos específicos:.....	7
1.4 Modelo de análisis:.....	8
1.5 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías:.....	10
1.5.1 Categoría 1: Procesos de gestión del Talento Humano.....	10
1.5.2 Categoría 2: Proceso de <i>onboarding</i>	11
1.5.3 Categoría 3: Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal.....	11
1.5.4 Relaciones e interrelaciones.....	13
1.6 Estrategia de investigación aplicada.....	14
1.6.1 Tipo de investigación:.....	14
1.6.2 Enfoque de investigación:.....	14
1.7 Fuentes de investigación.....	15
1.7.1 Fuentes primarias:.....	15
1.7.2 Fuentes secundarias:.....	15
1.8 Población:.....	16
1.9 Recopilación de los datos:.....	16
1.9.1 Instrumento 1. Observación:.....	17
1.9.2 Instrumento 2. Entrevistas:.....	17
1.9.3 Instrumento 3. Revisión documental:.....	17
1.10 Alcances y limitaciones:.....	18
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1 Generalidad de la Institución y/o Empresa, y Desarrollo Específico del Área o Departamento de Investigación.....	22
2.1.1 Universidad Nacional, Costa Rica:.....	22
2.1.2 Departamento de Gestión de Talento Humano:.....	26
2.1.3 Escuela de Administración (EDA):.....	27

2.2 Aspectos Legales/ Legislación que Afecta la Investigación en Forma Directa y/o Indirectamente.....	28
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	33
3.1 Procesos de gestión del Talento Humano:	34
3.2 Proceso de <i>onboarding</i> :.....	39
3.3 Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal:	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59
4.1 Procesos de gestión del Talento Humano:	60
4.1.1 Políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción:	61
4.1.2 Proceso de atracción de talento humano:.....	65
4.1.3 Indicadores de contratación anual:.....	67
4.2 Proceso de <i>onboarding</i> :.....	76
4.2.1 Proceso de contratación de personal académico:.....	80
4.2.2 Indicadores de incorporación de personal académico:	85
4.3 Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal:	86
4.3.1 Contenidos a desarrollar en la propuesta:	87
4.3.2 Tiempo destinado al <i>onboarding</i> :.....	89
4.3.3 Propuestas de capacitación y de desarrollo humano:.....	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1 Conclusiones	95
5.1.1 Conclusiones del primer objetivo específico	95
5.1.2 Conclusiones del segundo objetivo.....	96
5.1.3 Conclusiones del tercer objetivo.....	97
5.1.4 Conclusión del objetivo general.....	98
5.2 Recomendaciones:.....	100
5.2.1 Recomendaciones del primer objetivo.....	100
5.2.2 Recomendaciones del segundo objetivo	100
5.2.3 Recomendaciones del tercer objetivo	101
5.2.4 Recomendación del objetivo general	102
PROPUESTA.....	103
RESUMEN EJECUTIVO:.....	106
I. ANÁLISIS SITUACIONAL:	107
1.1 Análisis FODA sobre el proceso de inducción de la EDA	107
1.2 Evaluación del Factor Externo:	108
1.3 Evaluación del Factor Interno:	109
II. MAPA ESTRATÉGICO:	110
2.1 Perspectiva usuarios:	110
2.2 Perspectiva procesos internos:	111
2.3 Perspectiva financiera:	111
2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento:	112
III. FILOSOFÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO:	113
3.1 Misión:	113
3.2 Visión:	113

3.3	Valores:	113
IV.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	113
4.1	Objetivo General:	114
4.2	Objetivo Específicos:	114
V.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL:.....	115
VI.	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA:.....	116
VII.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:.....	127
	Fichas de indicadores:	127
5.	REFERENCIAS:	132
6.	ANEXOS:.....	139

LISTA DE CUADROS:

Cuadro 1.....	9
Cuadro 2.....	19
Cuadro 3.....	29

LISTA DE TABLAS:

Tabla 1	6
Tabla 2	40
Tabla 3	63
Tabla 4	75
Tabla 5	79
Tabla 6	84
Tabla 7	87

LISTA DE ESQUEMAS:

Esquema 113

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1	25
Figura 2	27
Figura 3	28
Figura 4	37
Figura 5	42
Figura 6	43
Figura 7	47
Figura 8	54
Figura 9	58
Figura 10	62
Figura 11	66
Figura 12	68
Figura 13	69
Figura 14	71
Figura 15	76
Figura 16	77
Figura 17	77
Figura 18	83
Figura 19	85
Figura 20	91
Figura 21	92
Figura 22	92

LISTA DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1 74

LISTA DE ANEXOS:

Anexo 1.....	139
Anexo 2.....	140
Anexo 3.....	144
Anexo 4.....	145
Anexo 5.....	148

RESUMEN EJECUTIVO:

La presente investigación aborda el proceso de *onboarding* del personal académico en la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA), específicamente durante el periodo julio 2024 – julio 2025.

Se reconoce que, a pesar de la importancia estratégica del *onboarding* para asegurar una integración efectiva de nuevos colaboradores, muchas organizaciones, incluidas instituciones académicas, aún no lo implementan de forma estructurada ni adaptada a las particularidades de su entorno. Esto representa una debilidad crítica, especialmente en contextos educativos donde la incorporación eficiente del talento académico, incide en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El término *onboarding* representa una evolución del concepto de inducción tradicional, un proceso ampliamente reconocido y estudiado. El *onboarding* mejora este proceso, incorporando componentes de integración cultural, social y operativa. Su aplicación se vuelve especialmente relevante en entornos académicos como el de la Escuela de Administración, donde la dinámica educativa, el perfil del personal académico y la estructura organizacional demandan estrategias diferenciadas y actualizadas. Además, se hace necesario comprender el *onboarding* no solo como un acto de bienvenida, sino como un proceso integral que tiene efectos sostenidos en el desempeño, la identidad de los colaboradores y la permanencia del personal académico dentro de la institución.

Esta investigación responde a la interrogante central: ¿Qué elementos debe incorporar una estrategia de *onboarding* adaptada a las necesidades del personal académico de la EDA? Posterior a comprender estos elementos, se forja el propósito de diseñar un plan estratégico de *onboarding* bimodal, que modernice y optimice la experiencia de integración del nuevo personal académico.

Este plan, busca asegurar una mayor comprensión del rol docente de una institución de educación superior pública, incrementar la alineación cultural y como resultado, lograr una mayor retención laboral, un aumento en la motivación del personal y por ende, un mejoramiento integral del proceso de enseñanza-aprendizaje. Dicho plan se concibe como una herramienta innovadora, que busca responder de forma concreta a las necesidades detectadas, permitiendo una experiencia de incorporación más fluida, contextualizada y sobre todo, humanista.

El estudio es de tipo exploratorio-descriptivo, con un enfoque cualitativo complementado por datos cuantitativos. La metodología se sustenta en tres categorías principales:

Procesos de gestión del Talento Humano: Se exploran los diferentes subprocesos que involucran al capital humano de las organizaciones, su importancia y relevancia en el desarrollo integral de los colaboradores. Incluye políticas institucionales relacionadas a este ámbito, un especial énfasis en el proceso fundamental de atracción y retención del talento y las prácticas de inducción interna y externa actuales.

Proceso de *onboarding*: Se estudian los principales componentes de este subproceso y su evolución relativamente reciente en comparación con su antecesor, la inducción. Incluye en su análisis la revisión de prácticas actuales en materia de inducción y/o *onboarding* en la UNA y en la EDA, así como las características y necesidades que presentan los nuevos docentes. El análisis pone énfasis en cómo las prácticas actuales pueden modernizarse para responder a los desafíos contemporáneos del ámbito académico y del talento humano.

Propuesta de *onboarding* bimodal: Se revisan las principales actividades de *onboarding* tanto presencial como virtual, que se están desarrollando en las organizaciones actualmente. Modelos exitosos en sectores corporativos y educativos internacionales y la relevancia de la figura de tutor o mentor en el proceso de *onboarding*, figuran como los principales hallazgos en esta categoría. Se pretende así, tropicalizarles al contexto universitario, para lograr desarrollar la propuesta de diseño bimodal dirigida a los futuros nuevos docentes de la EDA.

A lo largo de la investigación, se emplearon técnicas como observación directa, entrevistas semiestructuradas con personal académico y administrativo relevante a estos procesos y desde luego, una exhaustiva revisión documental institucional. Estas técnicas permitieron triangular información valiosa y recoger percepciones de primera mano que enriquecen la validez del estudio.

Dentro de los hallazgos relevantes de la presente investigación, se evidencia que existen importantes limitaciones en los procesos de inducción y/o *onboarding* actuales. Desde una ausencia de un proceso formalizado y estandarizado en la EDA, acciones fundamentalmente centradas en la lógica de inducción tradicional, esfuerzos en materia de inducción únicamente dirigidos a personal administrativo, operativo y de servicio, dispersión de la información, baja articulación entre unidades y falta de indicadores de éxito y seguimiento. Esta situación genera incertidumbre, duplicidad de esfuerzos y una experiencia de ingreso poco satisfactoria para muchos docentes, afectando su motivación y desempeño inicial.

Por medio de la aplicación de los diversos instrumentos se encontraron necesidades específicas del personal académico, como un requerimiento de alineación con principios institucionales y cultura organizacional, mayor claridad de funciones y procesos, necesidad de capacitación pedagógica y tecnológica y además, mayor requerimiento de integración social y profesional entre miembros de las Unidades Académicas. Estas necesidades son clave para diseñar una propuesta que sea verdaderamente transformadora y no meramente administrativa.

Se concluye entonces con que el *onboarding* representa una importante herramienta estratégica para integrar efectivamente a los nuevos docentes a su nuevo entorno laboral. Sin embargo, este debe contar con estructura, los recursos necesarios y con un compromiso institucional de todas las partes involucradas.

Por tanto, se hacen recomendaciones como la inclusión y formalización del *onboarding* inicialmente en el ámbito de acción de la EDA, con miras futuras a estructurarlo a nivel institucional, no solamente para docentes, sino para todo tipo de funcionarios de la Universidad. Se recomienda, además, garantizar los recursos tecnológicos, el personal capacitador, así como todos los medios necesarios durante el proceso, para garantizar su éxito.

La presente investigación no solo cumple con un propósito académico, sino que representa una contribución práctica para mejorar la gestión del Talento Humano en la UNA, especialmente en la EDA. Se apuesta por una estrategia que permita al nuevo docente no solo conocer sus funciones, sino también sentirse parte activa de la comunidad universitaria, ofreciendo una vía para fortalecer la retención, la alineación institucional y la efectividad docente desde el primer día que se le da la bienvenida a la Universidad. A continuación, se presenta el diseño de un poster que sintetiza la propuesta presentada:

PROCESO DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA DURANTE EL PERIODO JULIO 2024 - JULIO 2025

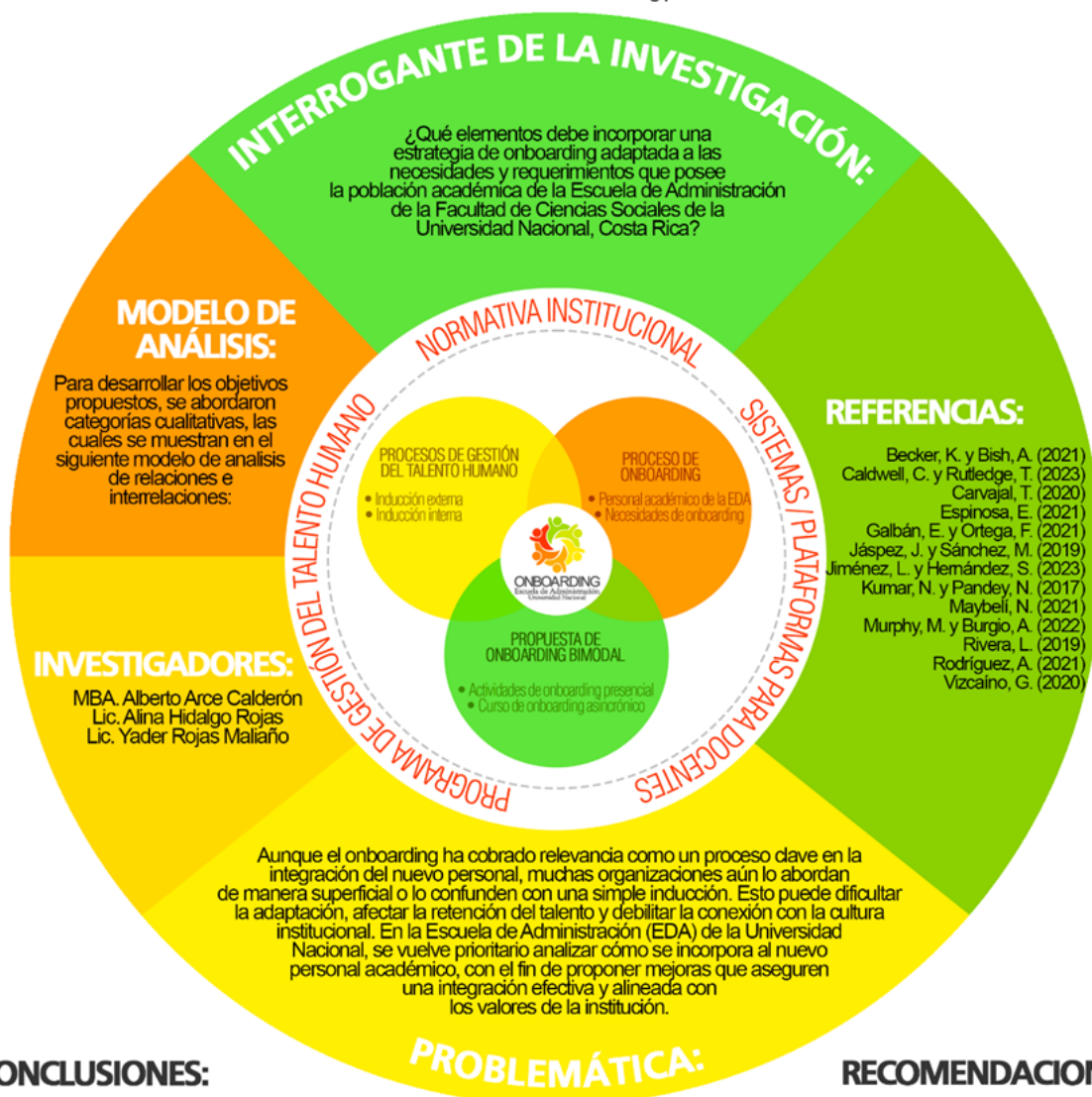
OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Valorar la gestión del proceso de inducción dirigida al personal académico de la Universidad Nacional, Costa Rica, para la realización de un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de onboarding para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) durante el periodo julio 2024 - julio 2025.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar el proceso de inducción externa e interna que lleva a cabo actualmente el Programa de Desarrollo Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Costa Rica para la atracción e incorporación de nuevo personal académico.
2. Determinar la gestión de un proceso de onboarding para nuevo personal académico adaptado a las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, desde el enfoque de la administración de los recursos humanos, para el establecimiento de indicadores para su evaluación y mejora continua.
3. Diseñar una propuesta de programa de onboarding híbrido, que permita una adecuada implementación del plan estratégico de onboarding para nuevos académicos contratados en la Escuela de Ad-



CONCLUSIONES:

Fragmentación del proceso actual:

El proceso de inducción en la Universidad Nacional varía según el tipo de puesto, lo que genera desigualdades en la integración del personal. Esta fragmentación limita la optimización de recursos y dificulta una experiencia institucional equitativa.

Ausencia de un onboarding estructurado:

No existe actualmente un proceso de onboarding formal y actualizado para el personal académico. Esto impide aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles y dificulta la retención del talento docente.

Necesidad de un modelo actualizado y humano:

Los docentes entrevistados resaltan la importancia de contar con una ruta clara de integración. Todos manifestaron su interés en participar como mentores y destacaron el valor de conocer la cultura institucional, los recursos disponibles y las redes de apoyo.

RECOMENDACIONES:

Coordinación institucional más efectiva:

Es clave fortalecer la articulación entre el Programa Desarrollo de Recursos Humanos y las Unidades Académicas, adaptando los lineamientos generales de inducción a las particularidades del personal docente, promoviendo así procesos más pertinentes y eficientes.

Diseño de un plan de onboarding académico bimodal:

Se recomienda implementar un plan estratégico de onboarding presencial y virtual, que incluya mentoría, módulos informativos y sesiones de adaptación cultural y académica. Este debe tener fases claras y estar respaldado por indicadores que aseguren su seguimiento y mejora continua.

Mentoría entre docentes:

Es fundamental establecer un programa voluntario de mentoría académica, donde docentes con experiencia acompañen a quienes recién se integran, facilitando su adaptación al entorno institucional y fortaleciendo el sentido de comunidad académica.

INTRODUCCIÓN:

El presente documento constituye un análisis profundo sobre el subproceso relacionado a la gestión del talento humano llamado *onboarding*, su evolución de la tradicional inducción y su relevancia para las organizaciones modernas. Particularmente, focalizado en la necesidad e importancia de establecer un proceso documentado y estandarizado para llevar a cabo un efectivo *onboarding* dirigido al nuevo personal académico de la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA).

La *Society for Human Resource Management (SHRM)* (2023) indica que un proceso de *onboarding* bien estructurado puede aumentar la retención de empleados en un 82%. Romano (2022) comparte que los nuevos empleados que tienen una experiencia de *onboarding* positiva están 18 veces más comprometidos con su empleador. Y según los últimos datos recuperados por Gallup (2023) en las organizaciones modernas solo el 23% de los empleados logra prosperar en su trabajo, mientras que el 59% está propenso a realizar una renuncia silenciosa y el 18% mostraba un desapego activo ante su trabajo. Estos datos cobran particular relevancia, considerando el gran volumen de colaboradores que posee la Universidad Nacional en el ámbito académico, con más de 2000 funcionarios.

Esta iniciativa de investigación, surge ante la creciente necesidad de acompañar de forma más integral y estratégica al nuevo cuerpo docente, especialmente durante las primeras etapas de su inserción en la vida académica institucional. En el contexto actual de la educación superior, la incorporación efectiva del personal académico no solo contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo, sino que también impacta directamente en la retención del talento humano y la eficiencia organizacional. Teniendo clara la relevancia de los docentes como actores activos de la labor sustancial universitaria.

Inicialmente en el capítulo I se detallan los aspectos metodológicos que dan estructura a toda la investigación, en el capítulo II se indican las principales generalidades y características de la población atendida, posteriormente en el capítulo III se listan los aportes de diversos autores que brindan la fundamentación teórica, en el capítulo IV se analizan los resultados de la aplicación de instrumentos y se vislumbran los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación, para finalizar en el capítulo V con las principales conclusiones y recomendaciones generadas por el equipo investigador.

La investigación propone, a partir de una estructura metodológica clara que incluye objetivos organizados en categorías, subcategorías e indicadores, una ordenada exploración de las

distintas dimensiones del *onboarding*, una identificación de las prácticas actuales de inducción y la determinación de necesidades particulares del personal académico. Entendiendo el *onboarding* como una estrategia moderna y estratégica de gestión del talento humano.

Todo esto siendo necesario, para culminar con una propuesta de proceso de *onboarding* bimodal que no solo busca mejorar los procesos internos de la Escuela de Administración, sino también servir como modelo replicable para otras unidades académicas de la institución, favoreciendo así la estandarización de buenas prácticas institucionales y la optimización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Desde esta perspectiva, la implementación de un proceso formal y sistemático de *onboarding* cobra particular relevancia. Este debe concebirse como una experiencia estructurada, sinérgica y continua, que no solo aporte a la adaptación del nuevo personal, sino que también se convierta en una oportunidad estratégica para reforzar la identidad institucional, alinear expectativas, prevenir la rotación y fortalecer el compromiso organizacional desde el primer día de vinculación. Son cada vez más las organizaciones que buscan modernizarse y transicionar de procesos tradicionales, a unos más modernos y acordes a las realidades de los colaboradores y desde luego, la Universidad Nacional no debe ser la excepción.

La Escuela de Administración, como unidad académica comprometida con la excelencia formativa, la innovación en la gestión universitaria y como referente institucional en materia de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos, se encuentra en una posición estratégica para impulsar un cambio significativo en la manera en que se integra su personal docente. Este proyecto tiene como finalidad proponer una ruta integral de *onboarding* que contemple tanto los aspectos operativos como los componentes humanos del proceso, con enfoque en la mejora continua, la alineación institucional y la optimización de recursos.

CAPÍTULO I:
ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el capítulo uno se realiza el planteamiento de la investigación, esto como base y guía para su desarrollo posterior. Además, se detallan los procedimientos necesarios para estructurar la investigación presentada, así como una breve descripción del problema a estudiar, las interrogantes, la justificación del porqué de dicho estudio, la delimitación de la investigación y los objetivos que establecen la dirección que se desea seguir.

1.1 Planteamiento y descripción del problema:

Constantemente, nuevas personas llegan a laborar a las organizaciones. Ya sea a cubrir una posición existente o una nueva posición que se apertura. Y en todos estos escenarios, debe existir un proceso de inducción para recibir al nuevo colaborador, ya sea de carácter formal o informal, buscando lograr una incorporación exitosa a la organización del nuevo talento.

La inducción es un subproceso que ha formado parte de las tareas o funciones del área de Recursos Humanos desde hace mucho tiempo. Autores clásicos como Chiavenato (2009) hacen referencia a que el objetivo del programa de inducción representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización.

Pero, a pesar de que diversos autores han abordado su estudio, caracterización e inclusive sistematización en diversos contextos organizacionales, no todas las organizaciones lo ponen en práctica. Dessler (2009) advertía desde hace ya más de 15 años, que no se debe subestimar la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre sus funciones, su equipo, las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores considerables o incluso peligrosos. La inducción no solo se refiere a normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como parte de un equipo.

De forma más reciente, se ha empezado a utilizar el concepto anglosajón llamado *onboarding*. Este término proviene del inglés “*on board*”, cuya traducción al español se refiere al término “incorporación” o literalmente, subirse a bordo. En el ámbito organizacional, este término pretende posicionarse como un importante subproceso del área de la gestión del talento humano, que se encarga de dar la bienvenida y de conectar al nuevo colaborador con los valores, cultura y normativa, socializándole con la organización. Actuando como una especie de evolución, a la tradicional inducción.

Sin embargo, el *onboarding* todavía puede ser interpretado de muchas maneras, generando confusión entre si es solo un proceso de inducción, o si solo es un proceso de bienvenida o

acogida, o si es algo más complejo que se ha venido estructurando dentro de los procesos organizacionales modernos.

Según Pérez (2018) citado por Vizcaíno (2020, p. 10) el *onboarding* se puede comprender como un proceso gradual, que posibilita una mejor incorporación y adecuación al momento del colaborador ingresar y desarrollarse dentro de la organización. Tal y como indica Maybelí (2021), el *onboarding* debe ir más allá de la tradicional inducción, posicionándose como un programa estructurado, planificado y personalizado según el puesto que ocupará el nuevo colaborador, apreciándose como una experiencia integral para el nuevo recluta, creando sinergia entre la organización empleadora y la cultura organizacional de esta.

Inclusive, más allá de los componentes organizacionales filosóficos, un adecuado proceso de *onboarding* también delimita las funciones o tareas a realizar en la posición de trabajo. Esperando garantizar que la tasa de retención sea mayor, que exista una adecuada comprensión de las características y expectativas del puesto y que desde luego, los recursos organizacionales invertidos en reclutar y seleccionar al colaborador, sean optimizados.

Aunque en la actualidad, esta área ha ganado relevancia con el pasar de los años, aún se evidencian algunas carencias que limitan la efectividad y la adaptación de los nuevos trabajadores, no importando si la organización es de carácter público o privado. Se considera que existe una falta de análisis sistemático en el campo del *onboarding*, más aún al considerar los nuevos cambios que han surgido recientemente.

Sin lugar a dudas, resulta necesario proporcionar una comprensión más exhaustiva del tema incluyendo el contexto, prácticas implementadas y los resultados obtenidos para vislumbrar de mejor manera su importante rol y su aplicación en las organizaciones (Pinco, et al. 2024, p.1).

Uno de los principales retos es que el proceso no sea memorable y que el nuevo trabajador no se sienta integrado por completo, por lo cual, se corre el riesgo de que se presenten tasas de rotación altas y la existencia de equipos de trabajo poco productivos e interconectados. O en el peor de los escenarios, que este proceso del todo no se realice o bien, que se realice de forma superficial y poco estructurada.

Por estas razones, se busca vislumbrar la metodología o proceso de *onboarding* que realiza la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA) con el nuevo personal académico o docente que se incorpora a la institución. Particularmente en la Escuela de Administración (EDA).

Descubrir si a los nuevos académicos se les brinda un proceso adecuado de *onboarding* que garantice no solo su pronta integración, sino también el conocer a cabalidad cuáles son sus funciones a realizar a través de un acompañamiento y guía, resulta prioritario para dilucidar espacios de mejora y desde luego, proponer acciones que optimicen y modernicen este proceso.

1.1.1 Interrogante de la investigación:

En este apartado se plantea la pregunta de investigación a la cual se pretende dar respuesta, siendo derivativa del planteamiento del problema y fungiendo como el eje en el desarrollo de la investigación. A continuación, la interrogante de la investigación:

¿Qué elementos debe incorporar una estrategia de *onboarding* adaptada a las necesidades y requerimientos que posee la población académica de la Escuela de Administración (EDA) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, Costa Rica?

1.1.2 Justificación de la investigación:

El desarrollo de la investigación tiene su finalidad en la creación de una propuesta de plan estratégico de *onboarding* de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) de la UNA durante el periodo julio 2024 - julio 2025 y que, a su vez, permita cumplir con el requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, aportando una solución tangible a una problemática vigente.

Según estadísticas planteadas en el artículo de Abbas, et al. (2018) se estima que, de toda la población trabajadora mundial, un 25% experimentan transiciones laborales cada año. Para las empresas pertenecientes al Fortune 500, se estima que 500.000 nuevos gerentes transicionan a nuevos roles o compañías cada año.

Esto claramente apunta a la naturaleza tan dinámica, competitiva y compleja del mercado laboral actual y desde luego, a la importancia que tiene el proceso de *onboarding* para lograr una adecuada integración organizacional de los recién llegados.

A pesar de que en algunas ocasiones el *onboarding* se sobreentiende como un pequeño, simplificado y poco significativo componente del gran proceso de reclutamiento y selección, la realidad está muy alejada de esto. Piedra et al. (2023) exponen que, al contrario, es un proceso que se ve permeado por la influencia de distintas secciones dentro de las organizaciones y de diversos procesos administrativos, volviéndolo un subproceso esencial para fomentar el

desarrollo organizacional y la competitividad empresarial. Justamente por este motivo, se justifica la importancia de investigar y caracterizar el proceso óptimo para lograr estos objetivos.

Sin lugar a duda, el proceso de *onboarding* se debe llevar a cabo en todo tipo de organizaciones que realicen procesos de reclutamiento y selección de nuevos reclutas, sin importar su tamaño, tipo, ubicación o denominación. Sin embargo, lo cierto es que la gran mayoría de investigación realizada sobre las buenas y más novedosas prácticas de *onboarding* se han focalizado primordialmente en los sectores empresariales, de principal forma en sectores corporativos o de índole transnacional.

Por ejemplo, la investigación de Walker-Schmidt, Kaul y Crocker (2022) aplicada al sector de Tecnologías de la Información (TI) en grandes empresas estadounidenses, demostró que los procesos de *onboarding* son la pieza fundamental para lograr compromiso organizacional y retención al largo plazo de nuevos talentos. Se indica que las organizaciones reconocen que un *onboarding* ineficiente, es una problemática por tratar y que el compromiso y la retención son las principales métricas asociadas al *onboarding*.

Un caso desarrollado respecto al *onboarding* en una gran corporación industrial en Finlandia, expuso que existe una tremenda cantidad de material y cursos disponibles para los nuevos reclutas, sin embargo, estos materiales se encuentran dispersos y en algunos casos, inaccesibles. Esto tiende a confundir al nuevo colaborador, ya que no lograrán encontrar exactamente dónde ubicar la información que requiere. Otro hallazgo interesante, es el uso de un compañero (a) de *onboarding*. Donde se le asigna al nuevo recluta un compañero de trabajo más experimentado, quien le acompaña en la inducción técnica para el rol. (Roope, 2022)

Según lo expuesto, resulta evidente la escasa investigación específica que se ha dado sobre este proceso en los ámbitos organizacionales educativos, y más específicamente aún, en una institución educativa de educación superior universitaria estatal, como lo es la Universidad Nacional, Costa Rica. Sin embargo, existen algunos acercamientos a esta particular población de estudio.

En República Dominicana, el artículo de Jáspez y Sánchez-Moreno (2019) vislumbra el programa de inducción INDUCTIO, aplicado a nuevos docentes en escuelas y colegios, donde se manifiesta que los profesores principiantes de las escuelas dominicanas necesitan orientación, acompañamiento y apoyo para conocer y adaptarse a la realidad escolar, ya que los primeros momentos de la inducción docente suelen ser lentos y difíciles.

En el ámbito universitario y en un estudio realizado en la Universidad Nacional del Río Cuarto, en Argentina, se descubrió que, en relación con el momento de ingreso a sus labores, los docentes manifiestan haber recibido información sobre obligaciones, tales como responsabilidades básicas, tareas y objetivos considerando el cargo y la dedicación horaria. Pero, no recibieron realmente un proceso de inducción a la universidad o a su equipo de trabajo propiamente (Clerici, 2023).

Todos estos ejemplos, resaltan la importancia que tiene generar estudios enfocados en el *onboarding* de docentes universitarios y de aportar nuevo conocimiento a este necesario proceso. Considerando la escasa investigación en esta población, termina resultando necesario la adaptación de modelos y prácticas existentes o prevalentes en empresas, a las necesidades y particularidades que presenta un objeto de estudio como el de esta investigación, adaptando las mejores prácticas de *onboarding* a la realidad universitaria. Ya que no existe realmente una metodología propiamente diseñada para este tipo de colaboradores.

1.2 Delimitación de la investigación:

Tabla 1

Delimitación de la investigación

Tipo de Delimitación	Descripción
Temporal	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de investigación hace uso de información recopilada que data del año 2008 hasta el año 2024. • El proceso investigativo se realiza entre julio del 2024 hasta julio del 2025.
Espacial	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia de Heredia, Costa Rica. Cantón Central.
Organizacional / Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional, Costa Rica (UNA). Sede Omar Dengo. Particularmente, se focaliza en dos instancias universitarias. La Escuela de Administración (EDA) y el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la UNA.
Monetaria	<ul style="list-style-type: none"> • Colones costarricenses
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de gestión de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2024)

1.3 Objetivos de la investigación:

Los objetivos expresan lo que se busca estudiar. Estos deben de ser claros y concisos ya que soportan la finalidad de la investigación. A continuación, los objetivos planteados en la presente investigación:

1.3.1 Objetivo general:

De acuerdo con lo planteado, se describe el siguiente objetivo general para el estudio de investigación:

Valorar la gestión del proceso de inducción dirigida al personal académico de la Universidad Nacional, Costa Rica, para la realización de un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de *onboarding* para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) durante el periodo julio 2024 - julio 2025.

1.3.2 Objetivos específicos:

De lo expuesto anteriormente, se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar el proceso de inducción externa e interna que lleva a cabo actualmente el programa de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica para la atracción e incorporación de nuevo personal académico.
2. Determinar la gestión de un proceso de *onboarding* para nuevo personal académico adaptado a las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, desde el enfoque de la administración de los recursos humanos, para el establecimiento de indicadores para su evaluación y mejora continua.
3. Diseñar una propuesta de *onboarding* híbrido, que permita una adecuada implementación de un plan estratégico de *onboarding* para nuevos académicos contratados en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.

1.4 Modelo de análisis:

El modelo de análisis relaciona variables de estudio a partir de la definición del tema a investigar y los respectivos objetivos planteados. Con esto, se crean fuentes de estudio, junto con indicadores e instrumentos que ayuden a analizar el proceso estudiado.

Cabe resaltar la diferenciación que existe entre las conocidas variables y las categorías. Las categorías son “todas las propiedades que se van a medir, definir, describir o caracterizar y que influyen decididamente en el proceso de investigación” (García y Sánchez, 2020, p. 166).

De acuerdo a lo expuesto por Rivas (2015), las categorías son el equivalente a las variables para una investigación cuantitativa. Una categoría de análisis propiamente se trata de una estrategia metodológica para describir un fenómeno que se estará estudiando mediante categorías y subcategorías de estudio que permiten dividir y organizar el estudio. Y así como en las variables hay dimensiones e indicadores, en las categorías de análisis existen subcategorías e indicadores que guían la investigación.

A continuación, se presenta un cuadro que incluye las categorías consideradas para la presente investigación, para su posterior desarrollo. Estas categorías son: Procesos de gestión del Talento Humano, el Proceso de *onboarding* y la Propuesta de *onboarding* bimodal.

Cuadro 1

Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

Operacionalización de Categorías									
Tema	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Propuesta de un proceso de <i>onboarding</i> para el personal académico de la EDA-UNA durante el periodo julio 2024 - julio 2025	¿Qué elementos debe incorporar una propuesta integral de <i>onboarding</i> adaptada a las necesidades y requerimientos que posee la población académica de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica para mejorar la integración y la introducción a procedimientos internos?	Valorar la gestión del proceso de inducción dirigida al personal académico de la Universidad Nacional, Costa Rica, para la realización de un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de <i>onboarding</i> para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) durante el periodo julio 2024 - julio 2025.	Identificar el proceso de inducción externa e interna que lleva a cabo actualmente el programa de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica para la atracción e incorporación de nuevo personal académico.	Procesos de gestión del Talento Humano	Miranda (2016) indica que "las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los trabajadores con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional."	Inducción externa	<ul style="list-style-type: none"> Políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción. 	Revisión documental Entrevista	Información documentada Personal del departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica Operativos - Reclutadores
					Inducción interna	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de atracción de talento humano. Indicadores de contratación anual. 			
			Determinar la gestión de un proceso de <i>onboarding</i> para nuevo personal académico adaptado a las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, desde el enfoque de la administración de los recursos humanos, para el establecimiento de indicadores para su evaluación y mejora continua.	Proceso de <i>onboarding</i>	"El <i>onboarding</i> es un proceso sistemático que va más allá de la inducción tradicional, con el objetivo de establecer una relación duradera entre el empleador y el empleado, facilitando el sentido de pertenencia y confirmando la elección correcta de la organización" según lo planteado por Kumar y Pandey (2017).	Personal académico de la EDA	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de contratación de personal académico. 	Revisión documental Lista de observación Entrevista	Información documentada Asistente administrativa de la EDA Personal académico que se haya incorporado a la EDA en los últimos 5 años
					Necesidades específicas de <i>onboarding</i> para docentes	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de incorporación de personal académico. 			
			Diseñar una propuesta de <i>onboarding</i> híbrido, que permita una adecuada implementación de un plan estratégico de <i>onboarding</i> para nuevos académicos contratados en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.	Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal	Ulloa et al. (2022) mencionan que el <i>onboarding</i> no es solo una orientación inicial o una lista de tareas pendientes, es una experiencia estratégica que debe personalizarse para cada empleado y abarcar tanto el desarrollo profesional como el alineamiento cultural.	Actividades de <i>onboarding</i> presencial	<ul style="list-style-type: none"> Contenidos a desarrollar en la propuesta. 	Plan estratégico de <i>onboarding</i>	Información documentada
						Curso de <i>onboarding</i> asincrónico	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo destinado al <i>onboarding</i>. Propuestas de capacitación y de desarrollo humano. 		

Fuente: Elaboración propia (2024)

1.5 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías:

1.5.1 Categoría 1: Procesos de gestión del Talento Humano

Conceptualización:

Miranda (2016) indica que “las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los trabajadores con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.” Los procesos o prácticas relacionadas a los colaboradores dentro de las organizaciones son usualmente gestionados por la sección o departamento de Talento Humano (común y tradicionalmente referido todavía en muchas organizaciones como Recursos Humanos (R.R.H.H.)) e involucran actividades específicas como planificación, reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, entre otras importantes funciones.

En el presente trabajo, se realiza un específico énfasis en las actividades relacionadas a la inducción y/u *onboarding* realizado en la Universidad Nacional, Costa Rica, siendo éstas englobadas dentro del macroproceso de atracción y reclutamiento de talento académico a la institución.

Operacionalización:

Se realiza una revisión de la normativa y prácticas de atracción y contratación que realiza el departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica con el fin de describir cómo debe llevarse a cabo el proceso de inducción a nuevo personal académico que se incorpora a la institución. Para complementar esto, se realizan entrevistas semiestructuradas a directivos del departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica para comprender su perspectiva respecto a estos procesos.

Los indicadores para esta categoría son: políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción, el proceso de atracción de talento humano y los indicadores de contratación anual.

Instrumentalización:

Revisión documental de la normativa y prácticas de atracción y contratación de la UNA y entrevista semiestructurada.

1.5.2 Categoría 2: Proceso de *onboarding*

Conceptualización:

El *onboarding* es considerado un subproceso dentro de la amplia gama de actividades desarrolladas en el ámbito del Talento Humano en las organizaciones. Este pretende ir más allá de la tradicional y conocida inducción, abordando la experiencia emocional y de socialización que vive el empleado durante su incorporación, evaluando las acciones y actividades que componen el plan de *onboarding* y su relación con el compromiso y la satisfacción laboral según lo que plantea Kumar y Pandey (2017).

Operacionalización:

Se pretende focalizar la categoría de *onboarding* en los esfuerzos realizados por la Escuela de Administración, UNA para con sus nuevos docentes. Con la finalidad de comprender todas aquellas necesidades específicas que puede requerir un proceso de *onboarding*, se realiza una revisión de los procesos y prácticas que se llevan a cabo actualmente dentro de la EDA. Involucrando en este proceso al personal que brindan acompañamiento a los docentes en labores relacionadas al ámbito administrativo.

Por otro lado, para reconocer la potencial relevancia que tiene el proceso de *onboarding* en el personal académico, se entrevista a personal académico que se haya incorporado a la EDA en los últimos 5 años, considerando su relativa novedad y experiencia con los procesos más recientes dentro de la universidad. Los indicadores para esta categoría son: el proceso de contratación de personal académico e indicadores de incorporación de personal académico.

Instrumentalización:

Revisión documental de los procesos de *onboarding* dentro de la EDA y entrevista semiestructurada a personal administrativo y docente de la EDA.

1.5.3 Categoría 3: Propuesta de *onboarding* bimodal

Conceptualización:

El *onboarding* ha evolucionado significativamente sobre todo después de la pandemia de COVID-19. Se ha dado la creación de nuevos mecanismos, diferenciando los procesos tradicionales de los remotos en el contexto sociocultural de los nuevos colaboradores. La incorporación de las tecnologías digitales es cada vez más prevalente en todos los ámbitos, y

sin lugar a dudas, no es la excepción en los procesos de *onboarding*. Pinco et al. (2024) hacen referencia al concepto de *digital onboarding*, donde se integra la capacitación de nuevos colaboradores a las organizaciones mediante el uso de herramientas de carácter tecnológico, como una adaptación o evolución del *onboarding* tradicional.

El término bimodal, se refiere a dos modalidades. En el caso específico de la investigación y de la propuesta planteada, se refiere a la combinación de un proceso presencial y de contacto directo entre el nuevo colaborador y la institución y sus funciones, y de otro proceso digital y bajo la modalidad asincrónica, donde se complementa el proceso de *onboarding* mediante un curso digital dirigido a nuevos académicos. Creando de esta manera un proceso de *onboarding* híbrido.

Operacionalización:

Considerando y tomando como insumo las dos categorías anteriormente descritas, se diseña un plan estratégico de *onboarding* de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) que incorpore un modelo híbrido o bimodal con actividades de *onboarding* presencial y un curso de *onboarding* asincrónico, totalmente adaptado a las necesidades y requerimientos de la EDA.

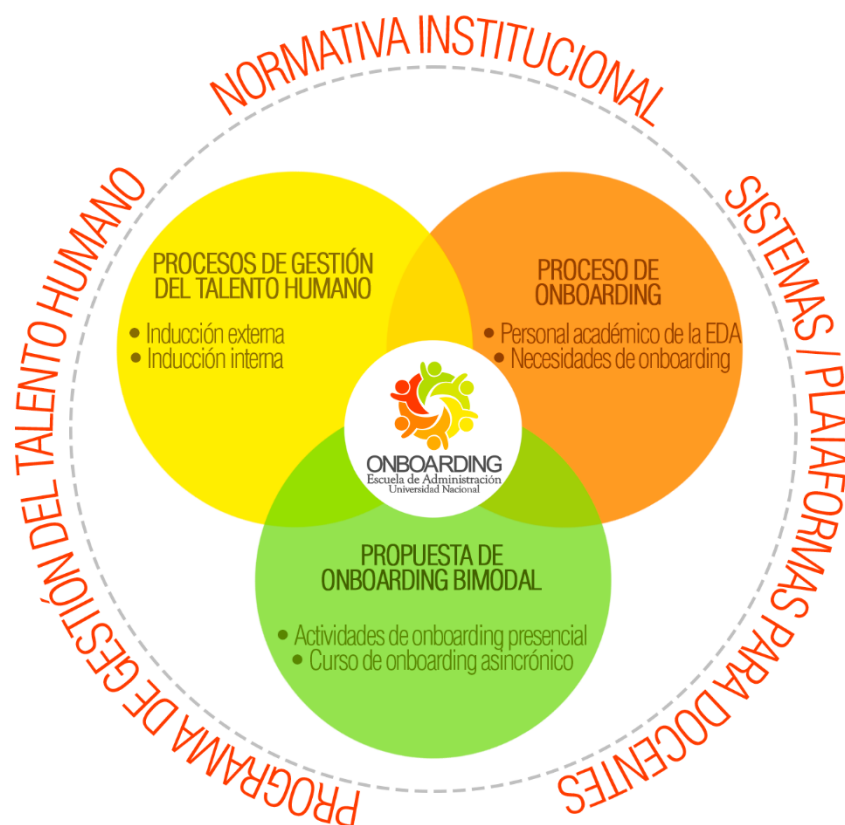
Instrumentalización:

El plan estratégico de *onboarding* cuenta con todas las actividades y pautas necesarias para su puesta en práctica con futuros nuevos docentes. Todo con el fin de mejorar la integración y la introducción de nuevos académicos al rol que desempeñarán.

1.5.4 Relaciones e interrelaciones

Esquema 1

Modelo de análisis de relaciones e interrelaciones para la propuesta de un proceso de onboarding para el personal académico de la EDA-UNA



Fuente: Elaboración propia (2024)

Este modelo presenta de forma gráfica la interrelación que poseen las categorías de investigación que componen la investigación. Muestra cómo los elementos institucionales como la normativa, los sistemas y el mismo programa de Gestión del Talento Humano permean la elaboración de la propuesta.

La interrelación de las categorías de Procesos de Gestión del Talento Humano y el personal académico de la Escuela de Administración se conjuntan, para determinar la relevancia que tiene el proceso de *onboarding* y los requerimientos específicos que tiene la unidad académica, para desarrollar una propuesta robusta de *onboarding* bimodal.

1.6 Estrategia de investigación aplicada

1.6.1 Tipo de investigación:

El presente trabajo corresponde a una investigación exploratoria-descriptiva. Primeramente, se considera exploratoria acatando la siguiente definición:

La investigación exploratoria consiste en proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación a realizar. Entre sus propósitos podemos citar la posibilidad de formular el problema de investigación, para extraer datos y términos que nos permitan generar las preguntas necesarias. (Morales, 2015)

La investigación corresponde primeramente al tipo de investigación indicada en líneas anteriores, ya que se trata de una temática poco explorada en la región, especialmente al focalizarse en contextos universitarios y en población docente. La investigación exploratoria se basa en teoría fundamentada y en una interpretación de los datos.

Por otro lado, también se clasifica como una investigación descriptiva al considerar que busca describir y analizar las características y factores relevantes del tema de investigación. “Describir con detalle una realidad educativa acotada, una situación determinada, o la actuación, el sentir o las percepciones de un grupo de personas en un contexto puntual” (Valle et al, 2022, p15).

Desde luego, el enfoque, fuentes de información y las herramientas de recopilación de datos son consecuentes con estos tipos de investigación, que busca explorar la temática, describir lo que actualmente se realiza y así finalmente, proponer alternativas de solución.

1.6.2 Enfoque de investigación:

La presente investigación se desarrolla utilizando un enfoque cualitativo, haciendo uso de datos cuantitativos como complemento. Durán (2012) menciona que la investigación cualitativa,

... es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contra disciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo es inherentemente político y está

construido por múltiples posiciones éticas y políticas (Nelson et al., 1992, p4., citado por Denzin y Lincoln, 2005, p. 7).

La investigación a realizar es cualitativa ya que, se realiza un análisis de la documentación propia de la UNA para lograr determinar aspectos importantes relacionados a los procesos de inducción, así como de las necesidades particulares de una Unidad Académica. La investigación cualitativa, así, permite comprender la profundidad de un fenómeno a partir de la mirada de los actores sociales, la que se integra a los modelos explicativos cuantitativos. (Cueto, 2020, p. 2) Resultando evidente su escogencia, considerando el acercamiento que se pretende realizar con los docentes y sus experiencias.

Este enfoque permite recopilar, estudiar y analizar datos no numéricos, basados en experiencias y hallazgos que describen el problema estudiado, para obtener conocimiento más detallado y amplio, y obtener conclusiones basadas en los resultados obtenidos.

1.7 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación se dividen en primarias y secundarias.

1.7.1 Fuentes primarias:

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población (Torres et al., 2015). Su importancia radica en que proporcionan datos de “primera mano”, puesto que incluye los documentos que poseen resultados de la temática que está siendo investigada.

Las fuentes primarias que serán utilizadas en la investigación serán aportadas, primeramente, por el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Costa Rica, y seguidamente, por la Escuela de Administración de la anteriormente mencionada institución. En este sentido, además se utilizarán libros, base de datos, artículos científicos, y documentos con información fidedigna que los investigadores consideren necesarios para el desarrollo de esta investigación.

1.7.2 Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias son información que complementa las fuentes primarias. Su relevancia en cualquier investigación es interpretar, analizar y/o sintetizar la información obtenida de las fuentes primarias. Según como lo menciona (Torres et al., 2015), las fuentes secundarias son

aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet o de inclusive, medios de comunicación. Son fuentes secundarias para fundamentar y complementar la investigación. En esta investigación, serán relevantes para contextualizar la temática, al compararla con esfuerzos en materia de *onboarding* que realizan otras organizaciones alrededor del mundo.

1.8 Población:

En esta sección se define la población objeto de la investigación, que incluye personal específico del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica y personal docente y administrativo de la Escuela de Administración, considerados la población finita de la investigación. Acatando la definición que plantea Hernández et al. (2014), "... población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174).

Se realiza una entrevista a personal directivo del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica, y a la personal administrativo de la EDA. Además, la población incluye a los nuevos funcionarios que ingresaron a la EDA en los últimos 5 años, de junio del 2019 a julio del 2024. Esta población consiste en 10 académicos.

Considerando lo limitado de la población, el proyecto de investigación se realiza utilizando una muestra no probabilística. El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo, en lugar de hacer la selección al azar (Salgado, 2019, p. 30).

1.9 Recopilación de los datos:

Para la recopilación de datos que serán aplicados en esta investigación y su desarrollo, es necesario el uso de fuentes tanto primarias como secundarias, con el fin de validar, analizar y consolidar la información que será requerida para complementar la presente indagación.

Como se mencionó anteriormente, la investigación es de naturaleza exploratoria y descriptiva, haciendo referencia a un tipo de investigación donde la temática o el objeto de estudio ha sido poco explorado, o reconocido. Al ser una investigación con un tema poco abordado al menos en el ámbito de la docencia universitaria, existe poca información disponible. Al tratarse de un nuevo fenómeno a ser estudiado, estará basado en la literatura que pueda ser encontrada sobre

contextos similares o que aborden la temática del *onboarding* organizacional, tomando como referencias estadísticas y el análisis de los datos.

Para llevar a cabo una adecuada recopilación de los datos, se utilizan los siguientes métodos para obtener la información necesaria para la realización de la investigación:

1.9.1 Instrumento 1. Observación:

Es una herramienta relevante en el campo de la investigación que se encarga de obtener y recopilar información y/o datos de manera objetiva. Se utiliza como técnica para generar un conocimiento amplio sobre una temática específica.

Para Díaz (2011), la observación es un hecho cotidiano que forma parte de la percepción en los acontecimientos diarios. Es algo que está de manera intrínseca en todos los seres humanos, puesto que, es una habilidad natural. Puede usarse para estudios de campo, investigar los comportamientos, entender mejor los problemas y su relación de causa-efecto, además de conocer y entender cuáles son las condiciones y necesidades de un grupo, entre otros.

1.9.2 Instrumento 2. Entrevistas:

Corresponden a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las preguntas que han sido planteadas sobre el problema propuesto. Para López y Deslauriers (2011), “la entrevista tiene un enorme potencial que permite acceder a una parte vital de las personas a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen.”

El objetivo de la entrevista es encontrar lo que es realmente importante y significativo para los investigadores y descubrir cuáles son los acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas como creencias, pensamientos y valores. Se pretende obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado. Una entrevista se caracteriza por ser un instrumento previamente preparado y dirigido a un sujeto o grupo en específico, contando con un esquema de preguntas con el fin de conocer la opinión del o la entrevistado(a).

1.9.3 Instrumento 3. Revisión documental:

Hernández et al. (2014), define la revisión documental como el proceso que implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y

necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Su finalidad es recopilar y evaluar la información existente en los documentos, para identificar interrelaciones y patrones entre ellos.

1.10 Alcances y limitaciones:

Definir los alcances y limitaciones del estudio es indispensable como menciona Hernández et al. (2014) para establecer sus límites conceptuales y metodológicos. La definición de los alcances que posee la investigación permite indicar precisamente cuales son las expectativas que se desean alcanzar con el estudio de la temática elegida.

Por tanto, el siguiente cuadro muestra las categorías, las subcategorías, los indicadores y los respectivos alcances y limitaciones del presente trabajo de investigación.

Cuadro 2

Relación entre alcances y limitaciones y las subcategorías

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Valorar la gestión del proceso de inducción dirigida al personal académico de la Universidad Nacional, Costa Rica, para la realización de un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de <i>onboarding</i> para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) durante el periodo julio 2024 - julio 2025.	Identificar el proceso de inducción externa e interna que lleva a cabo actualmente el programa de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica para la atracción e incorporación de nuevo personal académico.	Procesos de gestión del Talento Humano	Inducción externa	<ul style="list-style-type: none"> Políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción Proceso de atracción de talento humano 	Focalización en el subproceso de inducción.	Accionar basado en toda la reglamentación interna de la Universidad Nacional de Costa Rica (burocracia).
			Inducción interna	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de contratación anual 	Revisión y actualización de las políticas institucionales en la temática de la inducción.	Dificultad para lograr trabajar de manera holística con las diferentes instancias institucionales y las unidades académicas.
	Determinar la gestión de un proceso de <i>onboarding</i> para nuevo personal académico adaptado a las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, desde el enfoque de la administración de los recursos humanos, para el establecimiento de indicadores para su evaluación y mejora continua.	Proceso de <i>onboarding</i>	Personal académico de la EDA	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de incorporación de personal académico 	Únicamente se abarca el proceso de <i>onboarding</i> llevado a cabo por la Escuela de Administración de la UNA.	Cambios y modificaciones en el proceso de <i>onboarding</i> sujetos a la disponibilidad del presupuesto asignado a la unidad académica.
			Necesidades específicas de <i>onboarding</i> para docentes	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de contratación de personal académico 		
	Diseñar una propuesta de <i>onboarding</i> híbrido, que permita una adecuada implementación de un plan estratégico de <i>onboarding</i> para nuevos académicos contratados en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.	Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal	Actividades de <i>onboarding</i> presencial	<ul style="list-style-type: none"> Contenidos desarrollar en la propuesta Tiempo destinado al <i>onboarding</i> 	Un proceso de <i>onboarding</i> actualizado e inclusivo, acorde con las nuevas tendencias en el área de <i>onboarding</i> y diseñado según las necesidades de la EDA.	Resistencia a la adopción de un nuevo proceso de <i>onboarding</i> estandarizado.
			Curso de <i>onboarding</i> asincrónico	<ul style="list-style-type: none"> Propuestas de capacitación y desarrollo humano 		

Fuente: Elaboración propia (2024)

De esta manera, se finaliza el primer capítulo abarcando la estructuración detallada de la investigación desde el punto de vista metodológico, con la finalidad de sentar bases claras para posteriormente, continuar con el desarrollo del proceso investigativo que culmina, con la propuesta bimodal de *onboarding*.

El planteamiento de la estrategia de investigación brinda importantes detalles que son vitales para complementar la información a desarrollar en los próximos capítulos. No obstante, es importante resaltar la importancia que conlleva la creación de este capítulo, ya que el mismo supone una fuente de información fundamental que permitirá el correcto progreso en el transcurso del presente trabajo de investigación. De igual manera, figura como un perfecto referente para la continuación del siguiente capítulo el cual es el “Marco de Referencia”.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

El capítulo dos posee el objetivo de referenciar características propias de la población involucrada en la investigación. Se mencionan las principales generalidades, antecedentes e información general sobre la institución estudiada y sus dependencias, donde se podrán encontrar datos relacionados a la misión, visión, historia general, principios, valores y una breve descripción de su estructura. Adicionalmente, se incluyen las principales leyes y normativas que se involucran en el quehacer relacionado a la temática de la inducción y/u *onboarding*.

2.1 Generalidad de la Institución y/o Empresa, y Desarrollo Específico del Área o Departamento de Investigación

2.1.1 Universidad Nacional, Costa Rica:

La Ley N° 5697 del 9 de junio de 1975, en el artículo 1, indica la creación de una institución de Educación Superior denominada Universidad Nacional, con sede en la provincia de Heredia, institución de enseñanza superior en la cual se desarrolla la presente investigación.

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (2015), se define a la UNA como:

La Universidad Nacional es una institución de educación superior pública con plena autonomía garantizada constitucionalmente. Tiene como misión histórica crear y transmitir conocimiento en favor del bienestar humano, mediante acciones que propician la transformación de la sociedad para llevarla a estadios superiores de convivencia. Honra la libertad, la diversidad, la búsqueda de la verdad y la sustentabilidad natural y cultural, en beneficio del conocimiento, la equidad, la justicia y la dignificación de la condición humana.

Cumple su misión mediante la docencia, la investigación, la extensión social y la producción intelectual. Tales acciones se derivan de un quehacer innovador, pertinente y oportuno, que procura el diálogo entre las diferentes disciplinas, con una visión prospectiva. Desarrolla un modelo que estimula la comunicación y la colaboración entre los diversos actores sociales, y coadyuva en la preparación de personas que contribuyen, desde sus ámbitos particulares, al desarrollo de las comunidades locales, nacionales y regionales. Su quehacer se lleva a cabo con la participación efectiva de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, a partir de la experiencia y del continuo aprendizaje institucional. La calidad y la pertinencia de su gestión se verifican mediante una rendición de cuentas ante sí misma y ante la sociedad costarricense. (p. 17)

Los valores que sustentan el quehacer universitario son:

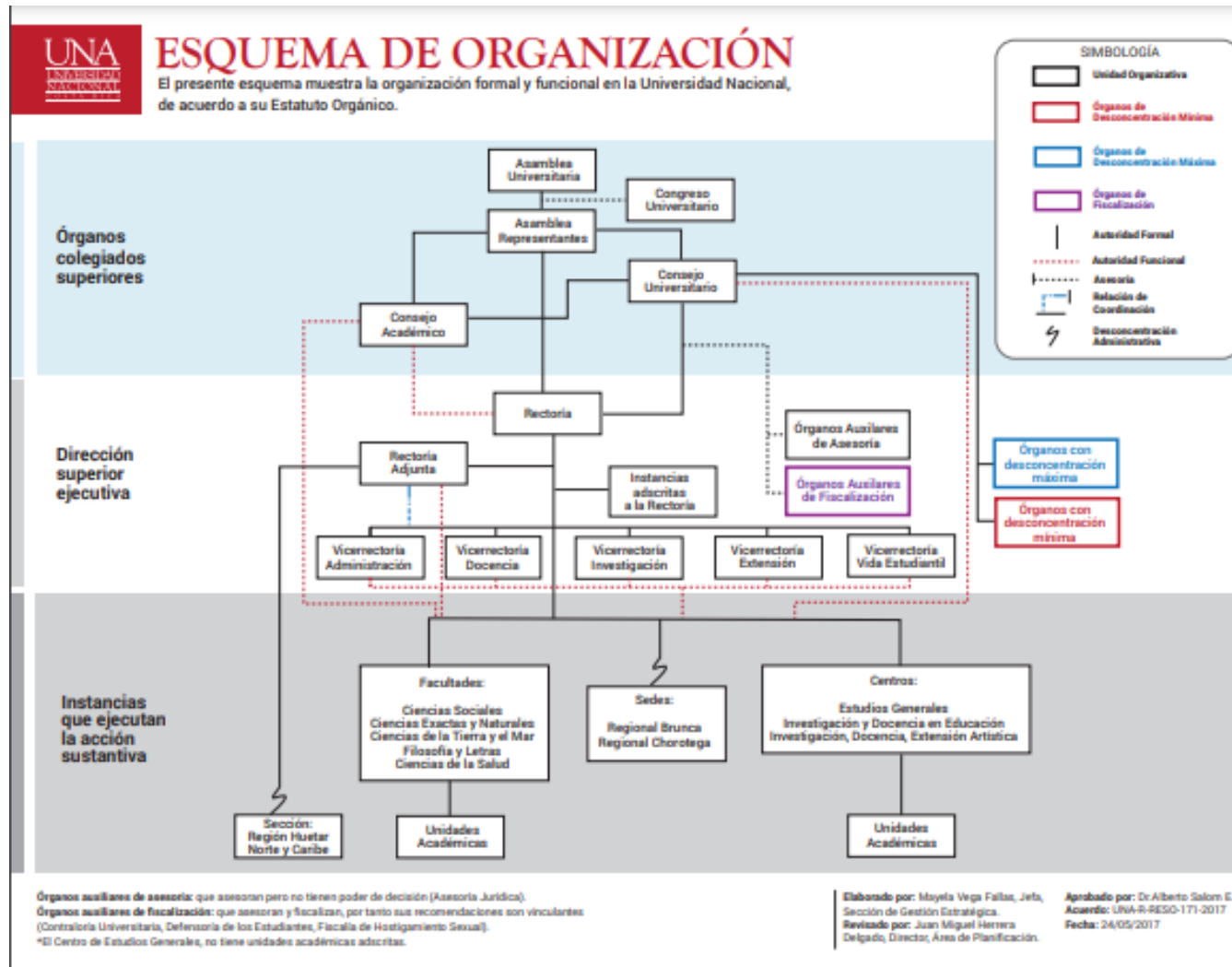
- a. Excelencia. Es la búsqueda constante de los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en el quehacer académico y la gestión institucional.
- b. Compromiso social. Es la orientación de las tareas institucionales hacia el bien común, en particular hacia la promoción y consecución de una mejor calidad de vida para los sectores sociales menos favorecidos.
- c. Participación democrática. La toma de decisiones tiene como base la participación democrática y equitativa, mediante el ejercicio de la libertad de pensamiento y la expresión responsable de la comunidad universitaria.
- d. Equidad. Todos los miembros de la comunidad universitaria tienen los mismos derechos y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación.
- e. Respeto. Como garantía de la sana convivencia, se reconoce a cada miembro de la comunidad universitaria su dignidad como persona. (p. 20)

Los fines que sustentan el quehacer universitario son:

- a. Diálogo de saberes. El conocimiento procedente de culturas y prácticas históricas seculares contribuye, junto con las fuentes y los procesos propios de creación de conocimiento, al desarrollo del quehacer académico universitario.
- b. Interdisciplinariedad. El quehacer académico de la universidad plantea la articulación permanente entre diversas disciplinas y la búsqueda de su complementariedad.
- c. Regionalización. La Universidad Nacional aporta al desarrollo del país mediante la ampliación, diversificación y mejoramiento de su acción sustantiva, como respuesta a las necesidades y demandas de regiones específicas.
- d. Desconcentración. Es una forma de organización mediante la cual se le otorga a un órgano o instancia determinadas facultades de decisión y ejecución autónoma de su presupuesto, para que su gestión se desarrolle de forma ágil y eficiente
- e. Identidad y compromiso. Es la identificación con los principios, valores y fines que la universidad se ha definido y que generan un sentido de comunidad.
- f. Formación integral. La universidad se compromete en la formación de los pensadores, científicos, artistas, y en general los profesionales que, con visión humanista, la sociedad costarricense requiere para su desarrollo integral, el

logro del bien común y el buen vivir. Pensamiento crítico. La universidad promueve el análisis sistemático y permanente de la realidad nacional e internacional, con el fin de determinar sus tendencias, y a partir de este conocimiento detectar sus problemas, necesidades y fortalezas, para ofrecer alternativas de solución. (p. 20-21).

Figura 1
Esquema de la organización



Fuente: Universidad Nacional (2024)

Estructura Institucional

El Estatuto Orgánico de la UNA (2015), explica cómo se constituye la estructura organizacional, explicada de la siguiente manera:

La estructura institucional está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de planificación universitaria y es el resultado del conjunto de los siguientes tres modelos:

- a. Modelo de gobierno: está compuesto por las asambleas, como instancias de definición de metas, fines y orientaciones, mediante el ejercicio participativo y democrático, y la rendición de cuentas.
- b. Modelo de gestión académica: se constituye mediante consejos, cuyos integrantes son nombrados o destituidos por las asambleas, conforme a los procedimientos establecidos para tal efecto.
- c. Modelo administrativo: cuyos responsables, electos democráticamente son en su orden jerárquico, el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica. Además, lo integra un conjunto de órganos desconcentrados que complementan esa estructura, así como un sistema de apoyo administrativo al servicio del desarrollo de la acción sustantiva.

2.1.2 Departamento de Gestión de Talento Humano:

El departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Costa Rica es el área estratégica que atrae, selecciona y contrata al personal requerido para ocupar los puestos o vacantes de la organización. Es un programa adscrito a la Vicerrectoría de Administración, y está constituido por la dirección y las jefaturas a cargo de los diferentes procesos, con funciones delimitadas. De acuerdo con la página oficial (UNA, 2024), su misión y visión son:

Misión: Es la instancia que genera acciones estratégicas e innovadoras para atraer, retener y desarrollar el talento humano de la Universidad Nacional, mediante la gestión por competencias, en concordancia con los objetivos institucionales.

Visión: Seremos una instancia cercana a las personas en todos nuestros procesos de trabajo, mediante un modelo de gestión humanista que incremente sus competencias, con el apoyo de tecnologías y sistemas de aprendizaje organizacionales innovadores.

Estructura Organizativa:

Para entender su estructura organizativa, se ha recopilado la siguiente figura que representa la forma es que opera el área de Gestión del Capital Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica, con sus funciones y procesos debidamente asignados:

Figura 2

Organigrama Programa Desarrollo de Recursos Humanos



Fuente: Universidad Nacional (2024)

2.1.3 Escuela de Administración (EDA):

Según la información recopilada en el sitio web oficial de la EDA (2024), en los primeros meses del año 1974 se funda el Instituto de Estudios del Trabajo (IESTRA), el cual tuvo como fin instruir a los distintos funcionarios de cooperativas, sindicatos e instituciones de gobierno. Posteriormente, abrió sus puertas para recibir a estudiantes de todo el país, con el fin de formarlos en la Administración General. A partir del 2008 este instituto se transforma en la Escuela de Administración (EDA), considerando que debido al crecimiento en la matrícula, la antigua estructura administrativa y presupuestaria no se adecuaba a las necesidades de los nuevos tiempos.

Actualmente la EDA cuenta con una población que ronda los 2300 estudiantes activos, siendo la carrera con la mayor cantidad de estudiantes de toda la universidad. Cada nuevo año ingresan aproximadamente 300 estudiantes nuevos y en la actualidad, se cuenta con cerca de 50 docentes, tanto en propiedad como interinos. Posicionándola como la carrera más grande en cuanto a cantidad de estudiantes y académicos de toda la Universidad Nacional, Costa Rica.

Como se muestra en la siguiente imagen, la carrera de Administración es impartida tanto en Bachillerato como en Licenciatura en todas las sedes regionales de la UNA, abarcando por

completo todo el territorio costarricense e incrementando sustancialmente el número de estudiantes que cursan esta carrera cada año.

Figura 3

Mapa de las sedes de la UNA donde se imparte la carrera de Administración



Fuente: Elaboración propia con información de la UNA (2024)

2.2 Aspectos Legales/ Legislación que Afecta la Investigación en Forma Directa y/o Indirectamente

En este apartado se busca identificar y abordar las regulaciones del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos, dentro de estos se analizará las leyes, códigos, reglamentos, políticas normativas y demás documentación de carácter legal, que delimiten el accionar de las Prácticas de Atracción y Dotación de Talento Humano para su posterior análisis en el periodo comprendido entre 2024-2025.

A continuación, se muestra el marco normativo con el cual la investigación estará sustentada:

- Constitución Política de la República de Costa Rica.
- Código de Trabajo
- Ley General de Administración Pública
- Ley Marco de Empleo Público
- Reglamento de Régimen Laboral
- Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional 2015
- Reglamento del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos. UNA GACETA 21-2021
- Reglamento de contratación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional

Cuadro 3

Normativa aplicable a las categorías de la investigación

Categorías	Subcategorías	Normativa	Artículos	Relación con el tema
Procesos de gestión del Talento Humano	Inducción externa		<p>El artículo 46 de la Constitución Política establece que “todos los costarricenses tienen derecho a trabajar y a recibir un salario justo y equitativo”.</p>	<p>La Carta Magna establece el derecho fundamental a que todos los ciudadanos del territorio costarricense tengan acceso a un empleo digno. Tomando en cuenta la jerarquía de las leyes, se toma como referente jurídico y legal, la Constitución Política de Costa Rica para sustentar y fundamentar la investigación, tomando en cuenta todas las posibles formas de discriminación en los diferentes procesos de la gestión del capital humano.</p>
	Inducción interna	<p>Constitución Política de Costa Rica</p> <p>Código de Trabajo</p> <p>Ley Marco de Empleo Público</p> <p>Reglamento del Programa Desarrollo Recursos Humano</p> <p>UNA GACETA 21-2021 Ley General de Administración Pública</p>	<p>Reforma Procesal laboral (2017), artículo 404 y su reforma en artículo 406.</p> <p>Artículo 12 estipula que debe existir transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Artículo 11: Contratación del personal</p> <p>Artículo 46: Contratación temporal de personal</p> <p>Transitorio V: Reclutamiento y selección (Artículos 14 y 15)</p> <p>Artículo 7: El cumplimiento de las normas de selección de candidatos y promoción de los funcionarios para lo que propicia la atracción y promoción de candidatos potencialmente calificados</p>	<p>Establece la no discriminación por cualquier índole que vaya en detrimento de los derechos humanos, se amplía todos los posibles tipos de discriminación en el artículo 406 (numerus apertus). Por esta razón el Código de Trabajo está basado en la Carta Magna, para evitar cualquier acción que violente los derechos de cualquier ciudadano de la República de Costa Rica.</p> <p>Se aplica en la Administración Pública para garantizar la transparencia en todos los procesos de reclutamientos en las instituciones del Estado costarricense. La Universidad Nacional como un ente que retribuye a la sociedad costarricense, y debido a su naturaleza humanista se apega a la Ley de Administración Pública.</p> <p>Describe el proceso de reclutamiento del Capital Humano, así como sus regulaciones en la Universidad Nacional de Costa Rica. Al ser una institución que busca la equidad en todos los sectores sociales, cerrando brechas de género, garantiza un trato equitativo y respetuoso con todos los seres humanos involucrados e interesados en laborar para la organización, y que ha decidido integrarse al proceso de la gestión humana.</p>

Proceso de <i>onboarding</i>	Personal académico de la EDA	<p>Reglamento de contratación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional.</p> <p>En Costa Rica no existe todavía regulación específica al respecto, debido a que se encuentra en fase exploratoria, al contrario de otros países como Colombia, México o España donde han emitido algunas directrices o guías de como las personas que acaban de ingresar a la organización pueden llevar a cabo este proceso.</p>	<p>Artículo 3: Lineamientos generales para la selección y la contratación</p> <p>Artículo 4: Estrategias de atracción, formación, permanencia y evaluación para la planificación de la contratación del personal académico.</p> <p>Artículo 5: Obligaciones del personal académico</p>	<p>Se debe establecer controles y políticas de privacidad para mitigar el riesgo de la fuga de información confidencial tanto de la organización, como de los funcionarios, para lo cual, la Universidad Nacional de Costa Rica deberá restringir el acceso a algunas plataformas donde existan conflictos de interés con el rol a desarrollar por la nueva persona que ha sido contratada. Algunos mecanismos de control como la firma digital, evitaría la falsificación de documentos oficiales.</p>
	Necesidades específicas de <i>onboarding</i> para docentes			
Propuesta de <i>onboarding</i> bimodal	Actividades de <i>onboarding</i> presencial	<p>Ley General de la Administración Pública (Ley No. 6227)</p>	<p>Artículo 4: Principio de eficacia y eficiencia administrativa</p> <p>Artículo 100: Principio de profesionalización</p> <p>Artículo 103: Carrera administrativa</p>	<p>En el sector público, la Ley General de la Administración Pública regula los procedimientos administrativos, incluida la contratación de personal. Aunque no menciona explícitamente el <i>onboarding</i>, establece lineamientos para la incorporación y formación del personal público, lo que puede aplicarse a las universidades públicas en cuanto a la incorporación de nuevos docentes.</p> <p>Con la llegada de la pandemia provocada por el COVID-19, algunas organizaciones tuvieron que adaptar su estructura organizacional a las nuevas plataformas digitales, para garantizar su competitividad en el mercado. En la actualidad ha habido un retroceso, puesto que las organizaciones en la actualidad prefieren la presencialidad, que aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología.</p>
	Curso de <i>onboarding</i> asincrónico			

En el cuadro anterior se observa un análisis de los principales aspectos legales y normativos regulatorios, ligados a cada categoría y subcategorías de estudio de la presente investigación, correspondiendo todas a documentos de carácter legal y regulatorio de Costa Rica.

Una vez identificadas las categorías de estudio y ligadas a estas las subcategorías, se procede al análisis de los reglamentos, normativas y legislación en general, encontrando una relación con las mismas respaldando de esta forma la investigación.

En la categoría Procesos de Gestión del Talento Humano, se asociaron 2 subcategorías, inducción externa e inducción interna. En esta se identifica la relevancia de la transparencia y rendición de cuentas, normativa relacionada a la contratación del personal, las normas de selección de candidatos y promoción de los funcionarios para propiciar la atracción y promoción de candidatos potencialmente calificados. Se indica también que no se permite discriminación laboral o que violente los derechos humanos, en este caso de los colaboradores. Queda claro que todos los procesos de reclutamiento que se apliquen en las organizaciones deben garantizar transparencia, por tanto, la UNA como tal debe aplicar lo indicado según la Ley de Administración Pública.

Con respecto a la categoría Procesos de *onboarding*, no se determinaron artículos que pudieran interrelacionarse explícitamente con las subcategorías de necesidades e importancia del *onboarding*, ya que, en Costa Rica, la información o regulaciones ligadas a este tema son escasas para no indicar inexistentes, particularmente al referirse al tema de *onboarding* para docentes universitarios. Sin embargo, el Reglamento de contratación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional establece parámetros relacionados a la contratación de personal académico, población en la cual se enfoca esta categoría.

Al realizar una indagación sobre referencias normativas o legislativas en otras latitudes del mundo, resulta evidente que no existe una normativa o legislación específica y universalmente aplicada que regule el proceso de inducción u *onboarding* en las organizaciones. Ni siquiera sobre la obligación de los patronos a realizar este proceso. Sin embargo, algunas legislaciones laborales en distintos países incluyen ciertos aspectos que afectan indirectamente los programas de *onboarding*, relacionados con la integración de los empleados en la organización, la descripción de sus tareas e información contractual.

Por último, para la categoría Propuesta de *onboarding* bimodal, se asignó primeramente la subcategoría: Actividades de *onboarding* presencial, a la cual se encontró relación con los

artículos sobre el principio de eficacia y eficiencia administrativa, el principio de profesionalización y los artículos relacionados a la carrera administrativa. Con respecto a la restante subcategoría de *onboarding* asincrónico, se toman como referencia la Ley General de la Administración Pública (Ley No. 6227) y el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional 2015, específicamente los artículos Artículo 4, Artículo 100, Artículo 103 y Artículo 14 del Estatuto Orgánico.

Si bien es cierto, a nivel de Costa Rica se cuentan con leyes que protegen a sus colaboradores, también hay códigos y estatutos internos de cada organización que cumple la misma función a nivel interno. Sin embargo, con respecto al tema principal de la investigación, no se evidencia información relacionada a este o bien reglamentos que deban ser obligatoriamente utilizados o que brinden pautas para las organizaciones. Las organizaciones suelen desarrollar sus programas para garantizar que la integración de los empleados sea legal, segura y efectiva.

A manera de cierre, este capítulo permite conocer los antecedentes de la Universidad Nacional de Costa Rica, la estructura del programa de Recursos Humanos y caracterizar a la Escuela de Administración, siendo esta la unidad académica concreta donde se plantea el desarrollo de la investigación.

Así como el marco normativo bajo el cual se encuentra fundamentada la presente investigación, logrando clarificar las leyes y artículos que aplican a las categorías de investigación. Esto es de gran importancia al brindar contexto y asimismo, establecer los antecedentes de la institución y la estructura organizacional del programa de recursos humanos aportan valor y una base de conocimiento sustancial sobre el objeto de estudio para el presente trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

A continuación, en el capítulo tres, se aborda el marco conceptual de la investigación. Este se encuentra basado en las relaciones e interrelaciones entre las categorías y el objeto de estudio, que posteriormente son las bases de la creación de la propuesta.

El marco conceptual es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos. Hace referencia a perspectivas o enfoques teóricos empleados en estudios relacionados, se analiza su bondad o propiedad. (Martínez, 2012, p.148)

Bajo la claridad de este concepto adaptándolo al uso de categorías al tratarse de una investigación cualitativa, se procede a abordar la interrelación conceptual mediante el aporte de varios autores científicos y especializados, estableciendo importantes definiciones y planteamientos que fungen como los cimientos teóricos de las categorías, subcategorías e indicadores de esta indagación. **Procesos de gestión del Talento Humano:**

Se podría decir que el éxito de una organización radica en que sus ganancias sean sustentables para mantener la operativa de la misma y por supuesto obtener lucros, es decir, no mantenerse únicamente en un punto de equilibrio.

Esa era la principal ideología en la Era Industrial, sin embargo, en la actualidad se han agregado nuevos elementos que, si bien, siempre han estado presentes de alguna u otra manera, no se les había prestado la importancia necesaria. Tal y como lo menciona Vallejo (2016), "... la empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa". (p.16)

Es de lo anterior, donde se inicia a dar una mayor relevancia a la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, la cual tiene el objetivo de:

Buscar el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, 2016, p. 16)

Según la definición anterior, se evidencia como la Gestión del Talento Humano abarca el ámbito humano en las organizaciones de una manera más integral, es decir, considerando otro tipo de aspectos de los colaboradores y no solo su manera de producir. Se considera al colaborador como un ser humano pensante, que posee valores, sentimientos y demás elementos, totalmente diferente a los que se conocía en la pasada Administración de los Recursos Humanos, en los cuales se entendía a los colaboradores como una persona que realiza una actividad o servicio y se le remunera a cambio de esto, siempre y cuando el funcionario cumpla con lo que se le fue asignado en tiempo y forma, cuando cumpla con los estándares de calidad y producción.

Así como el concepto propio de la gestión del Talento Humano fue modificado con el tiempo, los subprocesos asociados y gestionadas por esta área también. Actualmente la Gestión del Talento Humano tiene relacionados los siguientes principales subprocesos:

- Reclutamiento y selección: El reclutamiento busca entre distintos candidatos que han ofertado por el puesto, a quien sea el más apto para desarrollarlo de acuerdo con sus competencias, y, por otro lado, el proceso de selección buscar mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del no solo del colaborador, también de la organización. (Rivera. 2019. p. 64)
- Capacitación y Desarrollo: Herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano, ya que, además de instruir al nuevo colaborador es sus funciones, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización y la motivación del colaborador. (Rivera. 2019. p. 67)
- Gestión del Desempeño: Proceso de recolección de información, que permite evaluar al trabajador y su grado de cumplimiento con respecto a las funciones y responsabilidades establecidas por la organización, así como la calidad con la que fueron realizadas. (Matabancho, et al. 2019. p. 179)
- Compensación y beneficios: Las diferentes estrategias para motivar al personal en su trabajo y comprometerle con la organización son la retribución, la formación, el trabajo en equipo, la participación, y el rediseño de los puestos de trabajo, entre otros. (Jiménez y Hernández, 2023. p.48)

- Relaciones Laborales: Son aquellas que se establecen entre tres elementos esenciales: por un lado, el trabajo; por otro, el salario, sueldo o capital y, finalmente, el proceso productivo. (Molina, 2020)
- Retención del Talento: Ramos, et al. citando a Bargsted (2011), menciona que los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar los trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con la remuneración económica y desempeño humano, es una de las estrategias utilizadas por las organizaciones en la actualidad para lograr retener el personal. (p. 27)
- Inducción: Es en este último subproceso es en el cual se enfoca la presente investigación. Masegosa (2021) citado por Piedra et al. (2023) indican que “... en el proceso de inducción se puede capacitar al personal para realizar bien las actividades asignadas y tener un buen desenvolvimiento dentro de la empresa, de acuerdo con un procedimiento” (p. 64).

Por lo mencionado anteriormente, se deduce que la inducción que se realiza en las organizaciones se enfoca básicamente en instruir al nuevo personal de ingreso, acerca de las tareas para las cuales se contrató para que el colaborador pueda realizar de una manera correcta y adecuada su trabajo. Sin embargo, como se ha venido explicando, este subproceso se desarrollaba de tal manera desde la Era Industrial, donde incluso la inducción se realizaba de manera muy puntual y operativa, el cual no sería el caso de las organizaciones actuales.

La inducción en la actualidad ha evolucionado en todos los aspectos, su facilitador, los elementos y componentes que se utilizan, los temas que son tratados en el proceso, inclusive hasta el tiempo que establece la organización para el desarrollo de este. Estos cambios de igual manera se asocian a la modificación del nombre como tal del departamento, ya que, anteriormente en las organizaciones se conocía como Departamento de Recursos Humanos, modificándose a el Departamento de Talento Humano, entre otras variaciones.

Piedra et al. (2023), citando a Jofre (2021) describen la inducción como un proceso en el cual un colaborador adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la organización e integrarse en su funcionamiento; hay que asegurarse de que el colaborador tenga objetivos afines a la organización, cuando una persona se integra a una nueva organización, desconocida

para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado socialización entre el nuevo empleado y la organización, en este proceso el empleado comprende y acepta los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. (p. 62)

La inducción es más que un proceso de enseñanza de las funciones que el colaborador realizara en la organización, ya que, en este proceso también es fundamental lograr una vinculación del colaborador con la organización y sus actividades. Es por lo anterior, que para el proceso de inducción se utilizan distintas herramientas o elementos, los cuales se observan en la siguiente figura:

Figura 4
Elementos que se deben facilitar al nuevo colaborador en el proceso de inducción



Fuente: Universidad San Marcos (2016)

Con respecto a la etapa de integración o inducción, como su nombre lo indica, se enfoca en integrar al nuevo colaborador al entorno del trabajo. En muchas organizaciones se utiliza la asignación de un tutor, el cual corresponde a un compañero de trabajo de la misma área del

nuevo colaborador, para que este se vuelva un guía o bien, un apoyo en caso de dudas o demás inconvenientes que puedan presentarse en esta etapa.

El papel del tutor o reclutador es fundamental en este proceso, ya que, este representara el primer contacto que el nuevo colaborador tendrá con la organización, es por esto que también resalta la importancia en la que el tutor conozca a profundidad lo que desea transmitir al colaborador y tenga ese sentido de pertenencia con la organización.

También es importante tener claro que comúnmente en las organizaciones se realizan dos tipos de inducciones, la interna y externa. En la interna se consideran elementos y actividades propias del puesto, tales como funciones, herramientas tecnológicas o sistemas que serán utilizadas en el puesto, mientras que, en la externa, enseñan temas propios de la estrategia de cada organización, como sus objetivos, misión, visión, sector de mercado, entre otros elementos que son de relevancia para la organización.

Es importante recalcar que a nivel de Costa Rica, la inducción interna o externa como tal no se desarrolla o aplica en la mayoría de organizaciones, por lo que en realidad la principal diferencia de esto, se aplica en cómo se realiza el proceso en general, es decir, como las organizaciones lo apliquen, ya sea con personal interno de la organización o bien cuando se realiza una contratación externa (*outsourcing*) de una organización especializada en todos los temas de Talento Humano para llevar a cabo estos procesos.

Sin embargo, en la presente investigación la inducción externa, se entenderá como el proceso que realiza la persona en busca de trabajo para obtener información acerca de la organización en la cual se encuentra interesado en aplicar, es decir, la información que la persona busca y le parece atractiva, como se informa previamente de la organización, es decir, cuáles son los elementos relevantes.

La empresa Great Place to Work (2024) para el año 2024 realizó un estudio a cerca de los beneficios más valorados por los colaboradores, entre los cuales describe los 3 principales: flexibilidad, personalización de beneficios y beneficios económicos. Con respecto a la flexibilidad el informe indica que descubrieron que seis de cada diez colaboradores preferían la flexibilidad laboral por sobre un aumento de su salario.

Por lo tanto, en la inducción externa que realice la persona buscara esto, y en la organización se ve reflejado cuando se ofrecen opciones de jornadas laborales reducidas, viernes flexibles y días adicionales de vacaciones.

Con respecto a la personalización de beneficios un ejemplo innovador de esto es la implementación de puntos acumulables y canjeables por tarjetas de regalo, que permiten a los colaboradores elegir cómo, en qué y cuándo utilizar estos beneficios.

Este enfoque flexible y personalizado no solo se alinea con las preferencias individuales, sino que también demuestra un reconocimiento significativo del valor y la contribución de cada colaborador. Por último, referente a los beneficios económicos, se vislumbra que debido a aumento del costo de vida, los presupuestos de los colaboradores se vieron afectados, por lo que, la remuneración salarial es un elemento que los colaboradores también consideran a la hora de aplicar a una organización.

Los beneficios que una organización obtiene al realizar un adecuado proceso de inducción a los nuevos colaboradores radica desde tener registros que funcionen como información y que puedan ser consultados en cualquier momento que los colaboradores lo requieran, mayor productividad, ya que, los procesos fueron explicados y captados correctamente, se disminuyen riesgos y el uso de la filosofía “echando a perder se aprende” ya que, los colaboradores se encuentran correctamente capacitados, se le brinda al colaborador confianza en el desarrollo de sus tareas, la comunicación es mejor y por último se diseña un colaborador empoderado e identificado con la organización. (USAM. 2016. p. 8-9)

La inducción como se ha expuesto en párrafos anteriores corresponde a un proceso primordial y que debe ser indispensable en cada organización. Sin duda, los centros de enseñanza de educación superior, es decir universidades, no se encuentran exentos de estos procesos, tanto del personal administrativo, de seguridad, de mantenimiento, así como sus profesores, ya que como menciona Rodríguez, et al. (2021) “... el docente es un factor fundamental en la calidad de la educación y responsable de lograr un aprendizaje auténtico en los estudiantes” (p. 340).

3.2 Proceso de *onboarding*:

Como se establece en la sección anterior, la inducción sin duda es una actividad primordial en la incorporación de nuevo talento a las organizaciones. Sin embargo, resulta necesario recontextualizarla ante los constantes e incesantes cambios por los que transcurren las

organizaciones modernas. Y esto, justamente ha sucedido con la incorporación del concepto de *onboarding*.

Este término anglosajón representa una evolución de la tradicional inducción. Su objetivo principal es integrar a los nuevos colaboradores de manera más profunda en la organización, conectándolos con su cultura, valores y normas.

El *onboarding* puede ser entendido como un “plan de acogida”, es decir, aquellas acciones que establece una organización para socializar los conocimientos, prácticas, programas, políticas, clima y cultura organizacional a los nuevos empleados para facilitar la adaptabilidad de estos, dentro de las dinámicas de las empresas (Rubial, 2014, p. 23). Este proceso busca facilitar una transición fluida y significativa desde el primer día.

La incorporación del *onboarding* ha tomado auge en los últimos años, considerando por ejemplo los resultados del estudio realizado por Aberdeen Group, los cuales arrojaron que hace diez años solamente un 32% de las compañías estudiadas tenían procesos formales de *onboarding*, a pesar de que el 90% de las organizaciones creen que los colaboradores toman la decisión de quedarse con su empleador durante su primer año de empleo. (Lahey, 2014)

Resulta sumamente relevante para la presente investigación esclarecer que la inducción y el *onboarding* son términos distintos, pero suelen utilizarse de forma intercambiable en el léxico organizacional. Sin embargo, estos poseen diferencias bastante evidentes. Por un lado, la inducción como se ha explorado anteriormente, centra sus esfuerzos en las funciones y los resultados esperados en un cargo específico.

Por el otro, se encuentra el *onboarding*, que prioriza la incorporación de los nuevos colaboradores, buscando el ajuste laboral y personal a la organización y su cultura, durante un lapso de tiempo mayor que la inducción, logrando así una mejor socialización del nuevo colaborador a su nueva posición (Rubial, 2014).

Respecto al aspecto temporal, en su estudio, Lahey (2014) halló que las compañías con programas cortos de *onboarding* tienen un 9% menos de probabilidad de lograr retener a sus nuevos prospectos, que aquellas compañías con programas más extensos. La siguiente tabla refleja de manera puntual estas diferencias:

Tabla 2
Diferencias entre inducción y onboarding

Factores	Inducción	Onboarding
Tiempo estimado	La inducción en una compañía puede estimarse entre un día y tres semanas aproximadamente, teniendo en cuenta la complejidad del rol a efectuar.	El <i>onboarding</i> tiene un tiempo mínimo estimado de dos meses, donde la prolongación depende del rol a efectuar y las necesidades del colaborador en términos de habilidades y competencias.
Objetivo	Orientar al colaborador de manera general, con relación a sus funciones, derechos y deberes al interior de la empresa.	Priorizar el ajuste del colaborador no solo a la labor por desempeñar, sino también a la cultura organizacional.
Beneficios para la organización	La inducción permite al colaborador un entendimiento técnico de las funciones a desempeñar, priorizando el óptimo desarrollo profesional, donde disminuyen las dudas frente a los procesos y con ello se obtiene mayor ajuste a las funciones y al cargo.	El proceso de <i>onboarding</i> permite al colaborador sentirse parte de la organización, a la vez que desempeña una labor profesional que le está aportando a lo personal y lo fortalece desde habilidades y competencias. Adicional a ello, permite mayor empoderamiento de labores con una relación a largo plazo.

Fuente: Carvajal (2020)

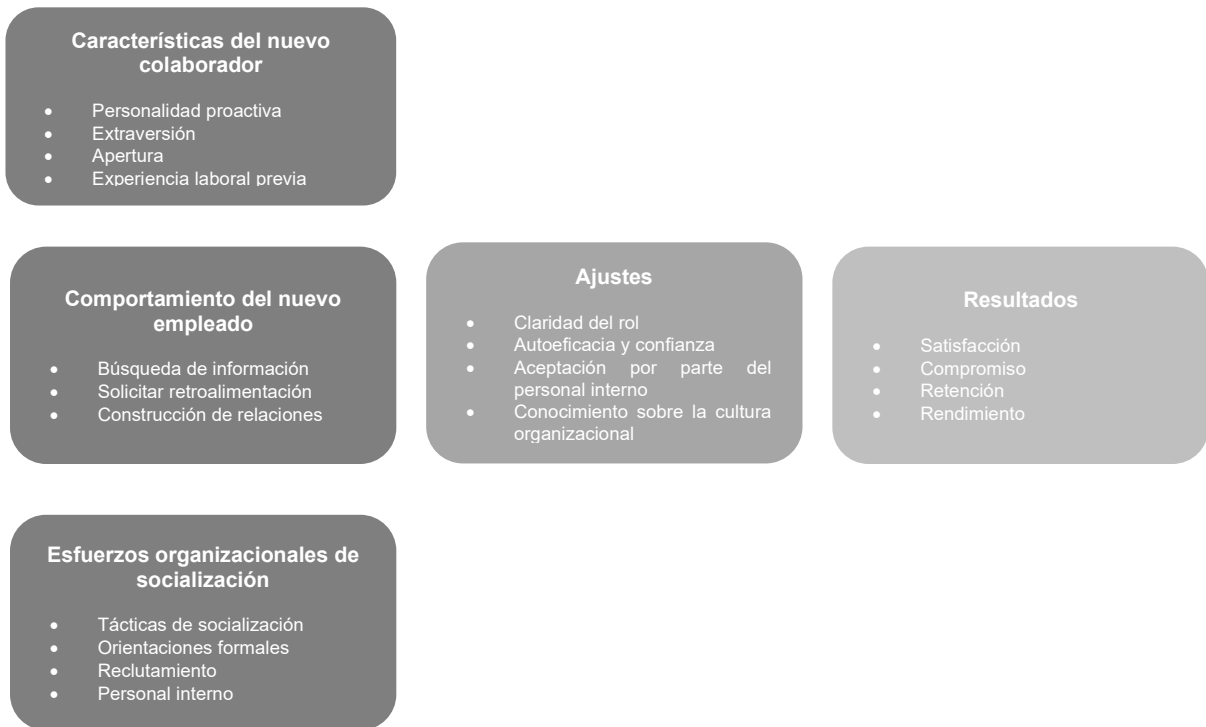
El concepto de socialización o de socializar al nuevo colaborador a la empresa es sumamente importante al considerar el *onboarding*, siendo un término que aparece en la gran mayoría de definiciones conceptuales.

Rodríguez (2021) recalca que con este proceso, se busca generar vínculos organizacionales para prevenir la deserción laboral, por un lado, y la de afianzar que los nuevos colaboradores aumenten su inserción laboral con los valores y normas organizacionales. Se formaliza la entrada de un nuevo colaborador y se le da seguimiento a su proceso de incorporación.

De acuerdo con Bauer y Erdogan (2012) la dinámica que plantea el *onboarding* dentro del ámbito empresarial puede comprenderse desde un modelo de socialización o interaccionista, que se compone por tres aspectos fundamentales: características de los nuevos empleados (considerando las características propias de cada nuevo colaborador que favorecen o facilitan un proceso de *onboarding*), comportamientos de los nuevos empleados (quienes juegan un rol activo durante el proceso de socialización) y los programas de socialización (incluyendo todas las formas variadas en las cuales las organizaciones entrenan y orientan a los nuevos colaboradores). Estos aspectos se detallan en la siguiente figura:

Figura 5

Modelo de socialización para el onboarding



Fuente: Bauer y Erdogan (2012)

Como se observa, estos tres componentes se conjugan en un periodo de ajuste o acomodación por parte del nuevo colaborador, que indica qué tan bien un nuevo empleado está logrando su transición de ser un *outsider* de la organización a un *insider* de la organización. Finalmente, los resultados de este proceso de socialización pueden ser medidos utilizando indicadores de satisfacción, compromiso organizacional, tasas de retención y nivel de rendimiento.

En síntesis, los procesos de socialización organizacional y de integración cultural, generan dinámicas y espacios de actualización en conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que permitan un desempeño óptimo en los puestos de trabajo. (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2014, p. 269).

Ortega (2022) hace especial énfasis en la importancia de institucionalizar el *onboarding* como proceso, aplicándolo a todos los nuevos colaboradores contratados por las organizaciones, de manera que la integración sea exitosa. Este autor establece y resume este proceso en cuatro etapas diferenciadas:

Figura 6
Etapas del proceso de onboarding



Fuente: Ortega (2022)

Tal y como se muestra en la figura, este proceso inicia por la preparación. La preparación implica la planificación detallada del ingreso, incluyendo la organización del horario, la disposición del lugar y equipo de trabajo, y la gestión de trámites administrativos, además de informar a los colaboradores sobre la nueva contratación para destacar su importancia.

Esta etapa resulta fundamental para garantizar una incorporación organizada y efectiva del nuevo personal, proporcionando un ambiente acogedor y una estructuración que facilite la integración. Para esto, resulta necesario que todas las áreas involucradas estén alineadas.

Durante la recepción, se realiza la presentación formal del nuevo colaborador, asegurando que se sienta bienvenido y parte del equipo. En esta etapa se desarrollan todas las actividades de *onboarding*. Esta etapa ocurre en el primer día de trabajo y tiene como objetivo generar una primera impresión positiva.

En esta etapa suele realizarse la introducción a la cultura organizacional, se brinda un recorrido por las instalaciones y se detallan las responsabilidades del puesto, los objetivos a corto y mediano plazo, y las métricas de evaluación del desempeño, entre otras actividades propias del *onboarding*.

El mantenimiento establece expectativas claras desde la primera semana, lo cual es fundamental para orientar el desempeño hacia los resultados esperados. Se enfoca en fortalecer su integración a la organización, asegurando que adquiera el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva, esto durante los siguientes meses. Se ofrecen capacitaciones y formación continua y se realizan actividades de integración social para fortalecer las relaciones con el equipo de trabajo.

Finalmente, el seguimiento asegura la correcta adaptación del empleado a sus tareas y refuerza su comprensión sobre cómo su rol contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Esta última etapa, hace que el proceso sea reiterativo, ya que la valiosa retroalimentación que se reciba, permite que se mejore el proceso para otros futuros colaboradores. Es una etapa crucial para evaluar el éxito del proceso y detectar posibles áreas de mejora.

Se aplican encuestas o entrevistas para conocer la percepción del nuevo colaborador sobre el proceso de *onboarding* y su grado de adaptación y desde luego, se analizan métricas como retención del talento, nivel de satisfacción laboral y desempeño en los primeros meses.

Si el proceso de *onboarding* se lleva a cabo de forma satisfactoria, tanto colaboradores como la organización puede obtener importantes beneficios según lo que comentan Bauer y Erdorgan (2012), Calderón et al. (2014), Becker y Bish (2021), Rodríguez (2021), Espinosa (2021), entre los cuales se encuentran:

- o Establecimiento de expectativas: Clarifica las expectativas que tiene la empresa con respecto a los resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán responsabilidad del nuevo colaborador.
- o Conexión organizacional: Conecta de manera organizada e institucional a la persona que acaba de asumir el nuevo puesto de trabajo con su equipo de trabajo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa al laborar en la organización.
- o Reducción del tiempo de adaptación: Cuando un colaborador logra entender los procesos, políticas e información general de la organización su proceso y tiempo de adaptación es menor al que le tomaría, si no se realizará lo anterior.

- o Aumento de la satisfacción laboral: Lograr una vinculación con la organización se refleja en la satisfacción laboral, conocer los beneficios y deberes de laborar para la compañía, se traducen en un canal de información claro para ambas partes.
- o Reducción de costes de contratación: Disminuyendo la necesidad de contratar repetidamente para el mismo puesto, se genera un ahorro significativo en procesos de selección y capacitación.
- o Aumenta las probabilidades de éxito de la incorporación: Mediante un adecuado proceso *onboarding*, se consigue una mayor fidelización del talento.
- o Fomento de la retención del talento: Si bien es cierto, para la retención del talento no solo es necesario el proceso de *onboarding*, si no elementos adicionales, el proceso de *onboarding* es la primera impresión que el colaborador tendrá de la organización.
- o Valor añadido a la organización: Contar con este proceso dota a la empresa de una mejor imagen, ya que es un gesto que los colaboradores valoran.

Ahora, resulta necesario centrarse en el tipo de población en la que se enfoca la presente investigación, los docentes universitarios que ingresan por primera vez a una institución. Los profesores, docentes o académicos son figuras trascendentales en el quehacer de una institución universitaria, ya que son quienes llevan a cabo labores no solamente de docencia, sino también de investigación y extensión. Son colaboradores clave en el quehacer de una universidad y le representan ante los estudiantes y la sociedad en general. Y justamente, en esta población se centra la subcategoría de investigación: Personal académico de la EDA.

Galbán y Ortega (2021) citando a Zabalza (2007) indican que un buen profesor universitario debe: planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje; seleccionar y preparar los contenidos disciplinares; ofrecer explicaciones comprensibles; manejar tecnología; diseñar metodología y organizar las actividades; comunicarse-relacionarse con los alumnos; asesorar y evaluar; reflexionar e investigar sobre la enseñanza; identificarse con la institución, y trabajar en equipo.

En la Universidad Nacional, Costa Rica, el papel de profesor recibe denominaciones, como docente, académico e instructor. Siendo estos términos utilizados cotidianamente de forma intercambiable. Desde la fundación de la universidad, el rol del profesor se concibió en función

del “progreso de las ciencias, de las artes y las letras” y del “mejoramiento espiritual de los estudiantes”, tal como lo indica su Estatuto Orgánico (1976).

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (1976), este último objetivo deviene una intención de “formación integral de los estudiantes”. En la primera propuesta del reglamento que se emitió en la universidad, mediante los artículos 96, 97 y 98, se determinaron diversas categorías dentro del personal académico, siendo profesor I y II, catedrático, profesor extraordinario y profesor honorario las más relevantes para la presente investigación.

La presente investigación, coloca su foco en todas las personas contratadas para desarrollar la labor docente dentro de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional. Estos, poseen algunas características en común, como ser especialistas en un área pertinente a la carrera. Estos docentes son contratados en calidad de propietarios (plaza fija), o interinos.

Resulta imperativo comprender las principales características del personal académico que compone a esta unidad académica dentro de la institución y el proceso de contratación de estos. Justamente en este aspecto se centra el indicador del Proceso de Contratación de personal académico, el cual resulta trascendental para medir el cumplimiento de este proceso que da inicio a la eventual ejecución del subproceso de *onboarding*.

Este indicador se sustenta en lo plasmado en el Reglamento de contratación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional, mediante la transcripción del del acuerdo UNA-SCU-ACUE-166-2024, particularmente en los docentes contratados por primera vez en un perfil en particular en calidad de interino. Este proceso se puede resumir de la siguiente manera:

- I. **Convocatoria y Reclutamiento:** La universidad realiza convocatorias públicas para llenar vacantes docentes en sus diferentes facultades y sedes. Estas convocatorias se publican en la página web de la UNA y en otros medios oficiales. Todos basados según los perfiles aprobados para la unidad académica. Según la información disponible en el sitio web oficial de la EDA (2024), esta unidad académica posee perfiles docentes en las siguientes áreas:

Figura 7

Perfiles académicos en la Escuela de Administración, UNA



Fuente: EDA (2024)

- II. **Presentación de Documentos:** Los postulantes deben presentar su currículum vitae, copias de sus títulos académicos, certificaciones de experiencia laboral, publicaciones relevantes, y otros documentos que respalden su idoneidad para el puesto. La autenticidad y validez de los títulos y certificaciones presentados son verificadas durante este proceso. Se tienen algunos requisitos obligatorios, como formación académica mínima de maestría, manejo instrumental de un idioma adicional al materno, poseer experiencia académica demostrada, de al menos 2 años de estar impartiendo cursos en instituciones de educación superior universitaria en el área del curso a impartir y requisitos opcionales o facultativos, como tener experiencia laboral demostrada en el área de al menos 2 años, en el sector privado o público y contar con cursos o capacitaciones adicionales a su formación.

- III. **Evaluación de Méritos:** Se realiza una evaluación de los méritos académicos y profesionales de los candidatos, tomando en cuenta su experiencia previa en docencia, investigación, publicaciones, y participación en actividades académicas. Se otorga una calificación basada en criterios establecidos, que incluyen la formación académica, la experiencia docente en educación superior, y otros logros relevantes. Adicional a esto, se evalúa que los postulantes cuenten con destacadas competencias en buenas

relaciones interpersonales, tener habilidad comunicativa (oral, corporal, escrita) y responsabilidad.

IV. **Selección y Contratación:** Con base en los resultados de la evaluación de méritos, las entrevistas, y cualquier otra prueba, se seleccionan los candidatos que mejor se adecuen a las necesidades del departamento o facultad. La universidad extiende una oferta de contratación, la cual incluye los términos laborales y las condiciones del contrato. Los docentes son contratados bajo diferentes modalidades, que pueden ser a tiempo completo, medio tiempo, o por contrato especial según las necesidades.

Ahora, al igual que cualquier colaborador dentro de una organización, un docente debe recibir un adecuado proceso de inducción u *onboarding*. En esto se enfoca la segunda subcategoría de este apartado, titulada: Necesidades específicas de *onboarding* para docentes.

Considerando los importantes beneficios de este proceso, resalta la relevancia de contar con proceso estructurado y planificado de integración de nuevos docentes a la institución educativa a la cual se incorporan por primera vez. A pesar de esto, existe una limitada línea de investigación en la elaboración de planes de *onboarding* dirigidos particularmente a este tipo de colaboradores en entornos similares al de la Universidad Nacional, Costa Rica.

En este ámbito, Williams-Smith (2017) ha enfatizado que las universidades necesitan mejorar sustancialmente la calidad del *onboarding* de nuevos de docentes y ha señalado que la falta de incorporación efectiva de nuevos docentes es un factor disuasorio para la retención de docentes, el compromiso del profesorado y la calidad de la educación ofrecida.

Resulta evidente entonces que el proceso de *onboarding* para esta población no es el mismo que se puede aplicar para otros roles dentro de una institución educativa, considerando sus labores, perfil y relevancia estratégica. Murphy y Burgio (2022) justamente explican que un *onboarding* efectivo es de prioridad crítica para retener empleados de calidad y con un rol estratégico dentro de cualquier organización.

En su investigación, Caldwell y Rutledge (2023) destacan diez recomendaciones para realizar un adecuado *onboarding* a nuevos docentes, las cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 7

Diez recomendaciones clave para un adecuado proceso de onboarding a nuevos docentes



Fuente: Caldwell y Rutledge (2023)

Un proceso de *onboarding* adaptado a las necesidades puntuales de un nuevo docente incluye actividades que facilitan la adaptación del docente a la cultura, políticas, y procedimientos institucionales, además de proporcionarles las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Va más allá de la simple contratación y busca facilitar una transición suave, ayudando al docente a conocer la cultura institucional, los recursos disponibles, las expectativas académicas y a establecer relaciones sólidas con colegas, estudiantes y personal administrativo. Y justamente las recomendaciones propuestas por Caldwell y Rutledge (2023) pretenden dar estructura a este proceso personalizado.

Uno de los aspectos más relevantes de la implementación del *onboarding* en este tipo de colaboradores y en este tipo de organización, es el beneficio tripartito que genera. Desde luego, primero un importante beneficio para los nuevos docentes al lograr contar con mayor claridad sobre sus funciones y expectativas laborales, un sentimiento de pertenencia a la institución y sus valores y desde luego, un desarrollo profesional continuo.

En segunda instancia, se encuentran los beneficios para la universidad o centro educativo, logrando idealmente una reducción de la rotación de personal docente, una mejora de la calidad de la enseñanza impartida y un importante fortalecimiento de la cultura institucional.

Y en tercer lugar, pero no menos importante, el beneficio final que reciben los estudiantes al contar con docentes que se encuentran informados, orientados con sus labores e idealmente comprometidos con su labor docente. Generando así, mayor calidad en los programas académicos y experiencias de aprendizaje más significativas.

Finalmente, resulta necesario hacer mención al segundo indicador de esta categoría, el cual se titula: Indicadores de incorporación de personal académico. Y como bien lo indica Muniain (2016) "... hoy, para lograr un enfoque de medición clara, las mejores empresas utilizan los llamados métricos de Recursos Humanos, que dan a conocer en números y gráficas todo lo que está pasando en la empresa." (p.33).

Por este motivo, se establecen los siguientes indicadores para medir la forma en la cual se está llevando a cabo el proceso de *onboarding* del personal académico en la EDA:

- Índice de satisfacción de nuevos docentes
- Duración promedio del proceso de *onboarding*
- Porcentaje de docentes que completan el *onboarding* digital
- Nivel de participación en mentorías
- Índice de retención de docentes nuevos tras 1 año de labor

3.3 Propuesta de *onboarding* bimodal:

Como parte fundamental de la investigación, se pretende desarrollar una propuesta de *onboarding* bimodal (presencial y virtual), como respuesta a la necesidad del mercado laboral después del efecto postpandemia COVID-19 y a las necesidades específicas presentes en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica.

Como se ha mencionado, el proceso de *onboarding* cada vez cobra más relevancia dentro de las organizaciones, debido a las necesidades que surgen durante la contratación de nuevos talentos que se requiere en las diferentes áreas, donde se espera su rápida adaptación y desempeño exitoso, logrando así la productividad proyectada.

Durante la pandemia provocada por el COVID-19, se desató un auge de las nuevas plataformas digitales y la notoriedad de un mundo cada vez más interconectado por medio del internet, dando origen al teletrabajo como la única opción disponible para continuar las labores.

Con el pasar del tiempo este importante cambio generalizado también condujo a una evolución en los subprocesos de Gestión del Talento Humano, y desde luego, el *onboarding* no fue una excepción. Según como lo explica Caligari (2006), “una organización inteligente es aquella que frente a un entorno complejo y cambiante, reacciona rápidamente, gestionando sus activos intangibles para asegurar que la toma de decisiones se base en el máximo nivel de conocimiento disponible”.

Lo anterior hace referencia a la imperante necesidad de adaptación rápida de las organizaciones antes los cambios abruptos del ecosistema empresarial, para garantizar la competitividad a través del tiempo.

Algunas organizaciones han adoptado un sistema híbrido de *onboarding*, es decir, tanto presencial como virtual, dando uso a las diferentes plataformas tecnológicas disponibles, maximizando su provecho. Una ventaja del *onboarding* bimodal es que puede adaptarse a las necesidades tanto de la organización como también a las de la persona contratada.

Para efectos de la investigación, es necesario tomar en cuenta que la propuesta de *onboarding* será diseñada y dirigida en función de las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, considerando así, que se trata de una institución pública con su propio gobierno y autonomía, por lo cual su estatuto y su forma de gobierno no deberá ser violentado para el desarrollo de la propuesta.

Por esta razón, la propuesta de *onboarding* bimodal cobra mayor relevancia en futuros procesos de contratación del nuevo personal académico de la Escuela de Administración, ya que provee las herramientas necesarias para una mejor adaptación a las personas docentes.

La finalidad de una propuesta de *onboarding* bimodal pretende integrar los beneficios que ofrece la presencialidad, con la interacción de los contenidos de las diferentes plataformas digitales disponibles, para desarrollar así un programa de *onboarding* más dinámico, interactivo, atractivo, y actualizado con las últimas tendencias de gestión humana.

En las instituciones educativas es fundamental lograr una completa integración entre los nuevos académicos, el personal administrativo, y estudiantes en la estructura organizacional. Para lograr el diseño de la propuesta de *onboarding* bimodal exitosa, es necesario que esté cimentada en dos pilares: Las actividades de *onboarding* presencial y actividades asincrónicas (*onboarding* virtual).

Las actividades de *onboarding* presencial son todas aquellas actividades donde se presenta una interacción más directa y personal entre los nuevos colaboradores y los demás miembros de la organización.

Como se menciona en la sección anterior, el *onboarding* es una práctica empresarial que está orientada a los colaboradores nuevos que se integran a una compañía o a un nuevo equipo. Tiene como objetivo ayudarles a adaptarse a la cultura organizacional de manera positiva. Un programa de *onboarding* es un documento en el que se detalla la forma en que se aplicará este proceso en una empresa. Este programa debe ser aplicado a todos los empleados, trabajadores o colaboradores recién contratados por la empresa. (Nicolini, 2012)

De acuerdo con lo planteado por Nicolini (2012) el *onboarding* se basa en cuatro principios fundamentales que de manera efectiva completa e integrada, reflejen las necesidades de la organización y logra conducir a la empresa a resultados positivos:

- a. Alineación a la misión y visión: El programa de *onboarding* debe enfatizar cómo es que los nuevos colaboradores contribuyen a la misión de la organización, para ayudarlos a sentirse incorporados y comprometidos con la organización. No se puede pretender asumir que el empleado logre generar una conexión por cuenta propia, el aprendizaje y la internalización de la misión de una organización debe ser una parte clave.
- b. Alineando la cultura, misión y prioridades estratégicas: El programa de *onboarding* debe reflejar con precisión la misión y la cultura de la organización que deben de estar constituidos alrededor de prioridades de la empresa. Se debe exponer una imagen realista de la cultura de la organización para que los empleados experimenten un mensaje coherente y asertivo, una vez que la transición a sus puestos de trabajo sea concretada.

- c. Integración y vinculación de las actividades: Un proceso de *onboarding* efectivo y eficiente debe identificar e integrar a todas las áreas que tienen relación y participación en los procesos de contratación de personal en la organización.
- d. Aplicación a todos los empleados: Los programas de *onboarding* más exitosos cubren los conceptos básicos para todos los empleados, lo ideal es que sea aplicado a todos los empleados independientemente de su ubicación y nivel dentro de la organización, así como adecuar el programa a tipos específicos de empleados.

Según Aguiar (2024), algunas actividades que se recomiendan para realizar *onboarding* presencial que pueden ser útiles son:

- a. Actividades dirigidas por el instructor: Se trata de las actividades más clásicas de la formación presencial. Incluyen explicaciones verbales, material de apoyo como PowerPoint o vídeos, y se centran en el instructor. Hoy, estas actividades de formación para empleados también pueden dirigirse por instructores virtuales, utilizar herramientas de inteligencia artificial o usar tecnología e-learning, para poner el foco en el colaborador.
- b. Juegos de rol o *role-play*: Una buena manera de potenciar el aprendizaje y la participación es creando actividades basadas en el *storytelling*. Se recomienda la creación de una historia que conecte a los asistentes con el tema central, en este caso es toda la temática relacionada con el *onboarding*.
- c. Debates: Los debates durante la formación ayudan a los empleados a aprender de manera más natural. Esta actividad suele formar parte de las estrategias de social learning en empresas, que se basan en la teoría de que la observación, las interacciones y la colaboración con otras personas, la cual puede hacer que un individuo adquiera distintos comportamientos o habilidades. El uso de debates como actividad formativa permitirá que surjan ideas, pensamientos o preguntas de gran valor. Para realizarlos durante la formación, el instructor deberá presentar el tema del debate y guiar al grupo a través de determinadas preguntas que despierten la polémica. Lo importante es fomentar la participación de los empleados para que aprendan a analizar, jerarquizar, cuestionar, argumentar, entre otros.

- d. Tutorías: Estas permiten que un nuevo colaborador o con menos experiencia, pueda sentirse a gusto dentro de la empresa y motivarlo a hacer preguntas que tal vez no se sienta cómodo comunicando a su supervisor. Las tutorías funcionan emparejando a un empleado experimentado con otro que requiera de ayuda, y son especialmente útiles durante el proceso de incorporación. Proporcionan un buen nivel de formación y, además son beneficiosas para la construcción de las relaciones laborales.
- e. Juegos o dinámicas grupales: Los juegos y las dinámicas grupales son excelentes actividades de formación para empleados porque resultan atractivas y mejoran la colaboración y cohesión. Cuando se usan con puntuaciones o recompensas, conducen automáticamente a la participación y a la retención del contenido aprendido.

En la siguiente figura se puede observar elementos importantes para el *onboarding* presencial y que ofrecen una guía para desarrollar este proceso en la gestión humana dentro de cualquier organización.

Figura 8
Elementos del proceso de onboarding presencial



Fuente: Elaboración propia (2024)

Las actividades de *onboarding* asincrónico o virtual son todas aquellas actividades donde no es necesaria la presencialidad, por esta razón los procesos de incorporación de nuevos

colaboradores u *onboarding* en las organizaciones de todo el mundo tuvieron que revisarse, replantearse, y transformarse debido a las restricciones y limitantes impuestas durante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

Según Oranburg y Kahn (2020), la implementación de medidas de trabajo desde casa requirió una rápida introducción de lugares de trabajo digitales, que condujeron a un proceso de incorporación completamente en línea con herramientas de videoconferencia y sistemas de intranet.

El mayor desafío al que se enfrentaron muchas organizaciones en todo el mundo fue la falta de infraestructura. Los sistemas no estaban en su lugar o solo se habían implementado de manera parcial. La incertidumbre en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, generó a su vez una resiliente adaptación al abrupto cambio en la manera de hacer negocios y sobrevivir ante tan difícil situación.

Con todo lo anterior, nace una nueva forma de hacer *onboarding* de manera totalmente en línea y aprovechando las ventajas que la tecnología ofrece para seguir siendo competitiva y productiva ante las limitantes de la presencialidad. En el contexto del *onboarding* asincrónico, a distancia, o virtual, las organizaciones (entre ellas las instituciones educativas desde luego) pueden adaptar diferentes actividades para integrar a los nuevos colaboradores con actividades online.

De acuerdo con Grau (2020), las organizaciones que recurren a canales online no solo deben desarrollar plataformas digitales que se adapten a las necesidades de cada trabajador, sino que deben estar actualizadas con las últimas tendencias del mercado laboral. Algunos ejemplos son:

- a. Chatbots: Pensados como “complementos” de la formación, son herramientas que pueden configurarse para dar respuesta a los colaboradores sobre buenas prácticas, gestiones internas de la empresa, entre otros.
- b. Gamificación: Permite la creación de juegos de preguntas y respuestas, para facilitar la formación y adquisición de nuevo conocimiento.
- c. Formación personalizada: Preparar el contenido educativo en diferentes formatos es una de las ventajas del mundo digital. Ya sea de forma presencial, con videos o lecturas,

existen herramientas que facilitan la distribución de contenidos a la medida de las preferencias del trabajador.

- d. Experiencias narrativas de aprendizaje: Se basan en el concepto de *escape room* formativo, demandan en su diseño perfiles profesionales capaces de satisfacer y conectar con el empleado. Asimismo, requieren de un rediseño y actualización permanentes, ya que una vez que el colaborador vivió la experiencia, un segundo intento no le aportará el mismo conocimiento.
- e. Realidad aumentada y virtual: Aunque sus costos son elevados, existen algunas propuestas u opciones al alcance de las organizaciones, tales como cursos de comunicación asertiva, cuya práctica se realiza con realidad virtual.
- f. Contenido generado por los propios trabajadores: Hay muchos ámbitos donde el mayor experto en la materia es precisamente la persona que está trabajando algún proceso dentro de la organización. Por lo tanto, el contenido que estos colaboradores generen puede ser de mucha utilidad para otros trabajadores e incluso para aquellos reclutados que estén atravesando procesos de *onboarding*.
- g. Experiencias desde el móvil: Tomando en cuenta que los teléfonos inteligentes forman parte de la vida laboral diaria, es tendencia el desarrollo de aplicaciones de formación para ser utilizadas directamente desde estos dispositivos.

Dentro del *onboarding* asincrónico la gamificación es la estrategia más importante de integración utilizando elementos de juego, en un contexto de no juego o laboral, lo que permite el aprovechamiento de las plataformas digitales donde las organizaciones atraen a los usuarios (nuevos colaboradores), con la finalidad de enseñar y capacitar acerca de las diversas temáticas y dinámicas que corresponden al conocimiento que requiere la posición.

Según lo expone Werbach (2012), el objetivo de la gamificación o ludificación no es simplemente hacer uso del instinto intrínseco del ser humano por el gusto al juego para motivarlo a jugar por jugar. Por el contrario, a través de un diseño innovador y atractivo para el sujeto, se busca comprometerlo con la actividad para mejorar sus capacidades, habilidades, conocimientos o se persigue un fin comercial (*customer engagement*).

Por lo anterior, se puede inferir que los seres humanos pueden aprender mejor a través del juego-recompensa, con lo cual se logrará un mayor compromiso y conexión entre el colaborador y la organización, aprovechando la gamificación para mejorar la integración y el proceso de *onboarding*.

Además, es de suma importancia crear experiencias únicas para los nuevos colaboradores, por lo cual el *onboarding* debe ser personalizado, a fin de conectar con estos y ofrecerles un abanico de opciones en el aprendizaje de las nuevas tareas a realizar.

Por esta razón Dueñas (2018), menciona que, si el proceso de *onboarding* es lo suficientemente transparente, le brindará al empleado la información y las herramientas necesarias para que pueda apropiarse de su rol, adaptarse a la compañía y enfrentar los desafíos que se le presenten actuando conforme los valores y la cultura organizacional. Todo esto influirá en la adopción inmediata del compromiso con su nuevo trabajo.

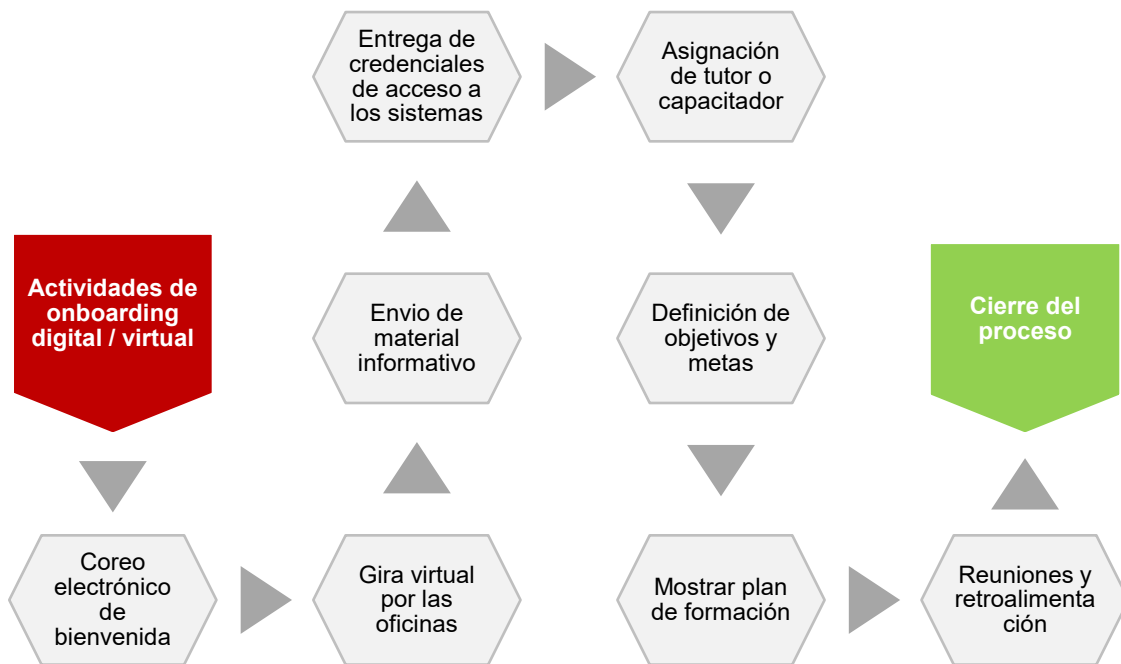
La personalización del *onboarding* no debe limitarse únicamente a la adaptación de contenidos, sino que debe incluir un seguimiento constante, retroalimentación y la creación de un ambiente propicio para el constante desarrollo personal y profesional para la retención del talento, lo cual se traduce en aumento de la productividad, ahorro de costes y satisfacción laboral.

El uso de herramientas tecnológicas en la gestión del Talento Humano ha sido fundamental para formación del *onboarding* digital como forma de inducción a los nuevos colaboradores que a través de conexión remota pueden recibir su integración de una manera agradable y personalizada.

El *onboarding* digital es un proceso que busca integrar de manera adecuada a los nuevos colaboradores de una organización. Se trata de brindarles una experiencia única desde que firman el contrato hasta que se incorporan a su puesto, y posteriormente darles un acompañamiento en los primeros días de trabajo.

A continuación, en la siguiente figura, se puede visualizar los elementos que son clave y que deben tomarse en consideración en el *onboarding* digital:

Figura 9
Elementos del proceso de onboarding digital



Fuente: Elaboración propia (2024)

De esta manera finaliza el capítulo tres de la investigación, donde se presentan las interacciones que ocurren entre las categorías y subcategorías; donde la segunda actúa como una consecuencia o una fragmentación de la primera, logrando así tener una visión amplia y fundamentada científicamente del tema en investigación.

Desde el inicio, el objetivo que orienta al tercer capítulo es la búsqueda de conocimiento teórico para detallar a profundidad a través de la conceptualización cada una de las categorías, explicando posteriormente su interrelación. La conceptualización detallada de cada categoría permite sentar bases sólidas en las cuales la propuesta se basa, buscando garantizar un respaldo provisto por diversos autores del ámbito que dé validez a la puesta en práctica de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los tres instrumentos cualitativos descritos en el marco metodológico. La estructura del capítulo sigue la operacionalización de las categorías independientes y sus resultados de acuerdo con sus respectivas categorías dependientes e indicadores, tomando como punto de inicio y fundamento, los criterios obtenidos en los datos recolectados, información documental revisada y el propio criterio dado por los profesionales entrevistados para este fin.

Puntualmente, para indagar, verificar y constatar los datos, se realiza una entrevista semiestructurada y un proceso de revisión documental y observación aplicados tanto al Departamento de Talento Humano como al personal administrativo de la Escuela de Administración y, además, se aplican diez entrevistas al más reciente personal docente de esta Unidad Académica, con la finalidad de obtener los resultados, contrastar las respuestas obtenidas y determinar los hallazgos.

Cabe resaltar que se hace uso de más de un instrumento en cada categoría, según aplique para cada caso. Mediante la aplicación de estos, se pretende cumplir con la meta primordial de diseñar un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de *onboarding* para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la Escuela de Administración, adaptado a la realidad y a las necesidades de esta entidad y tipo de colaborador.

Los instrumentos son aplicados de forma presencial o virtual, según disposición particular de cada uno de los participantes en el proceso. La combinación de la revisión documental que da soporte a los procesos pertinentes al proceso de inducción y las entrevistas aplicadas, resultan fundamentales para brindar una visión concreta y veraz de la realidad de la situación actual y reflejan las necesidades que busca atender la propuesta.

4.1 Procesos de gestión del Talento Humano:

En relación con la categoría de Procesos de Gestión del Talento Humano y sus respectivas subcategorías, se procura realizar un análisis y trabajo conjunto con el departamento encargado de realizar las actividades que se llevan a cabo en esta importante sección organizacional, ampliamente detalladas en el Marco de Referencia.

Inicialmente, se encuentra con que efectivamente el departamento de Gestión del Talento Humano de la UNA lleva a cabo los diferentes subprocesos relacionados a esta categoría, a

nivel organizacional. Tales como el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, compensación y beneficios, relaciones laborales, retención del talento y desde luego, el subproceso de inducción.

4.1.1 Políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la lista de revisión documental indican que la institución a nivel general cuenta con la mayoría de los documentos esenciales para llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano, tales como contratos, políticas, procedimientos, manuales y diagramas de flujo. Estos documentos se almacenan de forma digitalizada en las plataformas de almacenamiento en la nube destinadas para este fin por la organización (SIGESA, OneDrive, Google Drive, Alfresco (sistema AGDE) o inclusive en el caso de circulares, el repositorio documental de la UNA).

Por ejemplo, la unidad posee un Manual de Organización y Funciones Código: UNA-PDRH-MAOF-001 y un listado de Políticas del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos, pero cabe mencionar que ninguno hace una mención específica al subproceso de inducción.

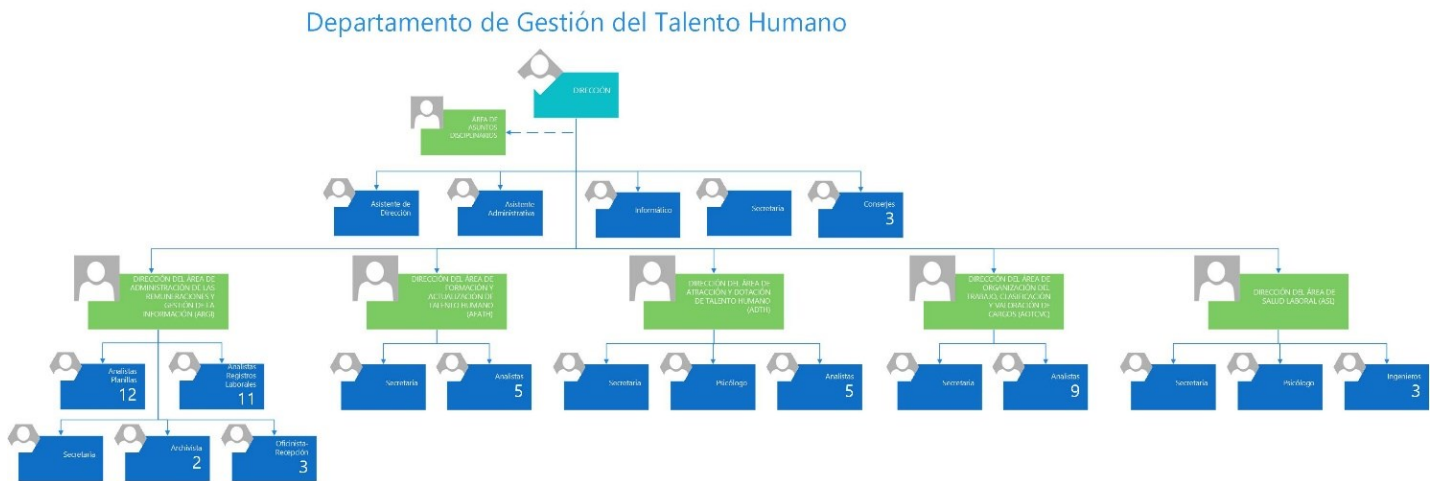
Sin embargo, en la sección 4 del listado de Políticas si se hace mención indirecta a este subproceso indicando que se debe “Fomentar la promoción, atracción y permanencia de recursos idóneos, que posean los conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades requeridas, para el adecuado desempeño en el cargo, en beneficio de la academia”.

Gracias a la visita realizada para aplicar el instrumento, se logra observar que en cuanto a la estructuración interna del departamento, se tienen como responsables a profesionales específicos para cada una de las diferentes subáreas; la sección de Atracción y Dotación del Talento Humano (ADTH), la sección de Administración de las Remuneraciones y Gestión de la Información (ARGI), la sección de Clasificación y Valoración de Cargos (AOTCVC) y finalmente la sección de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH), tal y como se indica en su organigrama descrito en secciones anteriores. Siendo el AFATH la sección encargada de velar por el subproceso de inducción dentro de la institución universitaria.

Considerando esto, resulta posible actualizar el anterior organigrama indicando la cantidad de personas que laboran en cada una de estas secciones al momento de aplicar estos instrumentos, lo cual permite tener una visión más completa del departamento estudiado:

Figura 10

Organigrama detallado del Programa Desarrollo de Recursos Humanos UNA



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Programa Desarrollo de Recursos Humanos UNA (2025)

Basado en la recolección de datos realizada en el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional y con el fin analizar el indicador de políticas institucionales de reclutamiento, selección e inducción, se presenta el resultado de la aplicación del instrumento pertinente a la revisión documental y a observaciones encontradas durante su aplicación.

Mediante esta revisión documental, se busca examinar la existencia, actualización y utilidad de documentos institucionales relacionados con los subprocesos pertinentes al Talento Humano. Esto incluyendo a todo el capital humano que labora en la institución, desde los docentes, hasta el personal administrativo, operativo y de soporte. Con un énfasis particular en el subproceso de inducción aplicada a nuevo personal, tanto desde la perspectiva de la inducción externa, como de la interna.

Los documentos analizados principalmente indican las bases que fundamentan la política o el procedimiento, con detalles específicos de cómo aplicarlo en la labor diaria y operativa del departamento. Se constata la existencia de los documentos ya sea en un espacio físico o digitalizado dentro del Departamento, mediante la consulta directa a personeros del área y la observación de campo. Este proceso permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la documentación disponible, basadas en los resultados visualizados en la siguiente tabla.

Tabla 3*Lista de revisión documental aplicada al Departamento de Gestión de Talento Humano de la UNA*

	Documento	Si	No	Temporalidad	Responsable	Observaciones
a.	Tipos de contratos (Indefinidos, temporales, por proyecto, propietarios, interinos)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Atracción y Dotación del Talento Humano)	Se resguarda en el sistema SIGESA
b.	Políticas de contratación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente		
c.	Política de beneficios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Remuneraciones)	
d.	Política de igualdad y diversidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente	Departamento de Gestión de Talento Humano	
e.	Política de acoso y hostigamiento (laboral, sexual, entre otros)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente		
f.	Manual de puestos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Clasificación y Valoración de cargos)	Aplicable a puestos administrativos, operativos y de servicio exclusivamente
g.	Diagramas de flujo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente		
h.	Código de conducta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente	Departamento de Gestión de Talento Humano	
i.	Manual de evaluación del desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Clasificación y Valoración de cargos)	Aplicable a puestos administrativos, operativos y de servicio exclusivamente
j.	Gestión de licencias, vacaciones, permisos sin goce de salario y similares	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Remuneraciones)	
k.	Procedimiento para la integración de nuevos colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Departamento de Gestión de Talento Humano (Formación y Actualización del Talento Humano)	Aplicable a puestos administrativos, operativos y de servicio exclusivamente

Fuente: Elaboración propia (2025)

Como se observa en la tabla, resulta evidente que el departamento posee políticas y reglamentaciones claras respecto a la contratación, remuneración, evaluación de desempeño y otras labores cotidianas dentro del departamento. Con la aclaración de que estos se gestionan únicamente a lo interno de este departamento y son conocidas principalmente por los colaboradores que llevan a cabo estas funciones y desde luego, sus respectivas jefaturas.

Este hecho revela una estructura administrativa formalizada, pero con un acceso limitado a la información normativa, lo que puede generar una cultura organizacional cerrada, con escasa transversalidad del conocimiento. Esto podría reforzar prácticas burocráticas y jerárquicas que ralentizan la toma de decisiones y obstaculizan la innovación organizacional.

Respecto a la actualización de los documentos, se observa y se constata que se trata de documentación que se encuentra en constante revisión y actualización, respondiendo a las necesidades del departamento y desde luego, la institución. La mayoría de ellas son revisadas de forma semestral, mientras que otras que involucran otras instancias universitarias como las políticas de comportamiento (igualdad, diversidad, hostigamiento, entre otras) suelen actualizarse de forma anual.

Por esta razón, un Sistema de Gestión Documental eficiente mejora la operatividad de todos los procesos, garantiza la seguridad de la información, cumple con estándares internacionales y satisface a las partes involucradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Lo anterior aplica para estudiantes, docentes, autoridades y personal administrativo. (Zambrano Plúa et al., 2021)

Dichas actualizaciones son emitidas en forma de circulares internas y son comunicadas a otras instancias de la universidad de ser necesario y por los medios oficiales dispuestos. Ahora, aunque la práctica de actualización periódica es positiva, el análisis de esta debe ir más allá del cumplimiento procedimental y cuestionar el grado de efectividad real de estas revisiones.

Cabe resaltar que es de suma importancia el reforzamiento de estos procedimientos y reglamentos, que al actualizarse constantemente mejoran el control interno de la institución, tal y como lo describen Grajales et al. (2022), cuya función principal es optimizar el rendimiento organizacional, proteger los activos, gestionar los riesgos, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

De esta manera, los mecanismos de control interno facilitan la toma de decisiones informadas, asegurando una gestión responsable y alineada con las idealidades institucionales. En conclusión, esta categoría permite observar que se cuenta con una evidente solidez en cuanto a políticas institucionales, reglamentos, normativas y manuales que conducen los procesos relacionados a la gestión del Talento Humano.

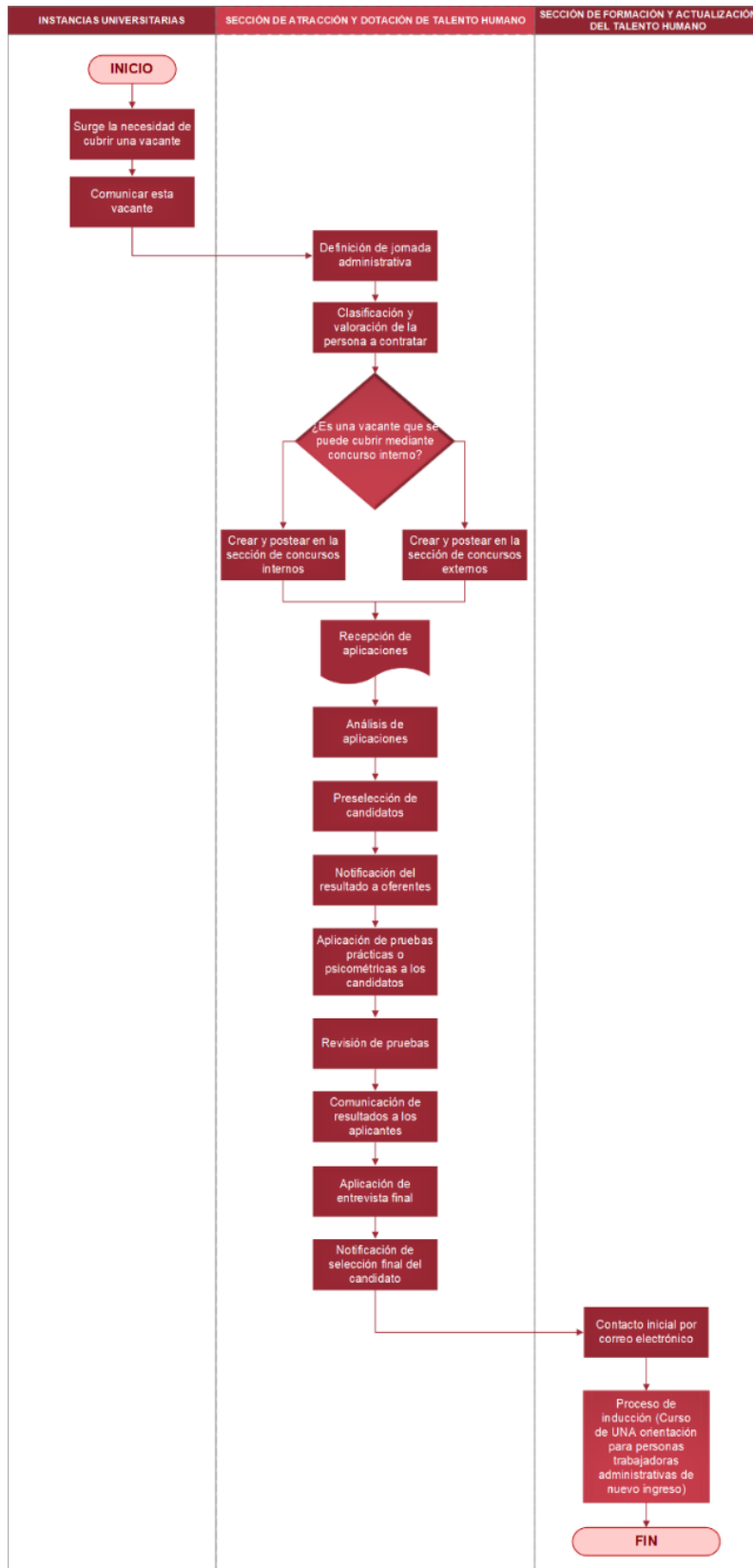
4.1.2 Proceso de atracción de talento humano:

En cuanto a la subcategoría del proceso de atracción de talento humano que, sin lugar a dudas actúa como predecesor al proceso de inducción, se logra evidenciar que es una actividad realizada de forma completamente interna (*in-house*) por el personal de la sección de Atracción y Dotación del Talento Humano (conformados por una jefatura, 5 profesionales analistas, un psicólogo y una secretaria).

Como proceso predecesor a la inducción, resulta relevante comprender de qué forma se realiza. Para esto, se incluye el siguiente diagrama de proceso de reclutamiento básico en la institución. Este fue elaborado utilizando los hallazgos encontrados en los procesos de entrevista, junto con normativa y manuales relacionados a este proceso.

La atracción del talento es de suma importancia, ya que es el proceso responsable de atraer a los candidatos que posteriormente serán seleccionados de acuerdo con las necesidades requeridas en cada vacante o posición.

Figura 11
Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia basada en proceso de reclutamiento UNA (2025)

Un hallazgo relevante al recabar esta información se centra en que este proceso resulta aplicable para posiciones del estrato administrativo, operativo o de servicio, y no aplica para la contratación de personal docente. Dando un primer vistazo a una evidente separación existente entre tipos de colaboradores. Esto evidencia una brecha institucional en cuanto a la equidad de los procesos de integración, lo cual podría repercutir negativamente en la percepción de pertenencia y en la alineación cultural de los nuevos docentes.

Como se observa en el diagrama anteriormente presentado, el proceso que da continuidad al reclutamiento y selección de un nuevo colaborador es la inducción. Respecto a esto y en la conversación entablada con personal del departamento de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH), se confirma que la Universidad no realiza un proceso de inducción externa, ya que todo lo relacionado a este subproceso se lleva a cabo de forma interna por los colaboradores de este departamento.

Esta modalidad interna implica que el proceso depende fuertemente de los recursos disponibles y del enfoque del personal de AFATH, sin que exista una estructura formalizada que contemple las especificidades de los distintos perfiles de ingreso.

Cabe destacar que este subproceso de atracción del talento humano es la piedra angular dentro de cualquier tipo de organización, no importando su naturaleza, debido a que atrae a los candidatos que se identifican con la cultura y valores, y que, posteriormente, serán seleccionados los mejores, y que sean más idóneos para ocupar las posiciones que se requiere. Esto es especialmente importante en entornos académicos, donde la calidad del recurso humano incide directamente en los procesos sustantivos de docencia, investigación y extensión.

4.1.3 Indicadores de contratación anual:

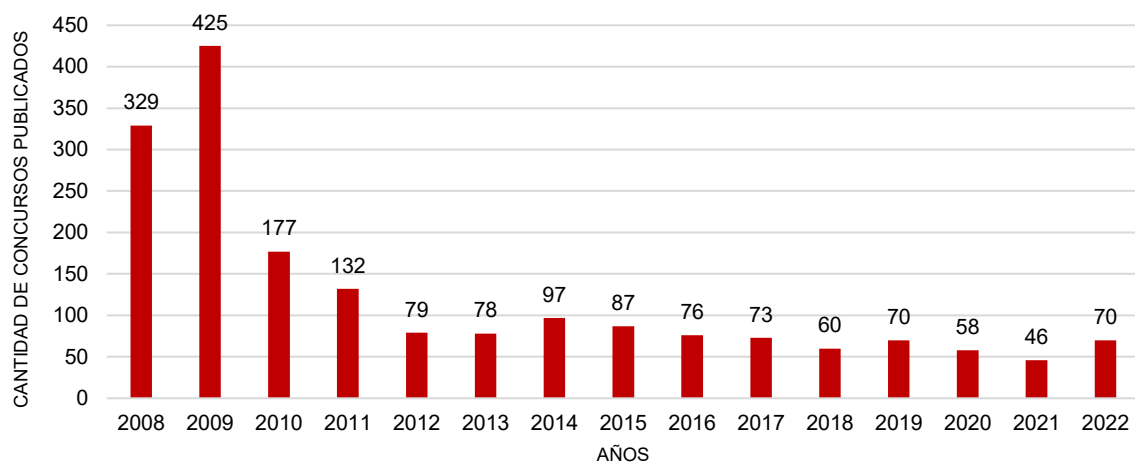
Respecto al indicador de contratación anual, resulta relevante mencionar que no se identificaron indicadores de desempeño o métricas de evaluación dentro de los documentos revisados, lo que representa una limitación para la mejora continua de los procesos relacionados al Talento Humano.

La ausencia de métricas impide evaluar con objetividad la eficacia y eficiencia del proceso de reclutamiento y selección, dificultando la identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora. La implementación de indicadores específicos permitiría generar retroalimentación

sistemática, tomar decisiones basadas en evidencia y fortalecer la planificación estratégica del recurso humano.

Sin embargo, si se poseen recuentos internos de los concursos tanto externos como internos publicados en el Informe de Labores (2022) del Programa de Desarrollo del Talento Humano de la UNA. Estos recuentos constituyen una fuente valiosa de información cuantitativa, aunque limitados en su análisis de impacto. Los resultados se pueden observar en las siguientes figuras:

Figura 12
Histórico de concursos publicados en la UNA



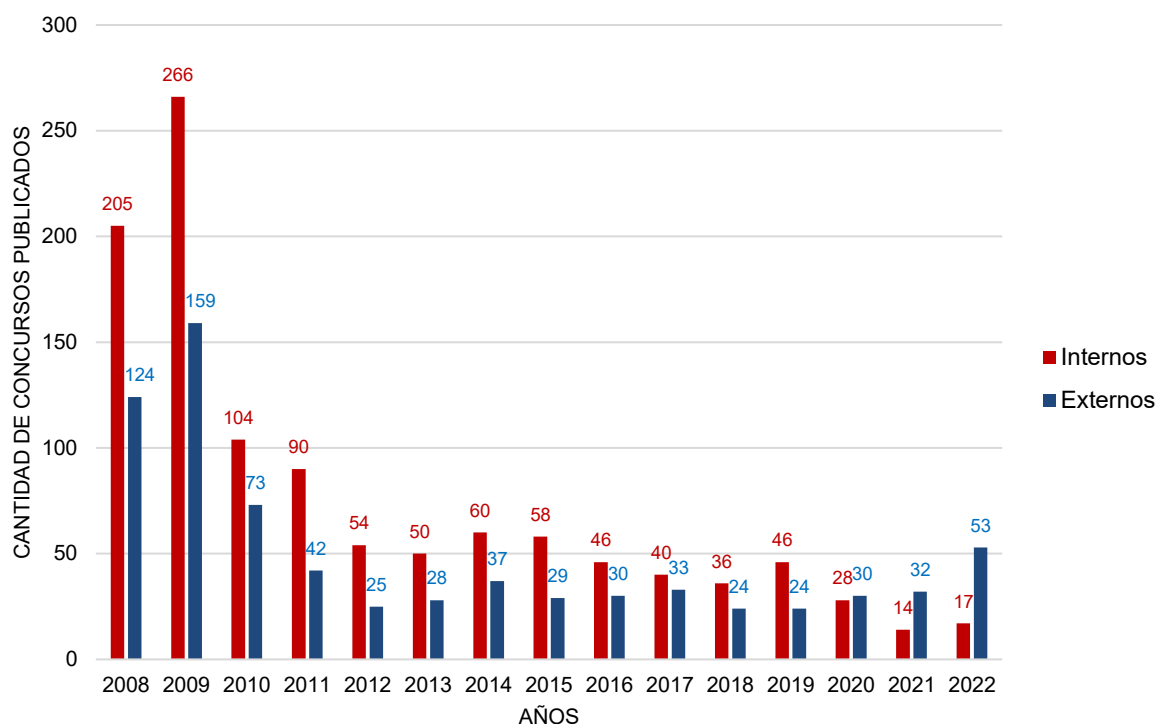
Fuente: Elaboración propia (2025) basada en el Informe de Labores (2022) del Programa de Desarrollo del Talento Humano de la UNA

Evidentemente desde el año 2009 la Universidad ha tenido un decrecimiento significativo en los concursos que publica a nivel general. Esto sin duda obedece a una importante expansión de la Universidad y posteriormente, una estandarización de la mayoría de puestos observable en el número de concursos publicados entre el año 2012 al 2022.

Resulta necesario mencionar que se observa una disminución en la publicación total de concursos específicamente en los años 2020-2021, atribuible a las limitaciones de aforo y limitaciones de presencialidad ocasionados por la pandemia del COVID-19. Adicionalmente, cabe destacar que los concursos internos fueron los más afectados en comparación con los concursos externos, en los cuales no hubo una marcada diferencia en cuanto a los resultados. Esto se muestra en la siguiente figura:

Figura 13

Comparativo de concursos internos y externos publicados en la UNA



Fuente: Elaboración propia (2025) basada en el Informe de Labores (2022) del Programa de Desarrollo del Talento Humano de la UNA

Históricamente, la Universidad poseía un mayor número de concursos manejados a nivel interno, sin embargo, el año 2020 marca un cambio significativo hacia la prominencia de concursos externos, atribuible al fenómeno mundial y el cambio significativo en el comportamiento de contratación generado por la pandemia del COVID-19.

Resulta relevante explicar que los concursos internos se encuentran dirigidos a los trabajadores de la Universidad Nacional. Este tipo de concursos se publican en el correo institucional según las necesidades de personal que se presenten. Por otro lado, los concursos externos son publicados en búsqueda de personal externo a la organización.

Según lo investigado, estos se publican los lunes en un medio de comunicación escrito y en redes sociales oficiales, según las necesidades de personal que se presente. La sección de Atracción y Dotación de Talento Humano (ADTH) mantiene una visualización en su website de los concursos internos y externos vigentes junto con su respectivo estatus (Preselección, Evaluación, Invitación) y un histórico de los concursos ya resueltos.

Es de suma importancia destacar que los indicadores de contratación anual indican la eficiencia y la eficacia en los procesos de reclutamiento y selección, así como la medición de los tiempos, logrando así no solo la optimización de los procesos de Recursos Humanos, sino también de los recursos de las organizaciones en general. Esto resalta su importancia y prevalencia como proceso de control.

Ahora, con el fin de profundizar en cuanto al subproceso para la integración de nuevos colaboradores (inducción) en el cual se centra la presente investigación, se detallan los hallazgos más relevantes de la entrevista aplicada a una de las personas encargadas de este proceso, en la sección de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH).

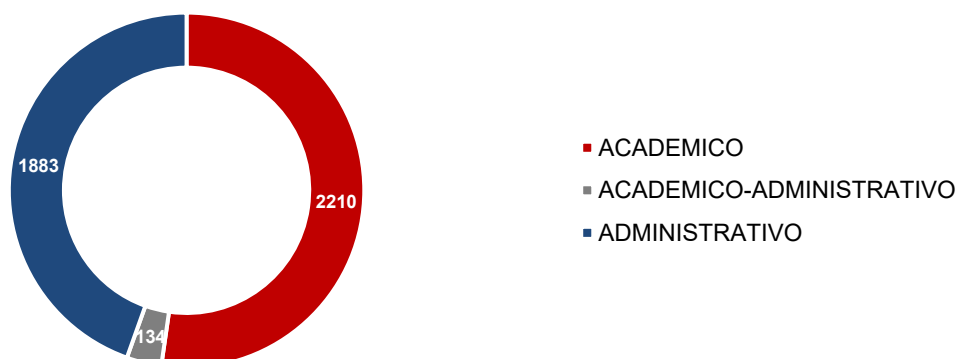
En resumen, la entrevistada, evidencia la no aplicabilidad de este subproceso al personal docente. Mostrando así, la inexistencia de un proceso de inducción para esta población, que, según lo indagado, resulta esperable que sea realizado por la Vicerrectoría de Docencia o propiamente, por cada Unidad Académica a la que pertenezca cada docente. Sin que exista un mandato oficial o reglamento que indique esta responsabilidad. (Z. Suárez, comunicación personal, 12 de marzo de 2025)

Con la finalidad de poner en perspectiva esta situación, se detalla a continuación el número aproximado de funcionarios que laboran para la Universidad Nacional, Costa Rica. Para esto, se utilizaron datos disponibles en el Portal de Datos Abiertos de la Universidad Nacional, ya que no se proporcionaron datos concretos en la recolección de información en el Departamento de Gestión del Talento Humano.

Los datos en los cuales se basan la siguiente figura utiliza un listado de los nombramientos en los años 2023, 2024 y 2025 que han tenido los diversos tipos de funcionarios a lo largo de toda la institución. Se hace uso del término aproximado, debido a que existe la posibilidad de que en esta lista se encuentren incluidos funcionarios que se jubilaron entre estos periodos o bien, colaboradores que ya no forman parte de la institución. Adicionalmente, con el fin de delimitar esta información, se incluyen únicamente funcionarios que laboren en el Campus Omar Dengo.

Figura 14

Cantidad de funcionarios según tipo de funcionarios en el Campus Omar Dengo, UNA



Fuente: Elaboración propia (2025) basada en información del portal Datos Abiertos UNA

Esta información revela así que aproximadamente el 52,28% del total de funcionarios de la Universidad pertenecen a la categoría de Académicos o Profesores. Mientras que el restante 47,72% pertenecen a la categoría Administrativo y Académico-Administrativo (que incluye a personal administrativo que, debido a sus funciones, trabaja directamente en procesos administrativos directamente relacionados a los docentes como nombramientos, definición de horarios, entre otros).

Con la finalidad de profundizar sobre la situación de la inducción en la Universidad, se prosigue con el análisis detallado de la entrevista aplicada. Para verificar y constatar los datos, resulta relevante mencionar que esta entrevista fue aplicada a una profesional analista de Desarrollo Humano del Departamento de Talento Humano de la UNA, la cual posee 10 años de laborar para la institución.

Respecto a la inducción, la entrevistada indica que el objetivo del Departamento de Recursos Humanos va más allá de solo brindar información a los nuevos funcionarios que son contratados, para que conozcan a detalle cómo funciona la Universidad Nacional, sino que esta información sea útil y práctica, y al mismo tiempo para generar el conocimiento que se requiere. Sin embargo, reconoce que no se podría llegar a categorizarlo o describirlo como el proceso conocido como *onboarding*. (Z. Suárez, comunicación personal, 12 de marzo de 2025)

Se indica que el AFATH realiza dos eventos de inducción al año (de forma semestral), dónde las personas que ingresaron en el primer semestre reciben la inducción en el segundo. Y quienes

se incorporan en el segundo semestre, reciben la inducción el siguiente año en el primer semestre. Para esta inducción el departamento de Talento Humano da acceso a un curso virtual sincrónico y asincrónico.

Previo a esto, el primer acercamiento que tiene el nuevo funcionario con el Departamento de Recursos Humanos es a través el Programa de Formación y Actualización del Talento Humano, donde se utilizan plataformas digitales como el Aula Virtual Institucional y Microsoft Teams para contactarle y realizar así, el proceso de inducción.

Este programa posee un documento titulado “GUÍA DE INTEGRACIÓN AL CENTRO DE TRABAJO Y AL CARGO” que tiene como objetivo: “Definir acciones de inserción e integración mediante la presente guía para la jefatura o superiores jerárquicos que posibilite la incorporación de los nuevos trabajadores, según el área específica del puesto de trabajo.” Esencialmente, este documento brinda lineamientos y recomendaciones para que se lleve a cabo el proceso de inducción, acompañado y supervisado por el jefe directo del nuevo colaborador.

La entrevistada hace mención al curso de inducción que realiza el personal operativo, administrativo y servicio de la UNA. Este curso se titula “UNA orientación para personas trabajadoras administrativas de nuevo ingreso”. Posee 6 unidades didácticas que incorporan texto, imágenes, videos y elementos interactivos para que los nuevos funcionarios operativos, de servicio y administrativos puedan recibir una introducción a la Universidad, explorando la historia, misión, visión y valores de la UNA, su estructura institucional, sus quehaceres sustantivos, las principales políticas institucionales y derechos y deberes de las personas trabajadoras. (Z. Suárez, comunicación personal, 12 de marzo de 2025)

Este curso no es reglamentariamente obligatorio, sin embargo, se insta y espera que todos los nuevos colaboradores operativos, de servicio y administrativos completen este curso en las primeras semanas de su incorporación al nuevo puesto de trabajo.

De acuerdo con la funcionaria, “se ven temas como por ejemplo la misión y la visión. Para nosotros siempre es muy importante que quede bien claro que nuestras personas favoritas en la institución siempre van a ser los estudiantes, independientemente de que sea un conserje o un funcionario administrativo, con mucha más razón”. (Z. Suárez, comunicación personal, 12 de marzo de 2025).

A diferencia de una organización privada, que va enfocada en la satisfacción de los clientes finales, mediante una propuesta de valor diferenciada que garantice su permanencia en el mercado, y la obtención de ganancias o utilidades a corto, mediano y largo plazo, la Universidad Nacional reconoce que la razón de su existencia se debe, principalmente, a los estudiantes.

Aunque no genera utilidades, debido a su naturaleza, es una institución que aporta y retribuye en todos los escenarios políticos, económicos, tecnológicos y culturales de la sociedad costarricense, a través de los profesionales que forma en sus aulas. De ahí deriva el comentario realizado por la entrevistada.

“La información que se les brinda, tratamos de que sea puntual, con videos y lecturas, que, posteriormente se evaluará el conocimiento adquirido. Tenemos una primera sesión sincrónica donde les presentamos un programa que incluye las actividades que se realizan y dónde se va a desarrollar ese curso. Es en el aula virtual, entonces ellos tienen la posibilidad de ir conociendo la Universidad, algunas generalidades y sobre todo cuál es el quehacer sustantivo de la institución.” (Z. Suárez, comunicación personal, 12 de marzo de 2025).

Posteriormente, cuando los funcionarios han finalizado la realización de los cursos, se les solicita que brinden una retroalimentación al Departamento de Talento Humano, con miras a la mejora de este proceso y la búsqueda de una estrategia innovadora y atractiva que aplique los nuevos principios y tendencias en la gestión del talento humano.

Al analizar detalladamente la estructuración de este breve curso de inducción, se logra identificar que se acopla a los elementos clave de la inducción explorados en el Marco Conceptual, incluyendo historia, misión y visión, estructura organizacional, políticas y valores, reglamentos, horarios, beneficios, entre otros. Sin embargo, se hacen de forma genérica sin profundizar en especificidades de cada puesto de trabajo. A continuación, una captura de pantalla con componentes desarrollados en este curso asincrónico:

Ilustración 1

Visualización del curso “UNA orientación para personas trabajadoras administrativas de nuevo ingreso”

Unidad 0: Bienvenida e introducción Unidad 1: La UNA y yo Unidad 2: Conociendo la UNA

Unidad 3: Ambientes de trabajo Unidad 4: Aspectos laborales Unidad 5: Entidades gremiales y finan...

Realimentación para la mejora del cur...

Your progress 0%

Table of contents Expandir todo

Buscar

1	Unidad 0: Bienvenida e introducción	(0%)	>
2	Unidad 1: La UNA y yo	(0%)	>
3	Unidad 2: Conociendo la UNA	(0%)	>
4	Unidad 3: Ambientes de trabajo	(0%)	>
5	Unidad 4: Aspectos laborales	(0%)	>
6	Unidad 5: Entidades gremiales y financieras	(0%)	>
7	Realimentación para la mejora del curso	(0%)	>

Bienvenida y bienvenido a la Universidad Nacional
¡QUE ALEGRIA EL SABER QUE ESTAS AQUI!

El Área de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH) del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, agradece a cada uno por atender la invitación para participar en el Curso UNA orientación para personas trabajadoras administrativas de nuevo ingreso.

Esta es una actividad multidisciplinaria, orientada a brindar información sobre la acción sustantiva y de apoyo de diferentes instancias universitarias con el propósito de colaborar con el conocimiento, adaptación y ambientación inicial de personas trabajadoras.

Si tienes un día, una semana, un mes, un año de haber ingresado a esta institución, la información que le ofreceremos en este curso te dará un marco general de la institución en la que decidiste ingresar a laborar.

Acá podrá encontrar un video de bienvenida al curso, la información general del curso, así como una breve descripción de lo que es el aula virtual.

Fuente: Aula Virtual Educación Permanente UNA, 2025

Sin embargo y de acuerdo con lo expuesto por Z. Suárez, (2025) no existe estandarización de inducción para todos los nuevos funcionarios de la Universidad. También asevera que “los académicos carecen de un proceso de inducción y menos de *onboarding*”, debido a que cada unidad académica se debe encargar de realizarlo, por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos “se desentiende” de este proceso. Inclusive aduce también que la Vicerrectoría de Docencia juega un rol, principalmente para capacitar a los docentes en materia de pedagogía.

Esto permite esclarecer el hallazgo más trascendental respecto a la categoría de Procesos de Gestión del Talento Humano y para la investigación en general. La aplicación de la mayoría de los procesos, documentos y políticas relacionadas al Talento Humano se dan únicamente para puestos administrativos, operativos y de servicio. Excluyendo de esto, al personal docente. Esto es un hallazgo fundamental, ya que evidencia una clara separación entre los dos aparentes tipos de colaboradores de la institución.

Importante documentación relacionada a la labor diaria de los colaboradores, como manuales de puestos, diagramas de flujo que detallen los pasos a seguir en las labores y la evaluación de desempeño, son aplicables a puestos administrativos, operativos y de servicio exclusivamente. Dejando de lado a más de la mitad de los colaboradores de la institución, siendo estos los docentes que llevan a cabo la labor sustantiva de esta institución educativa.

Mediante la siguiente tabla resumen, se visualiza que documentación (y procesos) realizados por el departamento de Gestión del Talento Humano, son aplicados a personal administrativo, operativo y de servicio y cuales son aplicados al personal docente de la institución a manera de resumen. Cabe resaltar, que esta tabla se realiza para resumir y vislumbrar las diferencias encontradas en los hallazgos del proceso de entrevista y de revisión documental.

Tabla 4

Aplicación de documentos y procesos relacionados a la Gestión del Talento Humano aplicados según tipo de colaborador

Documento / Proceso gestionado por Gestión del Talento Humano UNA	Aplicado a personal docente	Aplicado a los colaboradores administrativos, operativos y de servicio
Establecimiento de políticas de contratación	X	X
Contratación		X
Pago de Salarios	X	X
Gestión de licencias, vacaciones, permisos sin goce de salario y similares	X	X
Manuales de puestos		X
Evaluación de Desempeño		X
Capacitación y Actualización		X
Inducción		X

Fuente: Elaboración propia (2025) basada en proceso reclutamiento UNA, 2025.

En relación con los Procesos de Gestión del Talento Humano, se logra evidenciar la existencia de un proceso estandarizado de inducción para todos los nuevos funcionarios, si no que, solamente aplica para personal operativo, de servicio y administrativo como se menciona anteriormente. Los académicos actualmente carecen de un proceso de inducción adecuado y estructurado, que, desde luego, no podría trascender a un proceso de *onboarding* al no existir formalmente.

Se puede afirmar entonces, que se requiere unir esfuerzos para hacer posible una integración para todos los funcionarios. La inducción para personal administrativo, operativo y de servicio consiste en la realización de un curso con una duración de 30 horas, el cual es de modalidad asincrónica remota y, que se encuentra disponible en el Aula Virtual Institucional. Y posteriormente a la realización del curso, se procede a la aplicación de una prueba para medir el conocimiento alcanzado.

Por lo anteriormente mencionado, se concluye la importancia de la estandarización de este proceso para todas las personas funcionarias, no solo para la estandarización, sino también para la optimización de los recursos disponibles.

4.2 Proceso de *onboarding*:

Los resultados obtenidos en el departamento de Gestión del Talento Humano detallan la inexistencia de un proceso de inducción para la población docente universitaria desarrollada por esta entidad. Resultando esperable entonces, que la inducción sea adoptada por la Vicerrectoría de Docencia o propiamente, por cada Unidad Académica a la que pertenezca cada docente. Sin que exista un mandato oficial o reglamento que indique esta responsabilidad según lo analizado.

Resulta relevante entonces mencionar el rol que ejerce la Vicerrectoría de Docencia en la institución. Según su sitio web oficial (2025), “la Vicerrectoría de Docencia es la instancia de la Universidad Nacional que coordina, asesora, integra y formula la acción sustantiva docente, a la vez gestiona y promueve procesos innovadores propios de su ámbito de competencia, según los planes y propuestas de la Rectoría y los propios, en coordinación con otras instancias universitarias”.

Su enfoque se encuentra en la labor académica de los docentes, así como en el acompañamiento institucional que reciben los docentes en temas de actualización y certificación pedagógica y de cumplimiento de la normativa, la evaluación del desempeño docente y la gestión de proyectos de docencia. Esta instancia centra sus esfuerzos en los siguientes ejes temáticos:

Figura 15

Ejes temáticos de la Vicerrectoría de Docencia, UNA



Fuente: Sitio web de la Vicerrectoría de Docencia, UNA (2025)

La Vicerrectoría pone a disposición de los docentes el Aula Virtual de Formación Tecnopedagógica, en la cual los docentes pueden inscribirse en cursos virtuales asincrónicos y autogestionados en las siguientes temáticas:

Figura 16

Cursos virtuales ofrecidos por la Vicerrectoría de Docencia, UNA a sus docentes

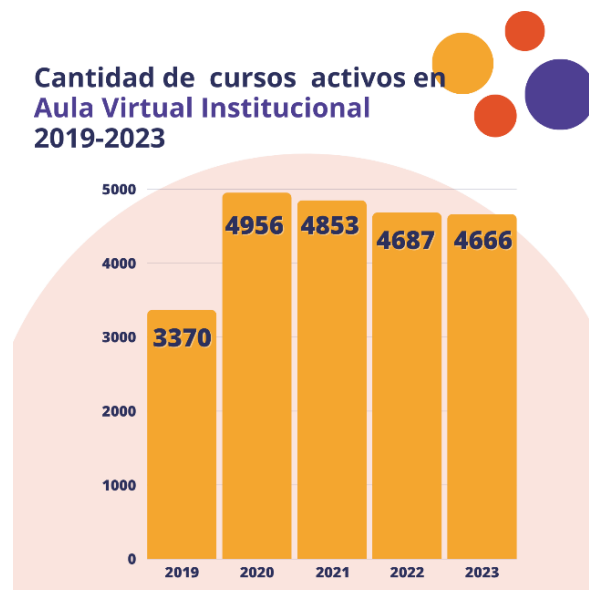


Fuente: Sitio web de la Vicerrectoría de Docencia, UNA (2025)

Y según las siguientes estadísticas proporcionadas por la Vicerrectoría de Docencia, se presentan la cantidad de cursos activos en esta Aula Virtual entre los años 2019 al 2023:

Figura 17

Cantidad de cursos activos en el Aula Virtual Institucional de la Vicerrectoría de Docencia, UNA del 2019 al 2023



Fuente: Sitio web de la Vicerrectoría de Docencia, UNA (2025)

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos cursos, se observa que el contenido brindando se pertenece al subproceso de capacitación y desarrollo desde una perspectiva de la Gestión del Talento Humano, no propiamente de inducción u *onboarding*.

Considerando que a nivel reglamentario y en cumplimiento con el Artículo 14 del Reglamento de Contratación Laboral del Personal Académico, todas las personas académicas de la UNA, deben de completar el Núcleo Pedagógico Básico. De esta forma, se evidencia en la recolección de datos que la Vicerrectoría de Docencia no posee un proceso estructurado de inducción que brinde a los docentes.

Continuando con el ordenamiento de las categorías, se procede a centrar el proceso de análisis de resultados en la instancia focal de la investigación, la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica. Fundamentado en la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la siguiente revisión y análisis documental, resumida en la siguiente tabla que sirve de antesala para la exploración de las dos subcategorías de Proceso de contratación de personal académico e Indicadores de incorporación de personal académico.

Tabla 5*Lista de revisión documental aplicada a la Escuela de Administración de la UNA*

	Documento	Si	No	Temporalidad	Responsable	Observaciones
a.	Tipos de contratos (Indefinidos, temporales, por proyecto, propietarios, interinos)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos Recepcionista	Se almacenan en el Archivo y Gestión de Documentos Electrónicos (AGDe)
b.	Políticas de contratación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente	Departamento de Gestión del Talento Humano	Se reciben en circulares y normativas
c.	Política de beneficios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente		Se reciben en circulares y normativas
d.	Política de igualdad y diversidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente		Se reciben en circulares y normativas
e.	Política de acoso y hostigamiento (laboral, sexual, entre otros)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente		Se reciben en circulares y normativas
f.	Manual de puestos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se hace	-	-
g.	Diagrama de flujos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se hace	-	-
h.	Código de conducta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se hace	-	-
i.	Código de ética	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se hace	-	-
j.	Manual de evaluación del desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente	Departamento de Gestión del Talento Humano	Rige para el personal administrativo únicamente, para los docentes se sigue un proceso distinto dado por la Vicerrectoría de Docencia
k.	Procedimiento para la gestión de licencias, vacaciones, permisos sin goce de salario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anualmente		Lo gestiona el Departamento de Gestión del Talento Humano
l.	Procedimiento para la integración de nuevos docentes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se hace	-	-
m.	Formularios de acceso y permiso a sistemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos	No existe propiamente un formulario o proceso, pero si se tiene un listado informal
n.	Registro de entrega de equipos tecnológicos, material de trabajo, entre otros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	Recepcionista	-
o.	Documentación relacionada a asignación de estudiantes asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos	Se resguarda en un archivo de MS Excel

Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla anterior representa la importancia de la revisión documental para constatar la importancia de validar no solo los procesos, sino también garantizar la trazabilidad de toda la Gestión del Talento Humano.

4.2.1 Proceso de contratación de personal académico:

Los resultados obtenidos en la aplicación de esta lista de observación revelan un panorama distinto en comparación con el aplicado al departamento de Gestión del Talento Humano. En cuanto a procesos relacionados al Talento Humano en la EDA, la documentación es menos consistente, más rudimentaria y dependiente de otras instancias. Esta lista fue aplicada en compañía de la Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos de la EDA, quien funge como contacto intermediario entre algunas funciones sustantivas del departamento de Gestión del Talento Humano y el personal docente de esta Unidad Académica. Teniendo su puesto la categoría académico-administrativo.

Según los resultados obtenidos, es en este puesto donde recae la recolección de documentación introductoria de eventual nuevo personal docente, pero además según los resultados, es quien desempeña una actividad cercana a la inducción o incorporación de este tipo de colaboradores a su nuevo puesto laboral. Sin embargo, la información específica de cada docente se obtiene únicamente por medio de expedientes almacenados en el sistema AGD, y son principalmente manejados a lo interno de cada Escuela.

Su labor es guiada por reglamentación, normativa y principalmente circulares emitidas por el departamento de Gestión del Talento Humano, en cuanto a la contratación, gestión de horarios, firma y gestión documental de contratos. Con colaboración remota de funcionarios de Talento Humano. Pero, sin contar con formación o competencias en esta área.

Sin embargo, la revisión documental revela falencias en cuanto a la existencia de manuales de puesto, diagrama de flujo, códigos de conducta y ética propios de la labor docente y respecto al proceso de inducción. Siendo documentos y procesos que no poseen un adecuado registro que guíe su realización de forma estructurada y estandarizada.

Con la finalidad de profundizar sobre esta situación, se prosigue con la entrevista aplicada a la Profesional Ejecutiva en Servicios Administrativos de la EDA, quien labora desde hace más de 4 años como Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos. Y con más de 20 años de laborar para la Universidad Nacional en puestos administrativos.

La entrevista inmediatamente confirma la inexistencia de un programa de inducción estandarizado, formal y documentado para los docentes. Que, según lo expuesto por la entrevistada, por falta de tiempo el área encargada en este caso (Recursos Humanos) no puede realizar, debido a que se encuentra saturada de otras funciones.

Se declara que todas las unidades académicas deben realizar la inducción o una semblanza de esta "a su manera". Por lo anteriormente mencionado, es evidente la falta de un manual de puesto y de un proceso formalizado y documentado de inducción, que sirva como guía y/o referencia a las personas académicas acerca de las funciones en las que deben desempeñarse. (García, Y., comunicación personal, 5 de marzo de 2025)

Como se explora en el Marco Conceptual, la existencia de la documentación necesaria de un proceso formal de inducción e idealmente, *onboarding*, puede permitir la integración a la institución en el menor tiempo posible, y, por consiguiente, la maximización de los recursos tanto de la unidad académica como de la Universidad Nacional. Tal y como se detalla en la exploración de los beneficios de un adecuado proceso de *onboarding* en las organizaciones.

Otro hallazgo encontrado al aplicar la entrevista es que la plataforma para comunicarse con los nuevos funcionarios que son nombrados es través del WhatsApp personal de la Profesional Ejecutiva, donde se solicita información personal como la hoja de delincuencia, los títulos y el currículum.

Se utiliza este medio no oficial, debido a que el correo electrónico institucional no se encuentra habilitado en esta etapa del proceso, para los nuevos docentes. El uso de esta herramienta de carácter no institucional y personal del funcionario es poco óptima y desde luego, representa un importante riesgo en cuanto a gestión de información personal y de ciberseguridad tanto de la funcionaria como del nuevo docente.

Continuando con la descripción del proceso de incorporación de nuevos docentes, la entrevistada indica que se debe enviar toda la documentación a Recursos Humanos, específicamente al Área de Remuneraciones para ser incluidos en la planilla de la institución, donde en conjunto con Tecnologías de Información, se genera el correo y la contraseña para tener acceso a los diferentes sistemas. (García, Y., comunicación personal, 5 de marzo de 2025)

Al no existir un proceso de inducción y mucho menos de *onboarding*, los nuevos académicos deben aprender por su cuenta o bien con acompañamiento de colegas o compañeros de cátedra, sobre cómo hacer uso del aula virtual, asignar calificaciones y/o adecuaciones, a utilizar Microsoft Teams, u obtener la lista de estudiantes (por nombrar algunas de las tareas relevantes al iniciar su labor docente). Es por esto que la funcionaria de la Escuela de Administración se encarga de orientarlos en los casos que los nuevos docentes consulten, aunque dichas funciones sean ajenas a su puesto.

Según la funcionaria, no cuenta con suficiente acompañamiento por parte del Departamento de Talento Humano, y existe falta de comunicación entre las áreas. Principalmente cuando se realizan algunos cambios en los formularios o modificación de tramitología en torno a la contratación de nuevos colaboradores, ya que no se comunica oportunamente, generando atrasos en el proceso.

Desde la Escuela de Administración, se realizan esfuerzos y se siguen una serie de lineamientos de aplicación relativamente reciente bajo la figura del Registro de Elegibles, en cuanto a los requisitos. Desde luego, para cada perfil académico los requisitos de especialización varían, pero en términos generales, para garantizar la idoneidad de postulantes para puestos académicos, se busca que como mínimo posean los siguientes requisitos obligatorios:

- Grado y Maestría en el área de Ciencias Sociales.
- Poseer como mínimo el nivel instrumental de al menos un idioma diferente al materno, certificado por una Institución de Educación Superior.
- Tener al menos 2 años de experiencia académica demostrada en educación superior universitaria.

Se poseen también requisitos opciones y facultativos, tales como:

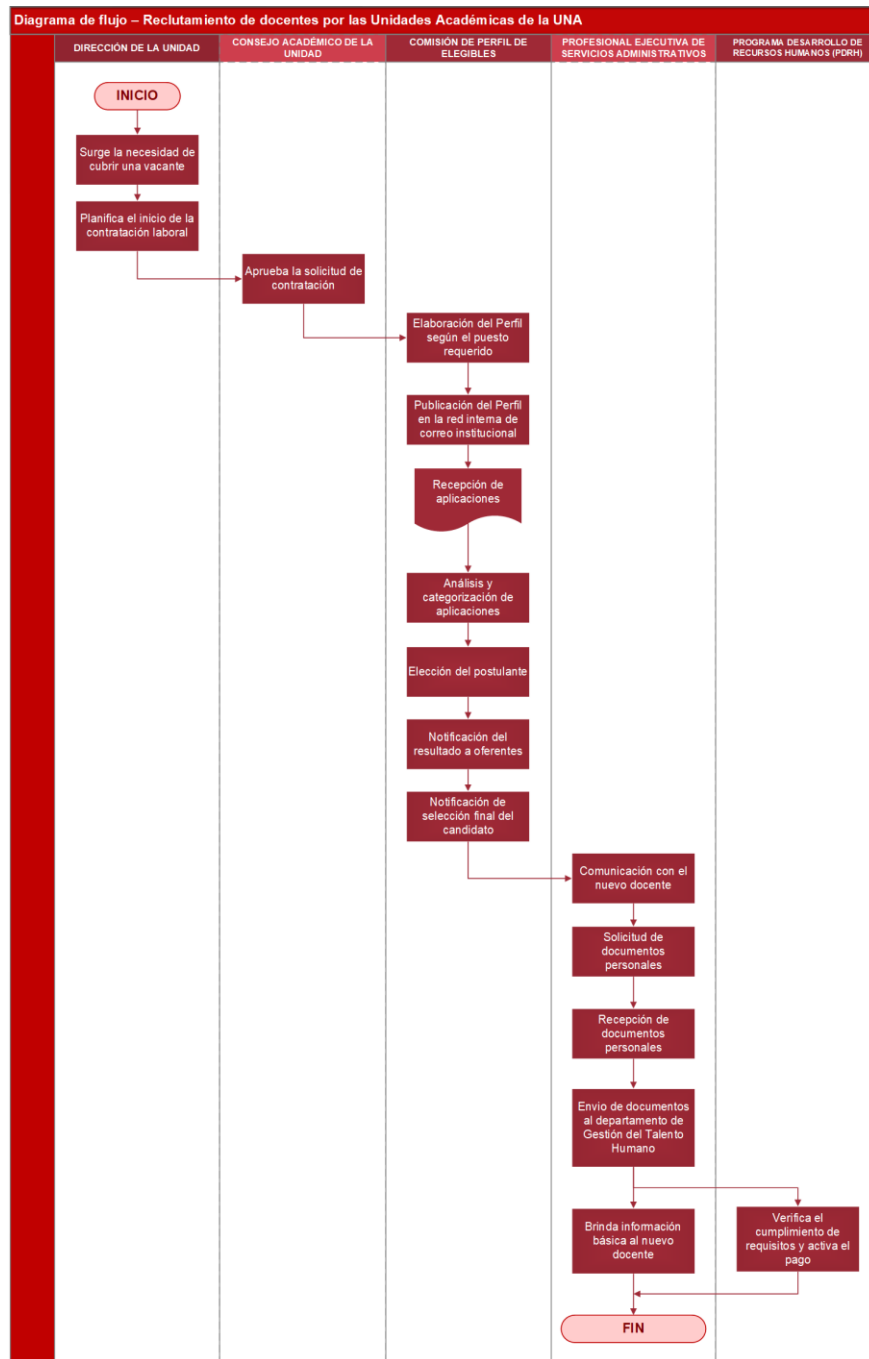
- Experiencia laboral demostrada en el área de al menos 2 años, en el sector privado o público.
- Cursos o capacitaciones adicionales a su formación.
- Dos artículos científicos en áreas disciplinarias afines al objeto de estudio de la carrera.

Y finalmente, contar con las siguientes competencias:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Tener habilidad comunicativa (oral, corporal, escrita)
- Responsabilidad

Estos requisitos son parte del proceso de contratación de docentes, el cual antecede a la rudimentaria inducción descrita anteriormente. Este proceso de contratación es llevado a cabo por las Unidades Académicas de la Universidad Nacional de la siguiente forma:

Figura 18
Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de personal académico



Fuente: Elaboración propia (2025)

Desde luego, resulta necesario realizar una comparación entre los dos procesos de reclutamiento de personal abarcados en este capítulo:

Tabla 6

Tabla comparativa de procesos de reclutamiento de funcionarios administrativos y de funcionarios académicos

RECLUTAMIENTO DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS	RECLUTAMIENTO DE FUNCIONARIOS ACADÉMICOS
Es realizado por el departamento de Gestión del Talento Humano.	Es realizado por cada Unidad Académica.
Se realizan concursos internos y externos.	Se realizan concursos primordialmente internos bajo la modalidad del Registro de Elegibles.
Se encuentra debidamente formalizados, estructurados, documentados y respaldados por políticas y reglamentos. Se acompañan de un manual de procedimientos.	Se encuentra debidamente formalizados, estructurados, documentados y respaldados por políticas y reglamentos. Se acompañan de un manual de procedimientos.
Poseen un proceso de inducción después del reclutamiento.	No poseen un proceso de inducción después del reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia (2025) basada en proceso reclutamiento UNA

A partir del contraste entre los procesos de reclutamiento de funcionarios administrativos y académicos, se evidencia una marcada diferenciación estructural en cuanto a la entidad responsable del proceso: mientras que el reclutamiento administrativo recae en el departamento de Gestión del Talento Humano, el académico es ejecutado directamente por cada Unidad Académica, lo cual podría generar disparidades en la estandarización y control de calidad del proceso.

Si bien ambos procedimientos están formalizados y cuentan con respaldo normativo, destaca el hecho de que únicamente los funcionarios administrativos son incorporados mediante concursos tanto internos como externos y, además, cuentan con un proceso de inducción posterior a la contratación, a diferencia del personal académico, cuya incorporación depende principalmente del Registro de Elegibles y carece de una inducción sistematizada. Esta asimetría sugiere una posible

brecha en el acompañamiento institucional inicial, que podría incidir en la integración, desempeño y sentido de pertenencia del cuerpo docente recién incorporado, lo que pone en evidencia la necesidad de replantear políticas inclusivas y coherentes para todos los tipos de colaboradores dentro de la institución.

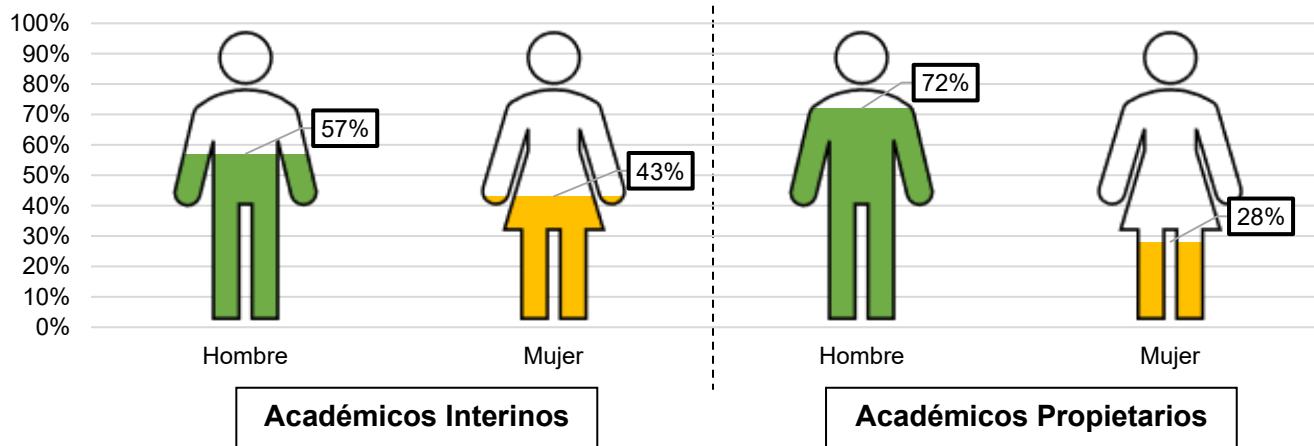
4.2.2 Indicadores de incorporación de personal académico:

Según lo investigado, la Escuela de Administración no posee ningún tipo de indicador de incorporación de nuevo personal académico. El único medio para verificar la cantidad de docentes se encuentra en el almacenamiento de expedientes en el Archivo y Gestión de Documentos Electrónicos (AGDe).

A la fecha del análisis aplicado, existen 18 académicos en condición de propiedad y 23 académicos en condición de interinazgo, para un total de 41 docentes. Sin contar con mediciones de años de labor, área de especialización u otras características medibles. El siguiente gráfico ilustra la distribución por sexo entre las dos categorías de académicos existentes:

Figura 19

Distribución de académicos de la EDA según sexo y categoría (interinos y propietarios)



Fuente: Elaboración propia (2025)

Como se observa, la distribución por sexo se mantiene relativamente similar entre los académicos interinos, con una representativa participación de las mujeres. Caso contrario sucede en los académicos propietarios, donde se muestra una diferencia de 44 puntos porcentuales entre hombres y mujeres. En total, se puede apreciar que la EDA posee más hombres en los roles docentes.

Este hallazgo podría reflejar un fenómeno estructural de brecha de género en las plazas de propiedad, lo que sugiere una mayor dificultad de acceso o permanencia para las mujeres en cargos docentes con mayor estabilidad laboral. Dicha disparidad invita a cuestionar la equidad en los procesos de selección y promoción, especialmente en el contexto de una institución comprometida con políticas de igualdad. Sin embargo, afortunadamente esto es una problemática que la Universidad ha detectado y ha intentado atacar con la implementación de la Política para la Igualdad y Equidad de Género en la Universidad Nacional PIEG-UNA: 2021-2022.

Cabe recalcar, que según lo indicado por la entrevistada, aproximadamente se incorporan al año al menos 4 nuevos académicos por año a la Unidad Académica. Sin embargo, esto obedece más a una experiencia empírica que a un indicador sustentado en estadísticas. (García, Y., comunicación personal, 5 de marzo de 2025)

La ausencia de un registro sistematizado de incorporación docente no solo debilita el seguimiento de la evolución del personal, sino que también dificulta la planificación estratégica de recursos humanos, la evaluación del impacto de la rotación académica, y la implementación de políticas basadas en evidencia. En un entorno de alta competitividad y transformación digital, resulta fundamental que las instituciones de educación superior cuenten con herramientas que permitan gestionar proactivamente su talento académico, como expedientes digitales o plataformas informáticas destinadas a estos propósitos.

Se evidencia la relevante necesidad de establecer un control que indique la incorporación del nuevo personal académico, que determine con cuántos funcionarios en esta área son contratados. Además, integrar variables como la trayectoria profesional, nivel académico, edad, y especialización, permitiría un análisis más profundo del perfil del cuerpo docente, facilitando decisiones más alineadas con los objetivos académicos y las necesidades del estudiantado.

4.3 Propuesta de *onboarding* bimodal:

En relación con la tercera y última categoría y sus respectivas subcategorías e indicadores, se realizaron entrevistas a las personas docentes de la Escuela de Administración que más recientemente se incorporaron a la Unidad. Principalmente con el fin de indagar acerca de cómo fue su experiencia al ser contratados y si contaron con todas las herramientas necesarias para

desempeñarse en su nuevo rol en la unidad académica. Y desde luego, sus necesidades, propuestas y contenido requerido en una propuesta de *onboarding* para futuros docentes.

Se pretende resguardar la identidad individual de cada docente entrevistado, sin embargo, para contar con un perfil acercado sobre su rol dentro de la Unidad se incluye la siguiente tabla con información de cada uno:

Tabla 7

Tabla informativa sobre docentes entrevistados

Nombre	Sexo	Años laborados en la EDA	Área de Especialización
Docente 1	Mujer	2	Administración
Docente 2	Hombre	4	Finanzas
Docente 3	Mujer	2	Economía
Docente 4	Hombre	2	Ambiente
Docente 5	Hombre	1	Administración
Docente 6	Hombre	2	Administración
Docente 7	Mujer	1	Economía
Docente 8	Mujer	2	Recursos Humanos
Docente 9	Mujer	1	Administración
Docente 10	Mujer	1	Administración

Fuente: Elaboración propia (2025)

Se logra evidenciar que una propuesta de *onboarding* bimodal, estaría adaptándose no solo a las últimas tendencias en la gestión del talento humano, sino también a las diferentes necesidades de los nuevos funcionarios que son contratados.

4.3.1 Contenidos a desarrollar en la propuesta:

Las 10 personas entrevistadas, poseen en promedio entre 1 y 3 años de laborar para la Escuela de Administración, y en resumen, todos aseguran no haber recibido un proceso formal de inducción y al no existir un proceso de inducción, no pudieron haber recibido un proceso de *onboarding*.

Estos docentes relativamente nuevos describen el proceso de reclutamiento y eventual inducción como un proceso fragmentado, inconcluso y carente de información relevante que se omite debido a la falta de comunicación y apoyo entre el área de Talento Humano de la Universidad Nacional y la Escuela de Administración.

Quienes, a su criterio, no unen los esfuerzos necesarios para trabajar en sinergia y ofrecer a los nuevos funcionarios que son contratados, una experiencia de *onboarding* fresca, innovadora, atractiva y humana, que permita la integración de las personas docentes, de manera oportuna, y que brinde todas las herramientas necesarias y el acompañamiento para una pronta y exitosa integración, que maximice el desarrollo de sus habilidades y las actividades académicas en las aulas.

Se asegura también por parte de los entrevistados, que la información que se les brinda en torno a su nuevo rol se limita específicamente a contenidos de los cursos y los horarios en los cuales se desarrollará o impartirá el conocimiento a los estudiantes. El primer contacto es a través de la aplicación de WhatsApp desde la Escuela de Administración, donde se les solicita información de índole confidencial como la hoja de vida y el documento de antecedentes penales, para, posteriormente enviarlo al departamento de Recursos Humanos, y de esta forma ser incluidos en la planilla institucional. Esta descripción concuerda plenamente con lo planteado por la profesional en Servicios Administrativos.

Otra área clave que juega un rol en este proceso es el Departamento de Tecnologías de Información, donde a través de la gestión de Talento Humano, genera los usuarios y contraseñas para ingresar a las diferentes plataformas tecnológicas de la institución.

Una de las grandes interrogantes que surge en los académicos entrevistados es: ¿Por qué no existe un proceso de *onboarding* en la Escuela de Administración? La respuesta dada por estos docentes parece simple y práctica: Se debe en gran medida, a la saturación de funciones tanto en el área encargada de Talento Humano, como también en el área administrativa de la Escuela de Administración.

Otra de las razones es también, la duplicidad de funciones en algunos puestos y a la complejidad de la Administración Pública. Uno de los entrevistados indica que “aunado a la autonomía universitaria, no es tarea sencilla reestructurar y cambiar hacia un enfoque más dinámico, moderno y competitivo, que no sea afectado por la excesiva tramitología burocrática”.

En resumen, los entrevistados describen a continuación las áreas de mejora u oportunidad para ser analizadas, discutidas e implementadas en la Escuela de Administración:

- Inclusión e integración entre los docentes propietarios y los docentes interinos, a través de actividades y asambleas.
- Reuniones de seguimiento para nuevos funcionarios.
- Definición de los objetivos de la Escuela de Administración, así como lo que se espera de los nuevos docentes, mediante la medición de resultados más allá de la evaluación docente.
- Mejor organización y comunicación en la EDA, sobre informar sobre posibles cambios en la estructura organizativa de la Escuela y nuevas directrices.
- Conocer normas, procedimientos y lineamientos que rigen la EDA.

Y de forma muy importante, al ser cuestionados sobre como consideran que debería realizarse el proceso de *onboarding* ideal, los entrevistados brindaron una importante cantidad de ideas y propuestas. Las cuales, se agrupan y posteriormente, se realiza el siguiente listado:

- Inducción a los diferentes sistemas de la UNA.
- Proceso de *onboarding* formal y documentado.
- Diagrama de proceso.
- Capacitación acerca de los beneficios que ofrece la UNA a los docentes, así como capacitación constante referente a legislación laboral (licencias de maternidad, incapacidades).
- Manejo de conflictos y situaciones con estudiantes.
- Mentoría y acompañamiento por parte de un colega docente que cuente con experiencia dentro de la EDA.
- Acceso a videos y cursos en línea para la consulta relacionada a temas de inducción y/o *onboarding*. Cápsulas informativas para mantener el conocimiento actualizado.
- Tour por todas las instalaciones de la UNA, así como desayuno de bienvenida y presentación a todos los funcionarios que conforman la EDA.

4.3.2 Tiempo destinado al *onboarding*:

Las 10 personas docentes entrevistadas, concuerdan en que es importante un proceso formal de *onboarding* que esté documentado, para conocer los lineamientos, reglamentos y procedimientos que rigen la EDA y la UNA. Y en muchos casos, conocer la Universidad, debido a que muchos

nuevos docentes son personas completamente nuevas en la institución. En sus entrevistas, la mayoría concuerda con se sentían fuera de lugar, al no tener claros los objetivos de la Unidad Académica y lo que se espera de ellas.

Respecto al tiempo destinado a este proceso, los entrevistados aseveraron que es necesario que el *onboarding* para los nuevos funcionarios docentes tenga una duración de un día de actividades presenciales y al menos un mes para actividades virtuales. Esto, para poder abarcar las distintas temáticas de interés de manera integral.

Se logra destacar la gran necesidad de que todos los nuevos funcionarios contratados, deben recibir su proceso de *onboarding* con normalidad, el cual debe estar documentado y estructurado para garantizar su interés y permanencia en la organización.

4.3.3 Propuestas de capacitación y de desarrollo humano:

Los 10 docentes entrevistados expresaron la gran relevancia que tiene el proceso de *onboarding* en los nuevos funcionarios contratados, ya que les permite conocer cuál es la cultura organizacional de la Universidad Nacional y la Escuela de Administración. Lo anteriormente mencionado se traduce en una incorporación a sus funciones o tareas a realizar, de una manera orgánica y adecuada integración y adaptación. Asimismo, revela que la experiencia inicial del funcionario incide directamente en su desempeño, sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Estos docentes manifiestan que al inicio tuvieron algunas dificultades para entender todo lo relacionado con su ingreso a la institución y que, sin lugar a dudas, sería más fácil si estuviera documentado ya que, lo consideran importante para la integración y capacitación de los nuevos funcionarios para comprender la cultura de la UNA y la EDA. La información actual que se les brinda a los nuevos académicos se limita básicamente a la carga académica y declaración de horarios, dejando vacíos importantes en cuanto a orientación general, procesos internos y gestión administrativa.

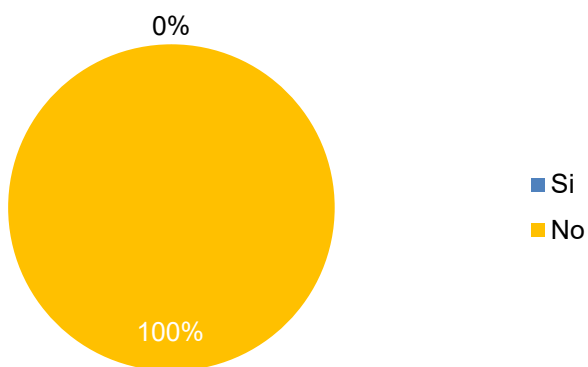
Este enfoque limitado del proceso de inducción contribuye a una desconexión inicial que, en lugar de potenciar la adaptación, puede ralentizarla, generando incertidumbre, desmotivación, dependencia informal de otros colegas y posibles errores en la ejecución de funciones.

La capacitación adquiere gran relevancia no solo para los nuevos funcionarios que son contratados, sino también para todos los que conforman la organización, con la finalidad de seguir desarrollando las habilidades y potencializando el conocimiento y desde el Departamento de Recursos Humanos, detectar esas necesidades de capacitación.

La siguiente figura muestra que el 100% de los académicos entrevistados afirman que no recibieron un proceso formal de inducción. Lo que los llevó a sentirse desorientados, obstaculizando el acceso a información relevante relacionada con sus nuevas responsabilidades y trámites administrativos.

Figura 20

Distribución porcentual de los 10 docentes entrevistados que recibieron un proceso de inducción u onboarding al ser contratados en la EDA



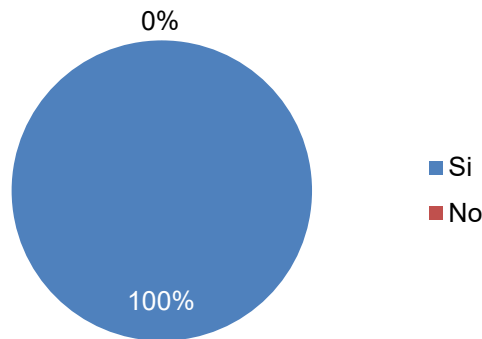
Fuente: Elaboración propia (2025)

Desde una perspectiva de buenas prácticas en gestión del conocimiento organizacional, esta situación representa una pérdida potencial de eficiencia organizacional, ya que se desaprovecha la oportunidad de transferir saberes institucionales clave desde el inicio del vínculo laboral. Además, perpetúa una lógica de incorporación informal que podría reproducir inequidades, errores u omisiones en el ejercicio académico.

Posteriormente al ser cuestionados sobre si estarían interesados en ofrecerse como mentores de nuevos académicos, la totalidad de los nuevos funcionarios contratados afirmaron que estarían totalmente de acuerdo, a fin de orientarles y ofrecerles un acompañamiento que permita que la integración sea la adecuada como se muestra en la siguiente figura:

Figura 21

Distribución porcentual de los 10 docentes entrevistados que aceptarían desempeñar el rol de mentores para futuros académicos en la EDA



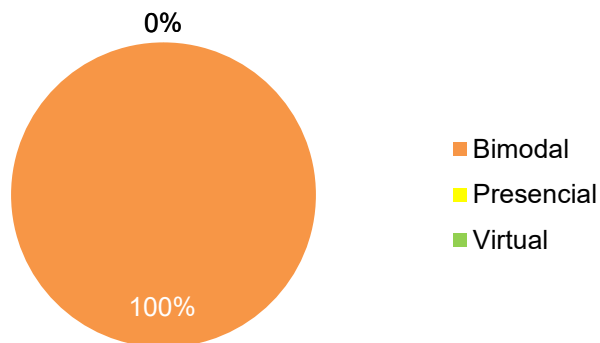
Fuente: Elaboración propia (2025)

Como se aprecia en la figura, existe una alta apertura hacia el acompañamiento entre pares, lo cual puede ser aprovechado como un recurso estratégico para estructurar programas de mentoría institucional. Como se exploró anteriormente, la mentoría en el proceso de *onboarding* no solo facilita la integración inicial, sino que también promueve el aprendizaje colaborativo, la retroalimentación entre colegas y la construcción de relaciones interpersonales positivas.

Finalmente, de todas las entrevistas realizadas al personal docente, el 100% afirman estar de acuerdo con un proceso de *onboarding* bimodal (presencial y remoto), lo que permitiría un mejor aprovechamiento y optimización de los recursos financieros y tecnológicos.

Figura 22

Distribución porcentual de docentes entrevistados sobre la modalidad de un proceso de onboarding para la EDA



Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura evidencia con claridad la existencia de un consenso absoluto sobre la necesidad de modernizar la experiencia de incorporación desde un enfoque accesible, eficiente y tecnológico. Este hallazgo refuerza la importancia de incorporar estrategias híbridas en los procesos de *onboarding*, especialmente en contextos universitarios que promueven la virtualización, el acceso equitativo a la información y la modernización de procesos.

En síntesis, se concluye que el Departamento de Talento Humano, la Escuela de Administración y los nuevos académicos concuerdan en que es necesario un proceso de *onboarding* formal y documentado, que permita una integración óptima de los nuevos funcionarios. Además, de que este proceso posea una naturaleza bimodal (presencial y remota), y que se adapte a las necesidades del usuario. Se evidencia la necesidad de brindar a los nuevos funcionarios el acompañamiento y mentoría durante su proceso de adaptación al nuevo puesto y sus responsabilidades inherentes al cargo. La implementación de este proceso no debe considerarse una mera formalidad, sino una inversión estratégica en la calidad académica y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se darán a conocer las evidencias o resultados encontrados durante la investigación y su aporte a la temática de *onboarding* aplicada a la Escuela de Administración. El objetivo principal del capítulo es presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, a partir de los resultados que se obtuvieron, en contraste con las fuentes de datos consultadas. Todo con la intención de sintetizar de manera clara y sencilla los resultados que esta investigación proporcionó y así resaltar las oportunidades de mejora existentes en los procesos investigados.

A partir de los hallazgos encontrados en el capítulo anterior, se procede con las conclusiones y recomendaciones, las cuales estarán basadas en el objetivo general, objetivos específicos y las categorías y subcategorías, que han sido planteados para el desarrollo de este trabajo de investigación desde su inyección. Se pretende encontrar entonces, áreas de oportunidad para que la Escuela de Administración pueda seguir en el camino de la excelencia y la mejora continua, que se requiere para creación de un proceso de *onboarding* integral de acuerdo con los altos estándares de calidad de la Universidad Nacional, Costa Rica.

Las conclusiones y las recomendaciones servirán como base para el planteamiento de una propuesta actualizada y acorde con las necesidades de la Escuela de Administración y con las últimas tendencias del mercado, que será clave para implementarse y unificar procesos que actualmente se encuentran fragmentados, y que a la postre, representa la no optimización de los recursos que han sido asignados a la Unidad Académica.

5.1 Conclusiones

Las siguientes conclusiones planteadas están basadas en la investigación y el análisis de los resultados obtenidos a lo largo del proyecto.

5.1.1 Conclusiones del primer objetivo específico

En el primer objetivo de la investigación se plantea: “Identificar el proceso de inducción externa e interna que lleva a cabo actualmente el programa de Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional, Costa Rica para la atracción e incorporación de nuevo personal académico”. En concordancia con lo analizado, se concluye:

- a. Las políticas de reclutamiento y selección están debidamente estructuradas y documentadas por el Departamento de Recursos Humanos. No obstante, su alcance operativo tiende a centralizarse en la dimensión administrativa, careciendo de una vinculación directa con la realidad académica, lo que genera brechas de integración para el personal docente.
- b. Las políticas internas actuales de reclutamiento y selección impiden la actualización, adaptación e implementación de las últimas tendencias en diversos procesos pertinentes a la Gestión del Talento. Por ende, se concluye que varios procesos están desactualizados.
- c. El proceso de atracción para el personal administrativo está profesionalizado y normado; sin embargo, en el caso del personal académico, este recae en cada Unidad Académica, evidenciando heterogeneidad en los métodos y limitaciones en la estandarización institucional. Lo cual conduce, en duplicación de funciones, desaprovechamiento de recursos y en general, disparidad en los procesos.
- d. Existe un vacío en cuanto a formación inicial para docentes cuando ingresan a la Universidad. La capacitación actual se limita a aspectos operativos sin considerar la dimensión humana ni institucional, lo que dificulta crear sentido de pertenencia con la institución, para generar fidelización del talento.
- e. Los indicadores de contratación del personal se encuentran desactualizados en la página oficial de la Universidad Nacional (repositorio digital), en relación con la información brindada por la funcionaria del área de Recursos Humanos.

5.1.2 Conclusiones del segundo objetivo

El segundo objetivo de la investigación plantea: "Determinar la gestión de un proceso de *onboarding* para nuevo personal académico adaptado a las necesidades de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica, desde el enfoque de la administración de los recursos humanos, para el establecimiento de indicadores para su evaluación y mejora continua.". En relación con el análisis realizado, se concluye que:

- a. No existen indicadores sistematizados que permitan monitorear de manera precisa la incorporación anual de personal académico y sus características. El Departamento de Gestión del Talento Humano sí posee estadísticas globales de cada docente incorporado a la institución, debido a que este departamento se encarga de realizar sus pagos.
- b. Existe una evidente fragmentación en la comunicación de información que se obtiene, lo que impide que la Escuela de Administración y el departamento de Recursos Humanos trabajen de manera sinérgica y colaborativa.
- c. El proceso de contratación de docentes en la EDA se gestiona directamente desde la Unidad Académica, mediante concursos internos bajo la modalidad de registro de elegibles. No se contempla un proceso de inducción formal posterior a la contratación, lo que limita una integración institucional efectiva. Cabe resaltar, que este proceso es completamente distinto a la contratación regular de personal a nivel administrativo.
- d. Existe una notable fragmentación del proceso de inducción en los diferentes niveles de la institución, es decir, no es la misma inducción para perfiles operativos y administrativos, que, para los docentes, lo que obstaculiza la adecuada integración de todos los funcionarios, y, por ende, la optimización de los recursos.
- e. Se evidencian algunas limitantes al unificar y estandarizar el proceso de inducción en todas las unidades académicas, debido a las políticas institucionales de reclutamiento y selección de personal docente.

5.1.3 Conclusiones del tercer objetivo

El tercer objetivo de la investigación es el siguiente: “Diseñar una propuesta de *onboarding* híbrido, que permita una adecuada implementación de un plan estratégico de *onboarding* para nuevos académicos contratados en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica”. En este objetivo se concluye a continuación que:

- a. La Escuela de Administración, no cuenta con bases sólidas de un proceso formal de inducción y tampoco de *onboarding* adaptado a las necesidades que el mercado laboral demanda y de los nuevos funcionarios que son contratados. Un adecuado proceso de *onboarding* no solo garantiza una conexión entre la organización y los colaboradores, sino que, también facilita la permanencia de los trabajadores, disminuyendo así la rotación del personal y generando un ahorro en costes de selección y reclutamiento y retención.
- b. Se carece de un proceso de *onboarding* formalizado, estructurado y adaptado con los contenidos a desarrollar al contratar nuevo personal académico, por lo tanto, no existe una propuesta que sea actualizada (bimodal) y que se adapte a las nuevas tendencias del mercado laboral para aprovechar los recursos tecnológicos con los que la UNA cuenta.
- c. Los docentes entrevistados coinciden en la necesidad de contar con una ruta de *onboarding* que permita una mejor adaptación al entorno institucional. La totalidad de ellos manifestó no haber recibido inducción formal y afirmó su disposición a actuar como mentores en procesos futuros.
- d. Las entrevistas y análisis reflejan que los docentes consideran esencial conocer más allá de su carga académica: desean comprender los procesos administrativos, los recursos con los que cuentan, la cultura institucional y las redes de apoyo.
- e. Los participantes expresaron su interés en que el proceso sea flexible y bimodal. Todos mostraron por unanimidad estar de acuerdo con una modalidad combinada, lo cual refleja la necesidad de integrar tiempos asincrónicos que respeten la dinámica laboral del docente. La cual, es la principal prioridad en su rol de académicos.

5.1.4 Conclusión del objetivo general

Considerando el objetivo general con el que dio inicio la presente investigación; valorar la gestión del proceso de inducción dirigida al personal académico de la Universidad Nacional, Costa Rica, para la realización de un plan estratégico que permita la transición de una inducción tradicional, a un proceso de *onboarding* para la incorporación de nuevo personal académico perteneciente a la

Escuela de Administración (Campus Omar Dengo) durante el periodo julio 2024 - julio 2025, se concluye con una valoración de la gestión actual de la inducción del personal académico en la Universidad Nacional, como un proceso que evidencia la clara necesidad de una transición hacia un modelo estratégico más integral y actualizado dirigido hacia el *onboarding*.

Aunque la institución cuenta con políticas claras en materia de reclutamiento y selección, persisten debilidades importantes en los procesos de inducción, particularmente en la Escuela de Administración y probablemente, en todas las otras Unidades Académicas. Donde no se cuenta con un proceso de inducción formal ni documentado, lo cual imposibilita siquiera considerar la existencia de un proceso de *onboarding*.

Esta carencia limita la integración efectiva, la adaptación institucional y el desarrollo del nuevo talento académico, comprometiendo potencialmente incluso la calidad del proceso educativo. En contraste, los resultados de la investigación revelan una disposición positiva por parte del personal docente para participar activamente como mentores y agentes de acogida, lo que representa una oportunidad valiosa para superar las limitaciones del enfoque tradicional e incorporar estrategias más humanas, eficientes y sostenibles en la incorporación del nuevo personal.

A pesar de las diferencias estructurales y operativas entre organizaciones públicas y privadas, la Universidad Nacional, como institución formadora y promotora de valores humanistas, debe posicionarse como referente en la implementación de procesos de *onboarding* para todos sus funcionarios, sin distinción del puesto que desempeñen. Y este proceso debe responder a las exigencias actuales del entorno educativo y laboral.

La adopción de un enfoque estratégico en la incorporación del talento humano no solo optimiza la experiencia del nuevo académico, sino que fortalece la cultura organizacional, fomenta el pensamiento crítico y creativo, y refuerza el compromiso institucional con la transparencia, la equidad y la innovación. Así, el *onboarding* debe entenderse como una inversión en calidad educativa y en desarrollo humano, alineada con la visión institucional y con el fortalecimiento continuo de la docencia y la gestión académica, trascendiendo de la tradicional, simplificada y conocida inducción.

5.2 Recomendaciones:

Posterior a la aplicación de los instrumentos para la recolección de información, se realizó el debido análisis de la información cualitativa recaudada y basado en los resultados obtenidos, se generan las siguientes recomendaciones:

5.2.1 Recomendaciones del primer objetivo

- a. Con la finalidad de trascender o evolucionar de la tradicional inducción, se recomienda revisar y actualizar los protocolos institucionales, incorporando la necesidad imperante de contar con un proceso de onboarding estandarizado para todos los funcionarios. Integrando prácticas más dinámicas, inclusivas y ajustadas al entorno académico. Adicionalmente, se debe implementar una evaluación sistemática del proceso de onboarding, mediante encuestas y entrevistas al personal incorporado.
- b. Establecer una articulación efectiva entre el Departamento de Gestión del Talento Humano y las unidades académicas, para adaptar los lineamientos generales a las especificidades del personal académico en materia de inducción y/o *onboarding*.
- c. Diseñar una guía que defina los lineamientos mínimos del proceso de inducción para todos los tipos de funcionarios (académicos, administrativos y operativos) y que esta sea aplicada por cada Unidad Académica, supervisada y con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. Esto, para lograr una estandarización del proceso de *onboarding*, al menos en temas administrativos, para que cada perfil deba realizarlo independientemente de la unidad en la que vaya a laborar.

5.2.2 Recomendaciones del segundo objetivo

- a. Diseñar un plan estratégico de *onboarding* académico bimodal, que contemple fases cronológicas como bienvenida, orientación, mentoría y evaluación. Dicho plan, puede desarrollarse para todas las Unidades Académicas de la Universidad, incorporando las especificaciones que algunas de ellas puedan requerir.

- b. Implementar un sistema de indicadores dinámicos y actualizados para la contratación académica en la Escuela de Administración, que permita la toma de decisiones basada en datos y facilite la planificación del recurso humano.
- c. Desarrollar un curso asincrónico con módulos breves y precisos en la plataforma del Aula Virtual de Educación Permanente, basado en el curso existente realizado por el AFATH titulado “UNA orientación para personas trabajadoras administrativas de nuevo ingreso”, donde el docente pueda explorar durante las primeras semanas de su incorporación documentación, ejercicios, actividades dinámicas y recomendaciones.
- d. Fomentar espacios de acompañamiento docente, como cafés académicos, reuniones informales y procesos de capacitación continua.
- e. Establecer un comité de onboarding académico dentro de la Escuela de Administración que dé seguimiento, evalúe y mejore continuamente el plan propuesto.

5.2.3 Recomendaciones del tercer objetivo

- a. Crear un proceso de *onboarding* para los nuevos docentes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, el cual sea de carácter bimodal, es decir, que contemple sesiones presenciales y virtuales. Este proceso debe ser realizado por todos los docentes al inicio de su primer ciclo lectivo y debe incluir seguimiento a lo largo del segundo ciclo lectivo. Este proceso debe incluirse dentro del ciclo de contratación académica, permitiendo orientar al nuevo docente desde el ingreso y no únicamente en el plano académico.
- b. Ejecutar el plan estratégico de *onboarding* académico bimodal (presencial y virtual) que contemple el acompañamiento por parte de mentores, el diseño de módulos informativos y la planificación de sesiones de bienvenida y adaptación cultural, aspectos académicos, administrativos, así como oportunidades de desarrollo profesional y bienestar docente. Se recomienda que contemple una estructura cronológica que incluya las fases de bienvenida, orientación institucional, formación básica, mentoría y evaluación.

- c. Lograr que el plan se encuentre sustentado con indicadores de gestión y que sea coordinado entre el Departamento de Gestión del Talento Humano y las unidades académicas, especialmente la EDA, permitiendo una transición efectiva del nuevo personal hacia una cultura organizacional inclusiva, transparente y orientada al desarrollo docente.
- d. Desarrollar un programa de mentoría académica por cátedra, el cual consiste en que los docentes que posean más experiencia de la Escuela de Administración, formen parte de este proyecto, el cual tiene como finalidad que estos docentes sean guías a los nuevos profesores. Este proceso sería completamente opcional y enteramente ad-honorem.

5.2.4 Recomendación del objetivo general

Atendiendo el objetivo general de la investigación; se considera necesario e imperativo el diseño de una propuesta de *onboarding* híbrido, para solucionar de manera estratégica la necesidad de la Escuela de Administración y potencialmente, de todas las otras Unidades Académicas dentro de la Universidad. Considerando que, a pesar de sus diferencias en cuanto a áreas del conocimiento, el apartado relacionado a la docencia es similar en toda la Universidad. Esta propuesta debe focalizarse en facilitar la integración y el sentido de pertenencia de los nuevos académicos para contribuir significativamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

De manera resumida, las recomendaciones van dirigidas a fomentar una mejor articulación institucional, efectiva en brindar un adecuado proceso de *onboarding* a nuevos docentes, la formalización y estandarización del onboarding como proceso estratégico en la gestión del Talento Humano, el diseño e implementación de un plan estratégico de *onboarding* académico híbrido y desde luego, la incorporación de docentes actuales en un programa de mentoría docente.

Las recomendaciones planteadas en los apartados anteriores se fundamentan en los principales hallazgos derivados del análisis e interpretación de los resultados de esta investigación. Cada una de ellas respondiendo de manera puntual a las necesidades identificadas y manifestadas por la población entrevistada, así como a las brechas detectadas en los procesos actuales. Su implementación tiene como propósito ofrecer soluciones sostenibles y estratégicas a las carencias que presenta la Escuela de Administración en materia de *onboarding*, contribuyendo a una mejora continua en la incorporación, adaptación y desarrollo del nuevo personal académico.

PROPUESTA



ONBOARDING

Escuela de Administración
Universidad Nacional

PROPUESTA DE *ONBOARDING* PARA EL NUEVO PERSONAL
ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL, COSTA RICA

Elaborado por:
MBA. Alberto Arce Calderón
Lic. Alina Hidalgo Rojas
Lic. Yader Rojas Maliaños

TABLA DE CONTENIDO:

RESUMEN EJECUTIVO:	106
I. ANÁLISIS SITUACIONAL:.....	107
1.1 Análisis FODA sobre el proceso de inducción de la EDA	107
1.2 Evaluación del Factor Externo:	108
1.3 Evaluación del Factor Interno:.....	109
II. MAPA ESTRATÉGICO:.....	110
2.1 Perspectiva usuarios:.....	110
2.2 Perspectiva procesos internos:	111
2.3 Perspectiva financiera:.....	111
2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento:	112
III. FILOSOFÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO:.....	113
3.1 Misión:.....	113
3.2 Visión:	113
3.3 Valores:.....	113
IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	113
4.1 Objetivo General:	114
4.2 Objetivo Específicos:.....	114
V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	115
VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA:	116
VII. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:	127
Fichas de indicadores:	127

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente plan estratégico tiene como objetivo establecer un proceso estructurado de *onboarding* para nuevos docentes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica. Con él, se busca optimizar la integración del nuevo personal académico a la cultura de la institución, permitir una mejor adaptación a la Unidad Académica y a sus procesos y contribuir a su rendimiento general como docente.

Esta propuesta se desprende del Trabajo Final de Graduación titulado: “Proceso de *onboarding* para el personal académico de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, Costa Rica durante el periodo julio 2024 - julio 2025”, presentada por los creadores de este plan.

Este plan estratégico se adapta a las necesidades encontradas, producto del análisis realizado sobre el proceso de inducción llevado a cabo por la Universidad Nacional, Costa Rica y la Escuela de Administración dirigido al personal académico que se incorpora a esta Unidad Académica. Además, se fundamenta en bases teóricas y prácticas sobre el tema del *onboarding*, entendido como el proceso estructurado y planificado de integración de nuevos profesores a la institución.

Este proceso incluye actividades que facilitan la adaptación del docente a la cultura, políticas, y procedimientos institucionales, además de proporcionarles las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. A diferencia de la inducción tradicional, el *onboarding* va más allá de la simple contratación y busca facilitar una transición suave, ayudando al docente a conocer la cultura institucional, los recursos disponibles, las expectativas académicas y a establecer relaciones sólidas con colegas, estudiantes y personal administrativo.

I. ANÁLISIS SITUACIONAL:

Mediante la utilización de la matriz de análisis situacional FODA, se pretende enumerar los principales hallazgos encontrados durante el proceso de análisis. Cabe resaltar que se realizó un análisis del proceso general de inducción realizado por la UNA y de las actividades específicas de inducción realizadas por la EDA, las cuales se categorizan en la sección interna del FODA (Fortalezas y Debilidades). Para la sección externa del FODA (Oportunidades y Amenazas) se consideraron factores institucionales y factores externos a la Universidad que pueden potencialmente, tener afectaciones positivas o negativas.

1.1 Análisis FODA sobre el proceso de inducción de la EDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de reglamentos y normativas claras. Experiencia en formación continua del personal. Anuencia de docentes para actuar como mentores. Alto compromiso institucional con la gestión del talento humano. Experiencia acumulada en procesos de inducción tradicionales, que puede aprovecharse como base para construir el nuevo modelo. Filosofía humanista de la UNA, que promueve valores como la equidad, el pensamiento crítico y el desarrollo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de una estructura formal de <i>onboarding</i> académico. Ausencia de capacitaciones iniciales específicas para nuevos docentes. Información inicial limitada a aspectos administrativos, sin una visión integral de la cultura organizacional ni del funcionamiento de la EDA. Falta de seguimiento y evaluación del proceso de inducción actual, lo que impide detectar fallos o áreas de mejora oportunamente. Inexistencia de indicadores formales que midan la eficacia del proceso de incorporación, como la duración, satisfacción o permanencia. Desarticulación entre la inducción gestionada por Talento Humano y la integración dentro de la unidad académica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Avance de la tecnología en la educación, permitiendo <i>onboarding</i> virtual. Recursos tecnológicos institucionales disponibles, que facilitan la implementación de componentes asincrónicos del <i>onboarding</i>. Posibilidad de alianzas con otras universidades para mejorar las mejores prácticas. Demanda creciente de procesos de integración más estructurados por parte del nuevo personal académico. Posibilidad de posicionar a la EDA como referente en buenas prácticas de <i>onboarding</i> académico dentro del sistema universitario nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio en procesos de inducción. Competencia de otras instituciones con procesos de <i>onboarding</i> más avanzados. Burocracia institucional que podría retrasar la aprobación y ejecución de nuevas estrategias de integración. Posibles brechas digitales entre los nuevos académicos, lo cual puede afectar el componente asincrónico del <i>onboarding</i>. Limitaciones presupuestarias que podrían dificultar la implementación de un programa bimodal robusto.

La información proporcionada en la siguiente tabla permite identificar cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la propuesta de *onboarding*

bimodal para ser presentada a la Escuela de Administración. Con el fin de dar a conocer mayores detalles y conocer el entorno externo e interno, se procederá a evaluar cada uno de sus elementos que conforman el análisis de la matriz FODA.

1.2 Evaluación del Factor Externo:

En la siguiente tabla se presentan los factores externos a la empresa que han sido detectados con sus respectivas ponderaciones de acuerdo con el nivel de impacto que éstos puedan tener en los objetivos organizacionales.

Matriz de Evaluación de Factores Externos					
Factor externo clave			Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	1	Intercambio de buenas prácticas de <i>onboarding</i> entre universidades	15%	4	0,60
	2	Mayor prestigio a nivel nacional e internacional	10%	3	0,30
	3	Posicionamiento de la marca empleadora (branding)	10%	3	0,3
	4	Demanda creciente por procesos de <i>onboarding</i>	8%	2	0,16
	5	Recursos tecnológicos	10%	3	0,3
SUBTOTAL			53%		1,66
AMENAZAS	1	Cambios tecnológicos y de infraestructura	6%	1	0,06
	2	Asignación y aprobación de presupuesto	9%	2	0,18
	3	Competencia para atraer talento calificado y cualificado	8%	2	0,16
	4	Burocracia institucional	12%	1	0,12
	5	Resistencia al cambio	12%	2	0,24
SUBTOTAL			47%		0,76
TOTAL PONDERADO			100%		2,42

Después de haber realizado el análisis de los datos de la tabla, se vislumbra los factores externos como potencialmente favorables para la organización para posicionar su marca empleadora en el mercado laboral. Al sintetizar la información se obtiene el valor ponderado de 2,42, donde el escenario óptimo deber ser de por lo menos 2,5. Se puede interpretar aun así que las oportunidades son mayores que las amenazas.

1.3 Evaluación del Factor Interno:

En la siguiente tabla se muestran los factores internos para la Escuela de Administración, los cuales se ponderaron de acuerdo con el impacto que estos tienen sobre la capacidad para alcanzar la misión de la organización y sus objetivos.

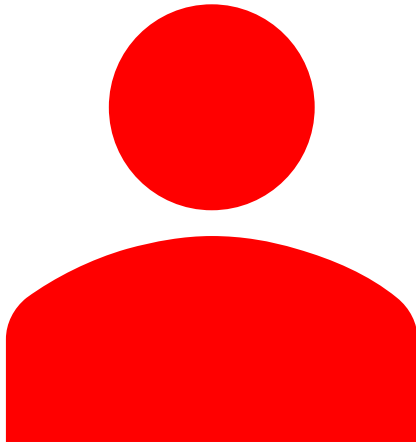
Matriz de Evaluación de Factores Internos					
		Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTLEZAS	1	Ser pioneros en materia de <i>onboarding</i> institucional	10%	3	0,30
	2	Capacidad de reproducir el modelo de <i>onboarding</i> institucional bimodal	10%	4	0,40
	3	Filosofía y cultura organizacional solida	8%	3	0,24
	4	Experiencia acumulada en procesos de inducción	10%	4	0,40
	5	Alto compromiso institucional con la gestión del talento humano	6%	3	0,18
SUBTOTAL			44%		1,52
DEBILIDADES	1	Burocracia institucional	12%	1	0,12
	2	Excesiva tramitología para lograr acuerdos	12%	1	0,12
	3	Adaptación a los constantes cambios tecnológicos	12%	2	0,24
	4	Obsolescencia tecnológica	10%	1	0,10
	5	Desafíos en el cumplimiento normativo y su regulación	10%	2	0,20
SUBTOTAL			56%		0,78
TOTAL PONDERADO			100%		2,30

De acuerdo con el análisis de los resultados que muestra la tabla, se puede inferir que la organización posee más debilidades que fortalezas, ya que el valor ponderado es de 2,30. El escenario óptimo debe ser de al menos 2,5.

II. MAPA ESTRATÉGICO:

Como parte del mapa estratégico del proceso de *onboarding* para nuevos funcionarios académicos de la UNA, se contemplan las siguientes perspectivas:

2.1 Perspectiva usuarios:



Normalmente se entiende esta perspectiva como una dirigida a los clientes, en su satisfacción, lealtad y construcción de relaciones duraderas. Sin embargo, debido a la naturaleza de la propuesta, no se consideran a las personas como clientes sino como usuarios o inclusive beneficiarios.

Desde la perspectiva del usuario es importante considerar los siguientes elementos:

- Tomar en consideración el público meta al que se dirige la propuesta: Nuevos docentes contratados en la EDA para laborar un cuarto, medio, tres tercios o tiempo completo en labores académicas.
- Buscar mejorar exponencialmente la experiencia del nuevo personal académico en su introducción a la institución y las labores que deben desempeñar.
- Integración plena de los nuevos docentes a la cultura organizacional de la UNA, haciendo que se sientan parte de la organización.
- Garantizar que los nuevos profesores tengan acceso inmediato a las plataformas, documentación y reglamentación que rigen y dan soporte a su labor.



2.2 Perspectiva procesos internos:

Esta perspectiva examina los procesos internos clave que impulsan la eficiencia y la calidad. En cuanto a la perspectiva de procesos, es de suma importancia resaltar aspectos como:

- Implementación de un programa estructurado de *onboarding* que garantice información clara y orientación eficiente para los nuevos docentes.
- Comprensión del *onboarding* como un subproceso interno desarrollado por la EDA, que tiene una relación estrecha con subprocesos relacionados al

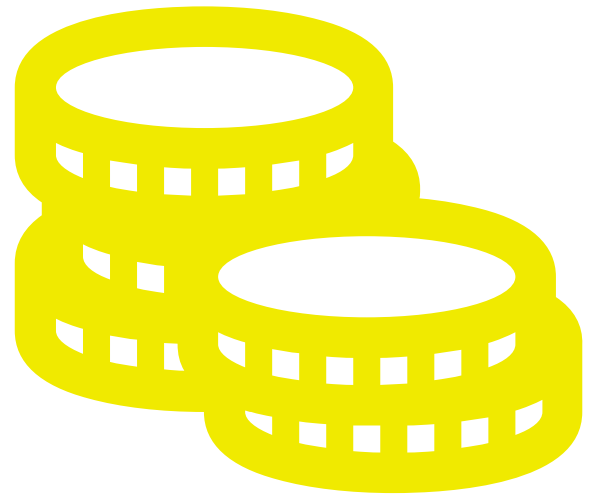
Talento Humano, desarrollados por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la UNA.

- Formalización y documentación que de soporte a la creación de este subproceso.
- Considerar implementarse en otras Unidades Académicas, incluyendo características específicas requeridas.

2.3 Perspectiva financiera:

Tradicionalmente, la perspectiva financiera se centra en los resultados financieros clave, como el crecimiento de ingresos, la rentabilidad y el retorno de la inversión. Sin embargo, considerando la naturaleza de la institución, esta perspectiva se enfoca en los potenciales beneficios financieros que la propuesta puede generar. Dentro de la perspectiva financiera se destacan los siguientes aspectos para la organización:

- Optimizar recursos en el proceso actual de inducción para reducir costos por rotación.



- Mejorar la retención del talento académico, representa un beneficio económico a la institución.
- Ordena y estandariza el proceso, permitiendo que personal que actualmente dedica tiempo a labores de inducción, pueda focalizar su atención a labores importantes atinentes a su posición.
- El plan hace uso de herramientas y estructuras tecnológicas ya existentes en la institución, por lo que aporta a la optimización del uso de recursos.

2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Se centra en la innovación, la capacitación de los colaboradores y la cultura de mejora continua. También se incluyen otros beneficios no financieros, a los cuales también debe brindárseles protagonismo. En lo que respecta a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se contemplan los siguientes elementos:



- Un proceso de *onboarding* estructurado mejora la experiencia inicial del nuevo docente, fortalece su sentido de pertenencia y acelera su integración institucional.
- Desarrollar estrategias de capacitación inicial y mentoría para fortalecer la adaptación docente.
- La propuesta bimodal acelera la curva de aprendizaje y adaptación al entorno institucional. Además, acerca al docente a las herramientas tecnológicas que la Universidad dispone.
- Al recibir orientación clara desde el inicio, el nuevo docente se alinea con los estándares de calidad y metodologías institucionales, lo que puede incidir positivamente en indicadores institucionales que afectan el presupuesto universitario.

III. FILOSOFÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO:

3.1 Misión:

Facilitar la incorporación de nuevos docentes mediante un proceso estructurado que brinde acompañamiento, orientación y herramientas necesarias para su desarrollo profesional dentro de la universidad.

3.2 Visión:

Ser un referente en la integración efectiva del personal académico, garantizando una experiencia de *onboarding* integral, inclusiva y alineada con los valores institucionales.

3.3 Valores:

- **Inclusión:** Garantizar igualdad de oportunidades para todos los docentes, sin importar categoría o tipo de nombramiento.
- **Innovación:** Incorporar herramientas digitales y metodologías actuales en el *onboarding*.
- **Colaboración:** Fomentar el trabajo en equipo y la mentoría académica.
- **Compromiso:** Asegurar el acompañamiento y desarrollo continuo del nuevo personal.
- **Excelencia:** Impulsar altos estándares en el proceso de inducción docente.

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Con base en el análisis situacional realizado al actual proceso de inducción que realiza la UNA, se plantean los siguientes objetivos estratégicos, que responden a las oportunidades de

mejora que tiene el proceso en la actualidad, además de que enlazan las perspectivas del mapa estratégico.

4.1 Objetivo General:

- Facilitar la integración de los nuevos docentes a la comunidad académica, brindándoles conocimientos, herramientas y acompañamiento necesarios para un desempeño efectivo en la enseñanza de la carrera de Administración para la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA).

4.2 Objetivo Específicos:

- Garantizar que el 90% de los nuevos docentes reporten una experiencia satisfactoria durante sus primeros 60 días en la institución, mediante actividades de bienvenida, acompañamiento y retroalimentación.
- Diseñar, validar e implementar un programa de *onboarding* estandarizado y digitalizado que incluya módulos informativos, materiales interactivos y evaluaciones, logrando al menos un 95% de finalización por parte del personal nuevo contratado, en un plazo no mayor a 6 meses a partir de la aprobación de su contratación.
- Reducir en un 20% los costos asociados a la rotación de nuevos docentes en un plazo de 18 meses, mediante la implementación del programa de *onboarding*, evaluación continua de satisfacción y análisis de causas de desvinculación, alcanzando una tasa de retención de al menos el 80% tras el primer año de servicio.
- Implementar un sistema de capacitación y mentoría para nuevos docentes, asignando mentores académicos a cada persona incorporada y ejecutando al menos tres actividades durante el primer semestre de ingreso, con una participación efectiva del 80% y valoración positiva superior al 85% en los instrumentos de retroalimentación aplicados al finalizar cada actividad.

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones	Indicadores	Metas
PERSPECTIVA USUARIOS	Garantizar que el 90% de los nuevos docentes reporten una experiencia satisfactoria durante sus primeros 60 días en la institución, mediante actividades de bienvenida, acompañamiento y retroalimentación.	Realizar sesiones de bienvenida institucionales con la participación de autoridades y colegas.	N° de sesiones realizadas por ciclo académico.	1 sesión al inicio de cada ciclo académico.
		Establecer un sistema de acompañamiento individualizado (mentoría) durante los primeros 30 días.	% de docentes con acompañamiento asignado.	100% de nuevos docentes con acompañamiento.
		Aplicar encuestas de satisfacción al finalizar el proceso de <i>onboarding</i> .	Nivel promedio de satisfacción docente (escala 1-5).	≥ 4.5 en encuestas de satisfacción.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Diseñar, validar e implementar un programa de <i>onboarding</i> estandarizado y digitalizado que incluya módulos informativos, materiales interactivos y evaluaciones, logrando al menos un 95% de finalización por parte del personal nuevo contratado, en un plazo no mayor a 6 meses a partir de la aprobación de su contratación.	Diseñar e implementar una plataforma digital con módulos de inducción.	% de avance en el desarrollo de la plataforma.	100% desarrollada en 3 meses.
		Incorporar evaluaciones interactivas al final de cada módulo.	% de docentes que completan todos los módulos.	≥ 95% de finalización por cohorte.
		Establecer un sistema de monitoreo del progreso de cada participante.	N° de reportes de avance generados.	1 reporte semestral de seguimiento.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Reducir en un 20% los costos asociados a la rotación de nuevos docentes en un plazo de 18 meses, mediante la implementación del programa de <i>onboarding</i> , evaluación continua de satisfacción y análisis de causas de desvinculación, alcanzando una tasa de retención de al menos el 80% tras el primer año de servicio.	Implementar seguimiento a cohortes de docentes nuevos por cada periodo académico.	% de docentes que permanecen tras un año.	≥ 85% de retención anual.
		Realizar entrevistas de salida para identificar causas de desvinculación.	% de desvinculaciones con diagnóstico documentado.	100% de casos analizados.
		Analizar y comparar los costos de contratación y rotación antes y después del <i>onboarding</i> .	% de reducción de costos de rotación.	Reducción del 20% en 24 meses.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un sistema de capacitación y mentoría para nuevos docentes, asignando mentores académicos a cada persona incorporada y ejecutando al menos tres actividades durante el primer semestre de ingreso, con una participación efectiva del 80% y valoración positiva superior al 85% en los instrumentos de retroalimentación aplicados al finalizar cada actividad.	Asignar un mentor académico a cada docente nuevo durante su primer semestre.	% de nuevos docentes con mentor asignado.	100% de asignación dentro del primer mes.
		Realizar tres actividades de mentoría por semestre.	N° de talleres ejecutados.	3 actividades por semestre.
		Aplicar instrumentos de retroalimentación posterior a cada taller.	% de valoración positiva de los talleres.	≥ 90% de satisfacción.

VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA:

Fase 1: Primera comunicación (Semana 1 - Presencial y Virtual)

Actividades:

- Primer contacto (30 minutos - Virtual): La persona Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos gestiona el primer contacto con la persona contratada para la posición de Personal Académico por medio de una videollamada.
- Envío del documento “Manual de *onboarding* para Personal Académico de la Escuela de Administración” (Virtual): Junto a esto se brinda una breve explicación del manual.
- Gestión de procesos y documentos iniciales (Presencial – Virtual): Correo electrónico, llenado y envío de documentos, firma de contrato y creación de declaración horaria.

Metodología:	Recursos:	Métricas:
<ul style="list-style-type: none">○ Videollamadas.○ Espacios de consulta.	<ul style="list-style-type: none">○ Manual de <i>onboarding</i> para Personal Académico de la Escuela de Administración	<ul style="list-style-type: none">○ Cumplimiento satisfactorio del checklist de procesos y documentos iniciales.

Fase 2: Bienvenida institucional (Semana 2 - Presencial y Virtual)

Actividades:

- Bienvenida y presentación institucional (1 hora - Presencial): Bienvenida a la Unidad Académica. Presentación de la historia, misión, visión y valores de la universidad. Se realiza en la sala de reuniones de la EDA.
- Mentoría inicial (1 hora - Presencial): Asignación de un docente experimentado como guía, con sesiones de tutoría a lo largo del semestre.
- Recorrido por el campus (1 hora y media - Presencial): Visita guiada por los principales puntos de interés en el Campus. Presentación de autoridades, equipo administrativo y cuerpos colegiados.
- Reglamentos y normativas académicas (3 horas – Aula Virtual en Moodle): Taller interactivo sobre normativas docentes, evaluación de estudiantes y código de ética, con cuestionarios autoevaluativos.
- Capacitación básica en Plataforma Moodle y en Microsoft Teams (3 horas - Virtual): Introducción básica sobre acceso, configuración de cursos y gestión de contenido, con ejercicios prácticos.

Metodología:	Recursos:	Métricas:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Encuentros presenciales. ○ Exposiciones magistrales con material audiovisual. ○ Talleres interactivos con ejercicios prácticos. ○ Autoevaluaciones en Moodle. ○ Espacios de consulta con mentor (a). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salón con proyector y acceso a internet. ○ Material impreso e institucional. ○ Plataforma Moodle con materiales interactivos. ○ Documentos digitales con reglamentos y guías. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Encuesta de satisfacción sobre la claridad y relevancia de la información recibida. ○ Tasa de participación en las sesiones presenciales y de capacitación en Moodle.

Fase 3: Formación Inicial y Tecnológica (Semanas 3-7 - Virtual y Presencial)

Actividades:

- Observación de clases (2 veces durante el semestre – Presencial - Virtual): La nueva persona académica, realizará una observación de una clase presencial y una virtual. Se recomienda que sean las semanas lectivas 2 y 3 respectivamente. Evaluaciones formativas por parte de mentores y coordinadores, con retroalimentación estructurada.
- Manejo de Moodle (nivel intermedio) (3 horas - Virtual en Moodle): Uso de foros, cuestionarios y evaluación en línea.
- Módulos virtuales de formación institucional: normativa académica, reglamentos, evaluación del aprendizaje, uso de plataformas.
- Vídeos y recursos digitales auto gestionables.

Metodología:	Recursos:	Métricas:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprendizaje basado en problemas. ○ Discusión en foros y trabajo colaborativo. ○ Plataforma educativa institucional (asincrónica). ○ Aprendizaje basado en contenidos interactivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma Moodle. ○ Manuales digitales. ○ Guía de observación. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de docentes que completan los módulos virtuales en Moodle. ○ Evaluaciones de desempeño en las clases modelo. ○ Autoevaluaciones y feedback de mentores.

Fase 4: Formación Pedagógica e Integración y Acompañamiento Continuo (Semanas 8-13 - Virtual y Presencial)

Actividades:

- Foro de experiencias (Mensual - Virtual en Moodle): Espacio para compartir dudas y aprendizajes con moderadores.
- Taller de metodologías activas (4 horas - Presencial): Estrategias como aprendizaje basado en proyectos y casos de estudio, con análisis de casos reales.
- Evaluación del aprendizaje (3 horas - Virtual en Moodle): Diseño de rúbricas y herramientas de retroalimentación, con foros de discusión.
- Taller de desarrollo profesional (4 horas - Presencial y Virtual): Estrategias para la mejora continua y actualización disciplinar.
- Encuentro de cierre y retroalimentación (2 horas - Presencial): Evento para compartir experiencias y sugerencias de mejora.
- Participación en reuniones de unidad académica.

Metodología:	Recursos:	Métricas:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexión guiada y trabajo colaborativo. ○ Retroalimentación estructurada por mentores. ○ Evaluación continua del proceso de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma Moodle con foros y herramientas de evaluación. ○ Salas de reunión para mentorías. ○ Documentación de buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis cualitativo de la participación en foros. ○ Encuesta final de satisfacción. ○ Evaluación del desempeño docente en su primer semestre.

Fase 5: Seguimiento (Semanas 14-17 - Virtual y Presencial)

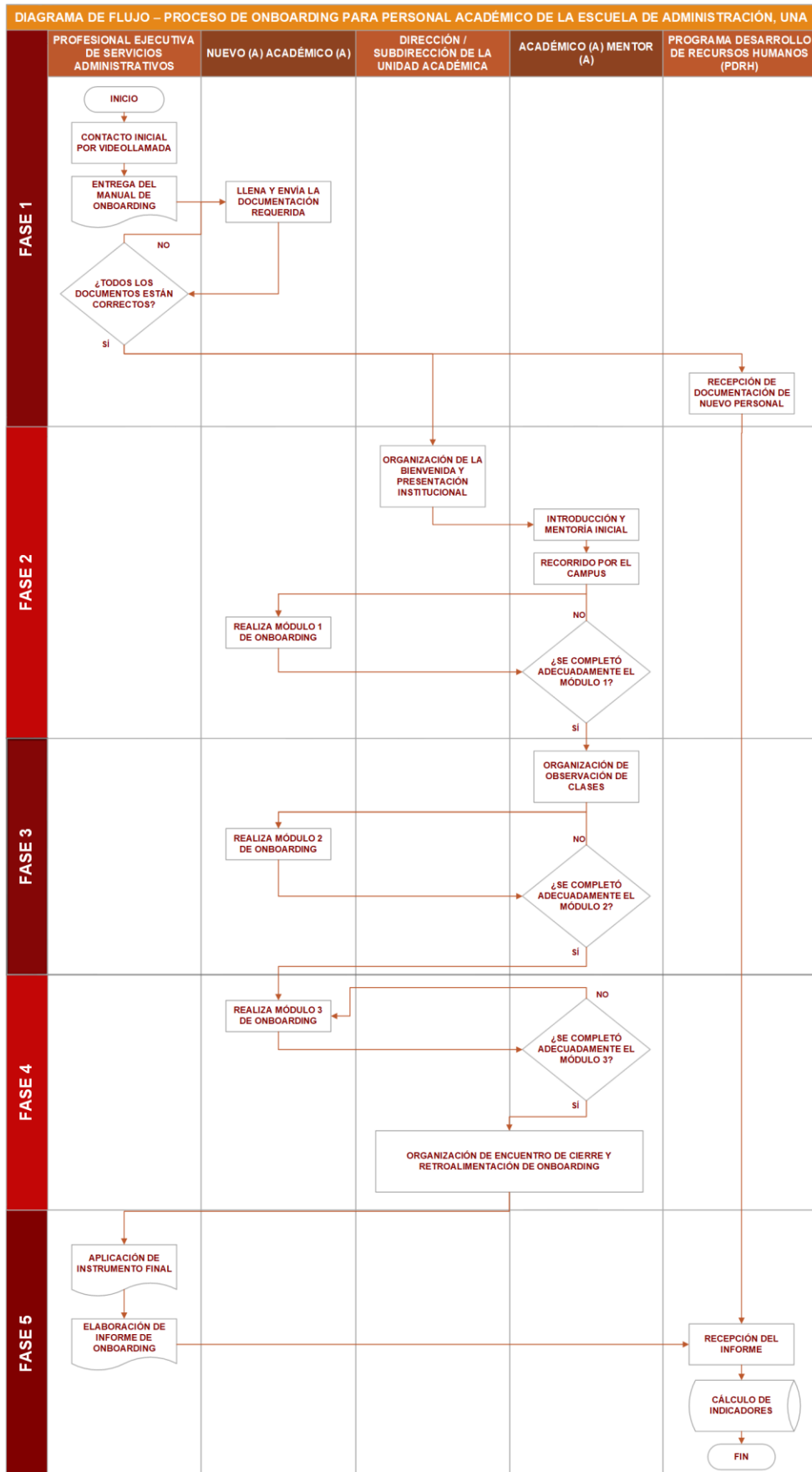
Actividades:

- Aplicación de encuesta final de satisfacción.
- Entrevista individual de cierre del proceso.
- Reunión de retroalimentación con el equipo académico.

Metodología:	Recursos:	Métricas:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instrumentos digitales de evaluación. ○ Entrevistas semiestructuradas. ○ Espacios de conversación con directores de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formularios digitales de encuesta. ○ Registro audiovisual (opcional). ○ Agenda de reuniones de cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tasa de participación en encuestas. ○ Valoración promedio del proceso (escala 1-5). ○ Informe de recomendaciones finales por parte de los participantes.

A manera de conclusión de la presente sección, se incluye un diagrama de flujo que detalle cada una de las actividades por desarrollar en este proceso, su concatenación y sus respectivos responsables. Y adicionalmente, se incluye un diagrama de Gantt que explica de forma detallada los plazos en los cuales, se recomienda llevar a cabo el proceso de *onboarding* para nuevo personal académico, considerando un nombramiento regular de 24 semanas, siendo 17 de ellas, semanas lectivas. Se insta a que el proceso de *onboarding* inicie inclusive antes del nombramiento, tal y como se ilustra en el diagrama.

DIAGRAMA DEL PROCESO



MANUAL DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA



CONTENIDOS:

PRESENTACIÓN	4
ALCANCE	5
ASPECTOS GENERALES	6
HISTORIA DE LA EDA	7
GUÍA DE ACTIVIDADES DE ONBOARDING	8
PAGE 1: PRIMERA COMUNICACIÓN	8
PAGE 2: REUNIÓN DE BIENVENIDA	14
PAGE 3: INFORMACIÓN BÁSICA Y TECNOLÓGICA	14
PAGE 4: FORMACIÓN PEDAGÓGICA E INTERACCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	26
PAGE 5: DESARROLLO	26
RECOMENDACIONES FINALES	30

“Tengo fe en la Universidad Nacional. En ella será bello trabajar, bello el vivir y, si es necesario bello morir”
Pablo, Benjamín Núñez V.

PRESENTACIÓN

La damos la más cordial y cálida bienvenida tanto a la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA) como a la Escuela de Administración (EDA).

El presente manual le encuentra en el momento de iniciar sus actividades académicas, que se desarrollan en la Escuela de Administración (EDA), con el objetivo de orientarlo en su ingreso a la institución y brindarle un acompañamiento que cubra todos los aspectos académicos y administrativos que debe conocer como nuevo colaborador de la Universidad.

Las actividades presentadas se orientan a aspectos fundamentales del proceso de trabajo, buscando que la información sea clara, concisa, oportuna, relevante, accesible, organizada, integrada y participativa de manera que se promueva el aprendizaje y la toma de conciencia de la importancia que tiene el aprendizaje en un mundo cambiante, tanto a nivel académico como profesional.

Es un placer saludarlo, brindarle un primer curso desde el primer día de ingreso a la institución y en el cual, como docente de bienvenida de la presente escuela en que le presentamos nuestro cargo.



ALCANCE

El presente manual tiene como finalidad servir como una guía institucional para la incorporación formal, integral y progresiva del nuevo personal académico de la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).

Esta diseñada para orientar a las personas docentes que inician labores en esta unidad académica, considerando: información básica, académica y cultural sobre el entorno institucional, académico, normativo y contextual en el cual desempeñarán sus funciones.

Este manual se concibe como una herramienta dinámica y complementaria a otros canales de desarrollo académico y humano de la institución, por lo que podrá actualizarse de forma periódica según las necesidades de nuestra comunidad y los cambios en el entorno universitario.

Se encuentra dirigido a todo el personal docente de nuevo ingreso de la Escuela de Administración, en atención de modalidades contractuales, tanto de dedicación total como de labor sustituto que desempeñen.



CON ESTA GUÍA SE PRETENDIÓ:

1. Establecer canales formales de atención y apoyo al nuevo ingreso de docentes.
2. Reducir el tiempo de adaptación al nuevo cargo.
3. Brindar el apoyo debido al falta de información.
4. Facilitar la incorporación al personal de nuevo ingreso con los procedimientos y competencias de trabajo.
5. Brindar el apoyo y orientación que promueva el aprendizaje de manera autónoma.
6. Reducir el tiempo de incorporación y adaptación para facilitar su desarrollo de manera autónoma.
7. Facilitar la integración al cargo para el aumento de productividad y rendimiento laboral.

ASPECTOS GENERALES

- Antes de iniciar con el proceso de onboarding, por favor tener en consideración algunos aspectos generales:
- 1. **Acto de Bienvenida Institucional:** La primera actividad de onboarding debe ser el acto de bienvenida, en el cual el nuevo ingreso es recibido y acompañado por el personal de bienvenida de la EDA, con el objetivo de brindarle información básica y administrativa, así como apoyo emocional y académico.
 - 2. **Proceso progresivo de integración al cargo y al sistema de trabajo:** La integración del nuevo personal implica un proceso de adaptación y aprendizaje que debe ser progresivo y continuo, considerando las necesidades académicas, administrativas y personales del personal de nuevo ingreso de la EDA.
 - 3. **Impacto de la primera impresión institucional:** La impresión que se genera en el momento de ingreso es crucial para el personal de nuevo ingreso, por lo que es importante que se genere una experiencia positiva y acogedora.
 - 4. **Disponibilidad de un tal mentor (M):** El personal de nuevo ingreso debe contar con un mentor que pueda acompañarlo en el proceso de adaptación y aprendizaje, brindándole apoyo emocional y académico.
 - 5. **Atención a necesidades y expectativas docentes:** El personal de nuevo ingreso debe contar con un mentor que pueda acompañarlo en el proceso de adaptación y aprendizaje, brindándole apoyo emocional y académico.
 - 6. **Comunicación del sistema de trabajo y académico:** El personal de nuevo ingreso debe contar con un mentor que pueda acompañarlo en el proceso de adaptación y aprendizaje, brindándole apoyo emocional y académico.
 - 7. **Fomento de un ambiente de apoyo y colaboración:** El personal de nuevo ingreso debe contar con un mentor que pueda acompañarlo en el proceso de adaptación y aprendizaje, brindándole apoyo emocional y académico.

HISTORIA DE LA EDA

El Instituto de EDA de Trabajo (IBTA) de la Universidad Nacional Costa Rica fue creado en el año 1978 como una respuesta institucional a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que requieren profundizar el estudio en la gestión de recursos y en la dirección estratégica de empresas, tanto del sector público como privado.

Desde su primer año, la EDA se consolidó como una de las primeras escuelas académicas en Costa Rica y contribuyó a la difusión de la investigación en administración, gracias a sus tesis de maestría, con énfasis en el desarrollo organizacional y el comportamiento ético. Este carácter académico permitió consolidar a la EDA como un referente en la especialidad de la administración con sus tesis de maestría y doctorado.

El reconocimiento a su crecimiento y su impacto se vio reflejado en los premios, investigaciones y estudios, el 15 de mayo del 2000, otorgándole al IBTA el reconocimiento de la Universidad de Administración (UAD) por su contribución en la EDA y la creación de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) en la Universidad de Costa Rica, en reconocimiento a su trayectoria y liderazgo en la gestión de recursos humanos, en el desarrollo de la investigación y en el desarrollo de tesis de maestría y doctorado.

Al 31 de mayo de 2016, la Facultad se consolidó en respuesta a las demandas de globalización, la innovación, el emprendimiento y la sostenibilidad. Los dos títulos de esta facultad, el doctorado y el maestría en Gestión de Recursos Humanos, se consolidaron en la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad de Costa Rica, en reconocimiento a su trayectoria y liderazgo en la gestión de recursos humanos, en el desarrollo de la investigación y en el desarrollo de tesis de maestría y doctorado.

Hoy en día, la Facultad de Administración tiene por objeto de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UCR, y se propone desarrollar la investigación científica, generadora de conocimientos, fomentar proyectos de desarrollo local, fortalecer las relaciones académicas y contribuir a la sustentabilidad de una sociedad más justa y equitativa. Desde su creación la EDA siempre ha sido un referente en la especialidad de la administración, tanto en el ámbito académico, como en el ámbito profesional.

Hoy en día, la Facultad de Administración tiene por objeto de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UCR, y se propone desarrollar la investigación científica, generadora de conocimientos, fomentar proyectos de desarrollo local, fortalecer las relaciones académicas y contribuir a la sustentabilidad de una sociedad más justa y equitativa. Desde su creación la EDA siempre ha sido un referente en la especialidad de la administración, tanto en el ámbito académico, como en el ámbito profesional.

Hoy en día, la Facultad de Administración tiene por objeto de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UCR, y se propone desarrollar la investigación científica, generadora de conocimientos, fomentar proyectos de desarrollo local, fortalecer las relaciones académicas y contribuir a la sustentabilidad de una sociedad más justa y equitativa. Desde su creación la EDA siempre ha sido un referente en la especialidad de la administración, tanto en el ámbito académico, como en el ámbito profesional.



FORMULARIO DE BOLETA DE PAGO:

- Cancelar cuota de inscripción en el primer pago.
- Cancelar el pago de matrícula.
- Cancelar el pago de inscripción en el primer pago.
- Cancelar el pago de matrícula.

FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN JUPEMA:

- Tipos de actualización:
- Pasos que debe seguir el usuario:

¿TIENES TODOS LOS DOCUMENTOS LISTOS? Completa este checklist:

- Completar el formulario de inscripción.
- Mapa de ubicación con dirección de casa o de trabajo.
- Formulario de inscripción en el primer pago.
- Formulario de inscripción en el primer pago.
- Formulario de inscripción en el primer pago.

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

¿TIENES TODOS LOS DOCUMENTOS LISTOS? Completa este checklist:

- Completar el formulario de inscripción.
- Mapa de ubicación con dirección de casa o de trabajo.
- Formulario de inscripción en el primer pago.
- Formulario de inscripción en el primer pago.
- Formulario de inscripción en el primer pago.

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

CARGA ACADÉMICA EN PROYECTOS:

El procedimiento es sencillo y a través de los siguientes pasos:

1. Ingresar a la plataforma de gestión de proyectos.
2. Seleccionar el proyecto correspondiente.
3. Ingresar los datos de carga académica.
4. Guardar los datos ingresados.

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

GUÍA DE ACTIVIDADES DE ONBOARDING

¿RECIBISTE LA LLAMADA DE CONFIRMACIÓN?

El primer paso antes de iniciar las actividades que tenemos planificadas para usted, es necesario procesar con la documentación que usted debe tener lista para el primer día de clases. Este documento debe ser enviado al Programa de Gestión de Recursos Humanos de la UCR, para que se pueda iniciar el proceso de inscripción.

FORMULARIO DE BOLETA DE PAGO:

- Cancelar cuota de inscripción en el primer pago.
- Cancelar el pago de matrícula.
- Cancelar el pago de inscripción en el primer pago.
- Cancelar el pago de matrícula.

FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN JUPEMA:

- Tipos de actualización:
- Pasos que debe seguir el usuario:

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

CARGA ACADÉMICA CON CURSOS PARA DOCENTES:

- 1. Ingresar a la plataforma de gestión de proyectos.
- 2. Seleccionar el curso correspondiente.
- 3. Ingresar los datos de carga académica.
- 4. Guardar los datos ingresados.

Categoría de Jornada	Tiempo Completo (1)	Medio Jornada (1/2)	Medio Jornada (3/4)	Un cuarto de Jornada (1/4)
Horas contactadas	12,4	9,11	6,8	3,5
Asesoría a estudiantes	4	3	2	1
Preparación de recursos y materiales	14	11	7	2
Síntesis y presentación de resultados	4	3	2	1
Discusiones y actividades	4	3	2	1
Actualización y actividades	3	2	1	1
TOTAL	40 horas	30 horas	26 horas	16 horas

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

CARGA ACADÉMICA EN PROYECTOS:

El procedimiento es sencillo y a través de los siguientes pasos:

1. Ingresar a la plataforma de gestión de proyectos.
2. Seleccionar el proyecto correspondiente.
3. Ingresar los datos de carga académica.
4. Guardar los datos ingresados.

COMPROBANTE DE PAGO:

1. Comprobar los datos que se ingresaron: Nombre, Tipo de Pago, Fecha, Hora, etc.

2. Al tener un comprobante de pago, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

3. En el momento de ingresar los datos, el usuario debe asegurarse de que los datos ingresados sean correctos.

4. Una vez ingresados los datos, el usuario debe guardar el archivo en su computadora.

1. DOCUMENTACIÓN PARA EL INSCRIPCIÓN:

- 1. Formulario de inscripción.
- 2. Comprobante de pago de inscripción.
- 3. Comprobante de pago de matrícula.
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago.
- 5. Comprobante de pago de matrícula.

La lista de requisitos debe ser enviada por correo electrónico a la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la UCR, para que se pueda iniciar el proceso de inscripción.

2. DOCUMENTACIÓN PARA EL INSCRIPCIÓN:

- 1. Formulario de inscripción.
- 2. Comprobante de pago de inscripción.
- 3. Comprobante de pago de matrícula.
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago.
- 5. Comprobante de pago de matrícula.

La lista de requisitos debe ser enviada por correo electrónico a la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la UCR, para que se pueda iniciar el proceso de inscripción.

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

RECOMENDACIONES PUNTUALES PARA CADA DOCUMENTO:

- 1. Formulario de inscripción:
- 2. Comprobante de pago de inscripción:
- 3. Comprobante de pago de matrícula:
- 4. Comprobante de pago de inscripción en el primer pago:
- 5. Comprobante de pago de matrícula:

FASE 2: BIENVENIDA INSTITUCIONAL

Más allá de los debates académicos y de la vida en el campus, el estudiante debe tener en cuenta la importancia de sus acciones, sus hábitos, sus valores, sus actitudes y sus comportamientos. Por eso, una bienvenida institucional es fundamental para el estudiante que comienza su vida universitaria.

Este momento debe involucrar a representantes de todas las facultades de la Universidad y a representantes de la comunidad estudiantil. El objetivo es que el estudiante conozca a los representantes de las facultades y a la comunidad estudiantil. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de este momento y planificarlo de manera adecuada.

Para la bienvenida se debe tener en cuenta la importancia de la bienvenida institucional y de la bienvenida a la comunidad. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de este momento y planificarlo de manera adecuada.

En esta fase, se debe tener en cuenta la importancia de la bienvenida institucional y de la bienvenida a la comunidad. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de este momento y planificarlo de manera adecuada.



¿A QUÉ CATEGORÍA PERTENECES?

Es una herramienta que permite a los estudiantes de la UDA, en función de sus intereses, sus habilidades y sus conocimientos, elegir la carrera que más les guste y se ajuste a sus características personales. El resultado de esta herramienta es un diagnóstico que indica a los estudiantes las carreras que más se ajustan a sus características personales.

Las categorías de carreras son:

- INVESTIGACIÓN:** Contribuidor: Estudiante de Medicina Veterinaria. Características: Interés en la investigación científica.
- MERCADEO:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en el comercio y el marketing.
- PROYECTOS:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en la planificación y ejecución de proyectos.
- PRODUCCIÓN:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en la producción y el desarrollo de software.
- RECURSOS HUMANOS:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en la gestión de personas y equipos.
- DERECHO:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en el estudio y la aplicación de leyes.
- CONTABILIDAD:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en el análisis y la gestión de datos financieros.
- ADMINISTRACIÓN:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en la gestión de organizaciones.
- FINANZAS:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en el análisis y la gestión de recursos económicos.
- AMBIENTE:** Contribuidor: Estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información. Características: Interés en el estudio y la conservación del medio ambiente.

MATRÍCULA ESTUDIANTIL

Un día prometido, se debería estar realizando la matrícula estudiantil. Este es un momento importante en la vida del estudiante, ya que es el momento en el que se inscribe en la universidad y se comienza con el estudio de la carrera.

Los requisitos para la matrícula estudiantil son:

- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.
- Actualizar la matrícula en el sistema de matrícula estudiantil.
- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.

Una vez que se ha cumplido con los requisitos, se debe proceder a la matrícula estudiantil. Este es un momento importante en la vida del estudiante, ya que es el momento en el que se inscribe en la universidad y se comienza con el estudio de la carrera.

Para ingresar al sistema de matrícula estudiantil, se debe utilizar el siguiente enlace: <https://sistema.uda.edu.ec/>

Acceder a la cuenta

UNA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

Recuerda utilizar tu correo electrónico y la clave que utilizaste en la matrícula de la UDA.

1. Clic en la opción Ver toda la Clase.

2. Selección del período lectivo.

3. Agregar los cursos de la asignatura. Proceder a ingresar el número de curso del cual desea cargar la lista de libros de la asignatura de cada materia.

4. Presionar Ver toda la Clase para estudiar la lista.

Se abrirá una nueva pantalla con toda la información de los cursos, como curso, horario, modalidad, entre otros. Se debe seleccionar el curso que se desea estudiar y presionar el botón "Agregar".

Una vez que se ha agregado el curso, se debe proceder a la selección de los libros de la asignatura. Para esto, se debe seleccionar el curso que se desea estudiar y presionar el botón "Agregar".

5. Selección del período lectivo. y presionar el botón "Agregar".

Seleccionar un NRC

Seleccionar uno por uno los cursos que se desea estudiar y presionar el botón "Agregar".

6. Selección del período lectivo. y presionar el botón "Agregar".

FASE 3: FORMACIÓN INICIAL TECNOLÓGICA

Av UNA Actual

Una herramienta que permite a los estudiantes de la UDA, en función de sus intereses, sus habilidades y sus conocimientos, elegir la carrera que más les guste y se ajuste a sus características personales.

Los requisitos para la matrícula estudiantil son:

- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.
- Actualizar la matrícula en el sistema de matrícula estudiantil.
- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.

I CICLO 20XX

Programa de cursos de desarrollo inicial en el cual se establecen los fundamentos de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información. Este programa tiene como objetivo preparar a los estudiantes para el estudio de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información.

El programa de cursos de desarrollo inicial en el cual se establecen los fundamentos de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información. Este programa tiene como objetivo preparar a los estudiantes para el estudio de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información.

Microsoft Teams

Microsoft Teams for Education es una plataforma colaborativa de comunicación diseñada para facilitar el trabajo en equipo y la colaboración entre estudiantes, profesores y personal de la institución.

Este programa tiene como objetivo preparar a los estudiantes para el estudio de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información.

NORMATIVA RELEVANTE EN LA LABOR DOCENTE

La normativa docente es un conjunto de normas que regulan el ejercicio de la docencia en la universidad. Estas normas tienen como objetivo garantizar la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes.

Los requisitos para la matrícula estudiantil son:

- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.
- Actualizar la matrícula en el sistema de matrícula estudiantil.
- Mantener el promedio mínimo requerido para realizar la matrícula.

**FASE 4:
ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO E INTEGRACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO**

Trabaja, colabora e integra los dos procesos de acompañamiento pedagógico y de integración social y académica. El acompañamiento pedagógico se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento social y académico se realiza a través de la integración social y académica.

En el primer mes, el tutor acompañante le ayuda a que conozca mejor el entorno académico y social de la EDA y a que se integre en el grupo de estudiantes.

Para la integración social, el tutor acompañante debe tener un conocimiento profundo de la cultura de la EDA, de los valores de la institución, de los recursos disponibles y de los servicios que ofrece. El tutor acompañante debe tener un conocimiento profundo de la cultura de la EDA, de los valores de la institución, de los recursos disponibles y de los servicios que ofrece.

El tutor acompañante debe tener un conocimiento profundo de la cultura de la EDA, de los valores de la institución, de los recursos disponibles y de los servicios que ofrece.

El tutor acompañante debe tener un conocimiento profundo de la cultura de la EDA, de los valores de la institución, de los recursos disponibles y de los servicios que ofrece.



**FASE 5:
SEGUIMIENTO**

El seguimiento de los estudiantes es un proceso continuo que se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento pedagógico y social y académico. El seguimiento se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento pedagógico y social y académico.

El seguimiento de los estudiantes es un proceso continuo que se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento pedagógico y social y académico.

El seguimiento de los estudiantes es un proceso continuo que se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento pedagógico y social y académico.

El seguimiento de los estudiantes es un proceso continuo que se realiza a través de la tutoría y el acompañamiento pedagógico y social y académico.



RECOMENDACIONES FINALES

1. **FORMAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA.** Lograr que los estudiantes se sientan parte de la EDA. Promover el sentido de pertenencia en los estudiantes, mediante el fortalecimiento de la identidad institucional y el compromiso con la institución educativa. Y, además, promover el sentido de pertenencia en los estudiantes, mediante el fortalecimiento de la identidad institucional y el compromiso con la institución educativa.
2. **CONOCIENDO Y COMPRENDO EL CONTEXTO INSTITUCIONAL.** Referente sobre la normativa universitaria, los procedimientos internos, las instancias de apoyo académico y los canales de comunicación. Esto le permitirá responder con mayor seguridad y eficacia en la institución. Y, además, promover la responsabilidad personal e institucional que es inherente a cada institución.
3. **PROMOVER LA PLANIFICACIÓN ACADÉMICA.** Que los estudiantes se sientan motivados, acompañados con los resultados de aprendizaje y la calidad de su proceso de formación. La organización y la calidad pedagógica son claves para una docencia efectiva y centrada en el estudiante.
4. **CULTIVAR RELACIONES COLABORATIVAS.** Promover el trabajo en equipo con sus colegas docentes, personal administrativo y estudiantil. La colaboración y el trabajo en equipo son claves para el éxito de la institución.
5. **REAFIRMAR UNA COMUNICACIÓN CLARA Y EFECTIVA.** Fomentar canales abiertos, sencillos y repetitivos de comunicación con los estudiantes, la familia y el acompañamiento académico con sesiones orientadas en la formación universitaria.
6. **ACTIVIDADES CONTINUAS.** Realizar un proceso de formación, capacitación o investigación permanente por la EDA y la Universidad. La actualización permanente es clave en nuestra formación con una docencia de calidad con el marco de la innovación.
7. **EGRESAR TU VOCACIÓN CON EL AUTOCUIDADO.** Que los estudiantes se sientan motivados, acompañados con los resultados de aprendizaje y la calidad de su proceso de formación. La organización y la calidad pedagógica son claves para una docencia efectiva y centrada en el estudiante.

8. ADECUACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES. Utilizar los recursos tecnológicos, humanos, materiales educativos y demás recursos disponibles. Esto ayudará a los estudiantes a tener un mejor acceso y aprovechar la experiencia educativa.

9. LA PROGRESIÓN Y PARTICIPACIÓN. Teniendo en cuenta el progreso de los estudiantes. La EDA valora el progreso académico y personal de cada estudiante en el proceso de formación. Y, además, promover la participación activa de los estudiantes en el proceso de formación.

10. RELACIONES CON LOS SERVIDORES DEL ESTABLECIMIENTO. Durante el proceso de adaptación, contar con el apoyo de los docentes, acompañantes y personal de la EDA. No dudes en solicitar orientación cuando lo necesites aquí, todos y todas somos parte.

**¡BIENVENIDO (A) A LA EDA!
TODOS Y TODAS SOMOS**





ONBOARDING
Escuela de Administración
Universidad Nacional

CRONOGRAMA

Nombre de la tarea	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Semanas de Nombramiento			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					Semanas Lectivas			
FASE 1: PRIMERA COMUNICACIÓN																													
Contacto inicial																											Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos		
Entrega del Manual de Onboarding																											Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos		
Llenado y envío de documentación requerida																											Nuevo (a) Académico (a)		
Revisión y envío de documentos a Talento Humano																											Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos		
Recepción de documentación para trámite																											Departamento de Talento Humano UNA		
FASE 2: BIENVENIDA INSTITUCIONAL																													
Bienvenida y presentación institucional																												Dirección / Subdirección de la Unidad Académica	
Introducción y mentoría inicial																												Mentor (a)	
Recorrido por el campus																												Mentor (a)	
Realización del Módulo 1 de Onboarding																												Nuevo (a) Académico (a)	
Acompañamiento y seguimiento																												Mentor (a)	
FASE 3: FORMACIÓN INICIAL Y TECNOLÓGICA																													
Realización del Módulo 2 de Onboarding																													Nuevo (a) Académico (a)
Acompañamiento y seguimiento																													Mentor (a)
Actividad de observación de clases																													Mentor (a) y Nuevo (a) Académico (a)
FASE 4: FORMACIÓN PEDAGÓGICA E INTEGRACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO																													
Realización del Módulo 3 de Onboarding																													Nuevo (a) Académico (a)
Acompañamiento y seguimiento																													Mentor (a)
Encuentro de cierre y retroalimentación de Onboarding																													Dirección / Subdirección de la Unidad Académica y Mentor (a)
FASE 5: SEGUIMIENTO																													
Aplicación de instrumento final																													Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos
Elaboración de Informe de Onboarding																													Profesional Ejecutiva de Servicios Administrativos y Mentor (a)
Recepción del informe																													Departamento de Talento Humano UNA
Cálculo de indicadores																													Departamento de Talento Humano UNA

VII. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

Fichas de indicadores:

PROCESO DE <i>ONBOARDING</i> PARA PERSONAL ACADÉMICO DE LA EDA, UNA		CÓDIGO: RRHH-ONB-001
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Indicador	Índice de satisfacción de nuevos docentes	
Descripción y/o Definición	Mide la percepción de los docentes sobre el proceso de <i>onboarding</i> .	
Fórmula de cálculo	Porcentaje de respuestas positivas sobre el total de encuestas aplicadas. Índice de satisfacción = (Total de encuestas/Respuestas positivas) ×100	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Frecuencia	Trimestral	
Fuente de los datos	Encuestas aplicadas a nuevos docentes tras el proceso de <i>onboarding</i>	
Responsable	Departamento de Recursos Humanos	
Meta u objetivo	Alcanzar al menos un 85% de satisfacción	
Interpretación	Un valor alto del índice indica que los docentes nuevos tienen una percepción positiva del proceso de integración, lo que puede contribuir a su compromiso y permanencia en la institución.	
Observaciones	Considerar herramientas de encuesta utilizadas y número mínimo de respuestas	

PROCESO DE <i>ONBOARDING</i> PARA PERSONAL ACADÉMICO DE LA EDA, UNA		CÓDIGO: RRHH-ONB-002
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Indicador	Duración promedio del proceso de <i>onboarding</i>	
Descripción y/o Definición	Este indicador permite conocer el tiempo promedio que toma completar el proceso de <i>onboarding</i> de un nuevo docente, desde su ingreso formal hasta la finalización de las actividades planificadas para su adaptación e integración.	
Fórmula de cálculo	Duración promedio = $(\Sigma \text{semanas del proceso por docente}) / \text{Total de docentes nuevos}$	
Unidad de medida	Semanas	
Frecuencia	Semestral	
Fuente de los datos	Registros administrativos del cronograma de <i>onboarding</i> y seguimiento individual de cada nuevo docente	
Responsable	Departamento de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de la Escuela de Administración	
Meta u objetivo	Mantener una duración estándar de 17 semanas, adaptada al modelo bimodal propuesto	
Interpretación	Este indicador permite monitorear si el proceso de <i>onboarding</i> se está ejecutando dentro del tiempo estipulado. Una duración consistentemente menor podría indicar una reducción en la calidad del acompañamiento, mientras que una duración mayor podría señalar atrasos o descoordinación en el proceso.	
Observaciones	Considerar las condiciones particulares de cada cohorte de docentes y los factores que puedan influir en la extensión o reducción del proceso (ej. inicio del ciclo lectivo, carga académica, disponibilidad de mentores).	

PROCESO DE <i>ONBOARDING</i> PARA PERSONAL ACADÉMICO DE LA EDA, UNA		CÓDIGO: RRHH-ONB-003
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Indicador	Porcentaje de docentes que completan el <i>onboarding</i> digital	
Descripción y/o Definición	Evalúa la tasa de finalización del proceso de inducción en línea	
Fórmula de cálculo	Porcentaje de finalización = (Total de docentes nuevos/Docentes que finalizan el <i>onboarding</i> digital) ×100	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Frecuencia	Semestral	
Fuente de los datos	Plataforma de <i>onboarding</i> digital / registros de finalización	
Responsable	Departamento de Recursos Humanos	
Meta u objetivo	Alcanzar una tasa de finalización del 100%	
Interpretación	Un porcentaje alto indica que la mayoría de los docentes nuevos están completando con éxito el proceso de inducción digital, lo cual sugiere una buena accesibilidad, usabilidad y pertinencia de la plataforma.	
Observaciones	Incluir consideraciones como plazos de finalización, soporte técnico, mejoras en la plataforma.	

PROCESO DE ONBOARDING PARA PERSONAL ACADÉMICO DE LA EDA, UNA		CÓDIGO: RRHH-ONB-004
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Indicador	Nivel de participación en mentorías	
Descripción y/o Definición	Indica el grado de participación de docentes nuevos en el programa de mentoría.	
Fórmula de cálculo	Nivel de participación = (Total de docentes nuevos/Docentes nuevos con mentor asignado) ×100	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Frecuencia	Anual	
Fuente de los datos	Registros de asignación de mentorías	
Responsable	Dirección de la Unidad Académica	
Meta u objetivo	Alcanzar al menos un 65% de participación en mentorías	
Interpretación	Un valor alto refleja una buena implementación del programa de mentoría y el acompañamiento efectivo de docentes nuevos, lo cual puede mejorar su integración y desempeño.	
Observaciones	Considerar detalles como criterios de asignación de mentores, duración del acompañamiento y seguimiento	

PROCESO DE ONBOARDING PARA PERSONAL ACADÉMICO DE LA EDA, UNA		CÓDIGO: RRHH-ONB-005
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Indicador	Índice de retención de docentes nuevos tras 1 año	
Descripción y/o Definición	Mide la permanencia de los docentes tras un año de su contratación.	
Fórmula de cálculo	Índice de retención = (Total de docentes contratados / Docentes que permanecen tras 1 año) ×100	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Frecuencia	Anual	
Fuente de los datos	Registros de contratación y permanencia del personal docente	
Responsable	Departamento de Recursos Humanos	
Meta u objetivo	Mantener una retención igual o superior al 85%	
Interpretación	Un índice elevado sugiere un entorno laboral favorable y eficaz proceso de incorporación, mientras que un índice bajo puede señalar áreas de mejora en la experiencia y apoyo a los docentes nuevos.	
Observaciones	Se debe modificar y considerar si existen políticas internas de retención, programas de seguimiento, factores de rotación identificados.	

5. REFERENCIAS:

- Abbas, Wan & Ismail, Siti & Haron, Haryani & Amalina, Wan & Wan Hariri, Wan Amalina. (2018). *Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. International Journal of Engineering and Technology*. 7. 46-51. 10.14419/ijet.v7i4.31.23340. <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/23340/11648>
- Aguiar, E. (2024). Gestión del talento. <https://www.iseazy.com/es/blog/actividades-de-formacion-para-empleados/>
- Artigas, W., & Robles, M. (2010). Metodología de la Investigación: una discusión necesaria en universidades Zulianas. *Revista Digital Universitaria*, 1-17.
- Bauer, T. y Erdorgan, B. (2012). *Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees. Handbook of industrial and organizational psycholog*, pp. 51-64.
- Becker, K. y Bish, A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*". *Human Resource Management Review*. 31 (1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.10073>
- Calderón, J; Laca, F; Pando, M. y Pedroza, F. (2014). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18 (34), pp. 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Caldwell, C. y Rutledge, T. (2023). *New Faculty Onboarding: An Opportunity for Connection and Commitment. Business and Management Research*. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n2p14>.
- Caligari, R. (2006). El recurso humano como principal activo de la empresa. *Pirotecnia*. <https://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Pirotecnia/2006-5/ElRecursoHumano.pdf>
- Carvajal, T. (2020). *Onboarding: impacto en las organizaciones*. <https://rhpositivo.net/onboarding-impacto-en-las-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

- Clerici, Y. (2023). Inducción en la docencia. Análisis en la Facultad De Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina. *SaberEs*, 15(2), 133–156. <https://doi.org/10.35305/s.v15i2.274>
- Constitución Política de Costa Rica, 7 Noviembre 1949, <https://www.refworld.org/es/leg/legis/pleg/1949/es/125811>
- Cueto, E. (2020). Investigación Cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3). <https://doi.org/10.22370/asd.2020.1.3.2574>
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- Díaz, J. (2011). Capital Humano. Estudios sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa. www.institutointangibles.com
- Dueñas, F. (2018). Guía fundamental de *onboarding* en Acsendo. <https://www.blog.acsendo.com/ebook-guia-fundamental-de-onboarding/>
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración* 3(1), 121-134. Vista de EL ESTUDIO DE CASO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (uned.ac.cr)
- EDA. (2024). Documentos. <https://www.administracion.una.ac.cr/index.php/documentos>
- Espinosa, E. (2021). Beneficios del *onboarding* en la llegada de una nueva incorporación. <https://montaner.com/blog/beneficios-del-onboarding/>
- Galbán, E., y Ortega, F. (2021). CUALIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROFESOR UNIVERSITARIO: LA VISIÓN DE LOS DOCENTES. *Revista Panamericana De Pedagogía*, (31). <https://doi.org/10.21555/rpp.v0i31.2119>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace – Understanding Employees, Informing Leaders*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738>
- Gamification with Kevin Werbach (18 de abril del 2012). Gamification [Video]. Youtube Obtenido de www.coursera.org/course/gamification

- García J. R. y Sánchez P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica.
- Grajales, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n66a7>
- Grau, J. (2022). Tendencias innovadoras en la formación digital. <https://learningpark.io/blog/8-innovadoras-tendencias-en-la-formacion-para-el2020/>.
- Great Place to Work. (2024). Los beneficios más valorados por los colaboradores: Estrategias Efectivas para medirlos y comunicarlos. <https://blog.greatplacetowork.com.uy/articulos/los-beneficios-m%C3%A1s-valorados-por-los-colaboradores>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. Ciudad de México. México.
- Jáspez, J. F., & Sánchez-Moreno, M. (2019). Inducción a la profesión docente: Los problemas de los profesores principiantes en la República Dominicana. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(73). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3891>
- Jiménez, L. y Hernández, S. (2023). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748/6709&ved=2ahUKEwujvZTa0IyJAxWIFVkfHQ-YAnMQFnoECCcQAQ&usg=AOvVaw3Abux_R5k-GmW_kymuut4r
- Kumar, N., y Pandey, N. (2017). *New employee onboarding process in an organization*. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5, 198-206.
- Lahey, Z. (2014). *Welcome to the 21st Century, Onboarding! Aberdeen Group Report*. <https://info.enboarder.com/hubfs/PDF/21th-century-onboarding.pdf>
- López, R. & Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación. *Revista Margen*, No. 61. Obtenido de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez>

- Manpower. (2020). Escasez de oportunidades laborales para los jóvenes. https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/54369b94-55c0-417d-875f-682e1d5f32bd/Latam_%20Escasez_de_Oportunidades_Laborales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&C%20ACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-54369b94-%2055c0-417d-875f-682e
- Martínez, L. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en educación médica*, 1(3), 146-151. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007&lng=es&tlng=es.
- Matabancho, S., Álvarez, K. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3927/5194>
- Maybelí, N. (2021). *Onboarding* y su impacto en las empresas. Grant Thornton Guatemala. https://www.grantthornton.gt/globalassets/___shared___/onboarding-y-su-impacto-en-las-empresas.pdf
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Molina, D. (2020). ¿Qué son las relaciones laborales? Las claves de la nueva gestión del talento. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/relaciones-laborales-relaciones-laborales/>
- Morales, N. (2015). Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos. Disponible en: <https://www.lifeder.com/investigacionexploratoria>.
- Muniain, J (2016). Las mejores prácticas del mundo para buscar y seleccionar talento. Editorial Grupo Planeta. México. https://books.google.co.cr/books?id=EzopDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=reclutamiento+practicass&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento%20practicass&f=false

- Murphy, M., y Burgio, A. (2022). *The Deadly Sins Of Employee Retention: New Edition To Solve The Great Resignation, Quiet Quitting, Burnout, And More. Independently Published.*
- Nicolini, C. (2012). El *onboarding* como proceso de integración para el nuevo empleado. Buenos Aires: Ed. Malvinas Argentinas.
- Oranburg, S., & Kahn, B. (2020). *Online onboarding: Corporate governance training in the COVID-19 era. Arizona State University: Corporate and Business Law Journal, 2(1), 1-21.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.3648687>
- Ortega, C. (2022). Pasos para un proceso de *onboarding* exitoso: <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-onboarding>
- Piedra, V. M., Granillo Macias, R., Vázquez Alamilla, M. A., & Rodríguez Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún, 10(19), 61–69.* <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>
- Pinco, O., Salanta, I.I., Beleiu, I.N. and Crisan, E.L. (2024), *The onboarding process: a review, Vilakshan - XIMB Journal of Management.* <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Ramos, A. y Sánchez, L. (2017). Retención del Talento Humano Estratégico en empresas mineras. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c9fe5acf-dade-45c2-9bdd-7fbfab8fea49/content>
- Rivas, L. (2015). La definición de variables o categorías de análisis. Metodología de la Investigación. https://www.edumargen.org/docs/curso43-11/unid02/complem05_02.pdf
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica Ciencias Económicas y empresariales.* <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Rodríguez, A. (2021). El *onboarding*: dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional. Artículo de Reflexión REPOSITORIO INSTITUCIONAL – UNICATÓLICA. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2204>

- Romano, M. (2022). Datos que revelan la importancia de un proceso de *onboarding*. <https://fortia.com.mx/tendencias-recursos-humanos/20-datos-que-revelan-la-importancia-de-un-proceso-de-onboarding/>
- Roope, P. (2022). *Improving the new employee onboarding process in a case company* [Tesis de maestría publicada]. University of Oulu. <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/20375/nbnfioulu-202205172138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubial, J. (2014). Socialización Organizacional: la relevancia del Contrato Psicológico. Un Sistema de Acogida para prácticas en la mediana empresa. Universidad de Santiago de Compostela.
- Salgado, M. (2019). Muestra probabilística y no probabilística. http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911_1.pdf
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2023). Cómo medir la eficacia de los programas de *onboarding*: métricas clave y mejores prácticas. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-medir-la-eficacia-de-los-programas-de-onboarding-metricas-clave-y-mejores-practicas-170974>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (2015). Métodos de recolección de datos para una investigación. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Ulloa, Y. V., Olivares Alvares, E., & Flores Rivera, A. R. (2022). El *onboarding* y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso, Revista De Administración*, 2(3), 50-65. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2015). Estatuto Orgánico. <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%c3%81NICO-UNA-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2024). Reglamento de Contratación Laboral de Personal Académico. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5552>
- Universidad San Marcos. (2016). El proceso de inducción. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/506/683>

- Valle, A. Manrique, y L. Revilla, D. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación. San Miguel, Lima. Perú
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184559/GU%20INVESTIGACION%20DESCRIPTIVA%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vizcaíno, G. (2020). Diseño de un proceso de *onboarding* para generar compromiso y retención del personal de la UISEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%20adno%20Salazar.pdf>
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). *Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Williams-Smith, R. (2017). *From good to great: An action research study to improve the new faculty onboarding experience*. Capella University. <https://eric.ed.gov/?id=ED580092>
- Zambrano Plúa, I. E., Quindemil Torrijo, E. M., & Rumbaut León, F. (2021). Gestión documental en universidades: Una mirada desde Latinoamérica. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 6(Especial), 108–119. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v6iEspecial.3779>

6. ANEXOS:

Anexo 1

Lista de revisión documental aplicada al Departamento de Gestión de Talento Humano de la UNA

	Documento	Si	No	Temporalidad	Responsable	Observaciones
a.	Tipos de contratos (Indefinidos, temporales, por proyecto, propietarios, interinos)					
b.	Políticas de contratación					
c.	Política de beneficios					
d.	Política de igualdad y diversidad					
e.	Política de acoso y hostigamiento (laboral, sexual, entre otros)					
f.	Manual de puestos					
g.	Diagramas de flujo					
h.	Código de conducta					
i.	Manual de evaluación del desempeño					
j.	Gestión de licencias, vacaciones, permisos sin goce de salario y similares					
k.	Procedimiento para la integración de nuevos colaboradores					

Anexo 2

Entrevista dirigida al personal encargado del onboarding en el Departamento de Gestión del Talento Humano de la UNA



El presente cuestionario se desarrolla con la finalidad de obtener una visión informativa e integral del proceso de *onboarding* realizado por el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Sede Omar Dengo.

La información recaudada se utilizará únicamente con fines académicos en el desarrollo del trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Recursos Humanos, por lo anterior, la información es de uso confidencial y se limita a lo expuesto anteriormente.

Agradecemos responder con claridad las siguientes preguntas que le realizaremos.

El cuestionario cuenta con varios apartados en los cuales tocaremos distintos aspectos relacionados al tema de *onboarding*. Para mantener la misma línea del tema, me gustaría comentarle cual sería el concepto de *onboarding* que estamos desarrollando en la presente investigación:

El *onboarding* para personal docente en una universidad se refiere al proceso estructurado y planificado de integración de nuevos profesores a la institución. Este proceso incluye actividades que facilitan la adaptación del docente a la cultura, políticas, y procedimientos institucionales, además de proporcionarles las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. A diferencia de la inducción tradicional, el *onboarding* va más allá de la simple contratación y busca facilitar una transición suave, ayudando al docente a conocer la cultura institucional, los recursos disponibles, las expectativas académicas y a establecer relaciones sólidas con colegas, estudiantes y personal administrativo.

I. Datos del entrevistado:

1. Nombre completo: _____.
2. Puesto: Profesional analista en Desarrollo Humano
3. Genero:
Femenino ()
Masculino ()
Prefiero no indicar ()
4. Rango de años laborando para el Departamento de Recursos Humanos:
1-5 años ()
6-10 años ()
11-15 años ()
Más de 15 años ()

II. Nuevos colaboradores en la UNA:

5. ¿Qué información inicial se les proporciona a los nuevos colaboradores cuando son contratados en la UNA? ¿Quién les comunica esta información?
6. ¿Se utilizan herramientas, sistemas o plataformas, ya sean internas o externas para mantener el contacto con los nuevos colaboradores?
Sí () ¿Cuáles? _____

No () ¿Por qué? _____

7. ¿Cuáles son los procesos que se realizan para tener certeza que los nuevos colaboradores completan los trámites administrativos iniciales?
8. ¿Cuál es el proceso para introducir a los nuevos colaboradores con respecto a la cultura organizacional de la UNA?
9. ¿Cómo se aseguran de que los nuevos colaboradores estén capacitados para llevar a cabo sus funciones?
10. ¿Cómo se gestionan los accesos a sistemas internos para los nuevos colaboradores?

III. Proceso de inducción u *onboarding*:

11. ¿Realiza la UNA el proceso de inducción u *onboarding* para sus nuevos colaboradores?

Sí () En caso de ser afirmativa continúe con la pregunta #12.

No () En caso de ser negativo continúe con la pregunta #13.

12. Describa brevemente el proceso de inducción u *onboarding* que reciben los colaboradores.

13. ¿Por qué no se realiza el proceso de inducción u *onboarding*?

14. ¿Cuál es el principal objetivo del método de inducción u *onboarding* utilizado?

15. ¿Algún otro departamento o sección dentro de la Universidad se involucra en el proceso de inducción u *onboarding* de nuevos colaboradores?

Sí () ¿Cuáles? _____
No ()

16. ¿El proceso de inducción u *onboarding* de nuevos colaboradores se encuentra normado o bajo algún reglamento específico? ¿Existe documentación (manual de procesos) para llevar a cabo este proceso?

Sí () ¿Cuáles? _____
No ()

17. ¿Cómo se les informa a los nuevos colaboradores sobre el inicio del proceso de inducción u *onboarding*?

18. ¿Utilizan plataformas, sistemas o herramientas tecnológicas para el proceso de inducción u *onboarding*?

Sí () ¿Cuáles? _____

No () ¿Qué utilizan? _____

19. ¿Se realiza una retroalimentación a los nuevos colaboradores sobre su proceso de inducción u *onboarding*?

Sí () ¿Cómo? _____

No () ¿Por qué? _____

20. ¿Cuáles documentos se les facilita a los nuevos colaboradores al comenzar el proceso de inducción u *onboarding*?

21. ¿Utilizan métricas para identificar áreas de mejora en el proceso de inducción u *onboarding*?

Sí () ¿Cuáles? _____

No ()

22. ¿Cómo mide o como podría RRHH el éxito del proceso de inducción u *onboarding*?

23. ¿Qué mejoras cree que son necesarias en el proceso actual de inducción u *onboarding*?

IV. Nuevos docentes:

24. ¿El departamento de Gestión de la Talento Humano se involucra en el proceso de inducción u *onboarding* de nuevos docentes en las unidades académicas?

Sí () ¿Porque? _____

No() ¿Porque? _____

25. Describa en su opinión, como debería llevarse a cabo un proceso de inducción u *onboarding* dirigido a los nuevos docentes que se incorporan a las unidades académicas de la universidad.

Anexo 3*Lista de revisión documental aplicada a la Escuela de Administración de la UNA*

	Documento	Si	No	Temporalidad	Responsable	Observaciones
a.	Tipos de contratos (Indefinidos, temporales, por proyecto, propietarios, interinos)					
b.	Políticas de contratación					
c.	Política de beneficios					
d.	Política de igualdad y diversidad					
e.	Política de acoso y hostigamiento (laboral, sexual, entre otros)					
f.	Manual de puestos					
g.	Diagrama de flujos					
h.	Código de conducta					
i.	Código de ética					
j.	Manual de evaluación del desempeño					
k.	Procedimiento para la gestión de licencias, vacaciones, permisos sin goce de salario					
l.	Procedimiento para la integración de nuevos docentes					
m.	Formularios de acceso y permiso a sistemas					
n.	Registro de entrega de equipos tecnológicos, material de trabajo, entre otros					
o.	Documentación relacionada a asignación de estudiantes asistentes					

Anexo 4

Entrevista dirigida al personal administrativo de la Escuela de Administración de la Escuela de Administración de la UNA



El presente cuestionario se desarrolla con la finalidad de obtener una visión informativa e integral del proceso de *onboarding* realizado por la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Sede Omar Dengo.

La información recaudada se utilizará únicamente con fines académicos en el desarrollo del trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Recursos Humanos, por lo anterior, la información es de uso confidencial y se limita a lo expuesto anteriormente.

Agradecemos responder con claridad las siguientes preguntas que le realizaremos.

El cuestionario cuenta con varios apartados en los cuales tocaremos distintos aspectos relacionados al tema de *onboarding*.

Para mantener la misma línea del tema, me gustaría comentarle cual sería el concepto de *onboarding* que estamos desarrollando en la presente investigación:

El *onboarding* para personal docente en una universidad se refiere al proceso estructurado y planificado de integración de nuevos profesores a la institución. Este proceso incluye actividades que facilitan la adaptación del docente a la cultura, políticas, y procedimientos institucionales, además de proporcionarles las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. A diferencia de la inducción tradicional, el *onboarding* va más allá de la simple contratación y busca facilitar una transición suave, ayudando al docente a conocer la cultura institucional, los recursos disponibles, las expectativas académicas y a establecer relaciones sólidas con colegas, estudiantes y personal administrativo.

Datos de la entrevistada:

1. Nombre completo: _____
2. Puesto: _____

3. Genero:

- Femenino ()
- Masculino ()
- Prefiero no indicar ()

4. Rango de años laborando en el puesto:

- 1-5 años ()
- 6-10 años ()
- 11-15 años
- Más de 15 años ()

5. ¿Realiza la EDA el proceso de inducción u *onboarding* para los nuevos docentes?

- Sí () En caso de ser afirmativa continúe con la pregunta #6.
- No () En caso de ser negativo continúe con la pregunta #7.

6. Describa brevemente el proceso de inducción u *onboarding* realizado en la EDA.

7. ¿Por qué no se realiza el proceso de inducción u *onboarding* en la EDA?

8. ¿Cuál es el principal objetivo del método de inducción u *onboarding* utilizado en la EDA?

9. ¿Cómo se les informa a los nuevos docentes sobre el proceso de inducción u *onboarding* el cual deben realizar?

10. ¿Se utilizan herramientas, sistemas o plataformas, ya sean internas o externas para mantener el contacto con los nuevos docentes de la EDA?

Sí () ¿Cuáles? _____

No () ¿Por qué? _____

11. ¿Qué información inicial se les proporciona a los nuevos docentes de la EDA?

12. ¿Cuáles documentos deben completar los nuevos docentes al comenzar el proceso de incorporación a la EDA?

13. ¿Recibe acompañamiento de parte del departamento de Gestión de Talento Humano de la UNA en este proceso?

Sí () ¿De que forma?

No () ¿Considera importante contar con este?

14. ¿Cuáles documentos se les facilita los nuevos colaboradores al comenzar el proceso de inducción u *onboarding*?

15. ¿Cuáles son los procesos que realizan para tener certeza que los nuevos docentes completan los trámites administrativos de la UNA?

16. ¿Utilizan plataformas, sistemas o herramientas tecnológicas para el proceso de inducción u *onboarding*?

Sí () ¿Cuáles? _____

No () ¿Qué utilizan? _____

17. ¿Cómo se aseguran de que los nuevos docentes estén capacitados en sus funciones?

18. ¿Cómo se gestionan los accesos a sistemas internos para los nuevos docentes?

19. ¿Utilizan métricas para identificar áreas de mejora en el proceso de inducción u *onboarding*?

Sí () ¿Cuáles? _____

No ()

20. ¿Conoce usted de algún reglamento, normativa o circular que regule el tema de la inducción u *onboarding* de nuevos docentes?

Sí () ¿Cuáles? _____

No ()

21. ¿Cómo considera que sería más efectivo llevar a cabo un proceso de *onboarding* para nuevo personal docente de la EDA?

Presencial ()

Virtual ()

Bimodal ()

22. ¿Qué mejoras cree que son necesarias en el proceso actual de inducción u *onboarding*?

23. Describa el proceso de vinculación de los nuevos docentes de la EDA con Recursos Humanos.

24. Describa en su opinión, como debería llevarse a cabo un proceso de inducción u *onboarding* dirigido a los nuevos docentes de la EDA.

Anexo 5

Entrevista dirigida al personal docente de la Escuela de Administración de la Escuela de Administración de la UNA



El presente cuestionario se desarrolla con la finalidad de obtener una visión informativa e integral del proceso de inducción u *onboarding* realizado por la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Sede Omar Dengo.

La información recaudada se utilizará únicamente con fines académicos en el desarrollo del trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Recursos Humanos, por lo anterior, la información es de uso confidencial y se limita a lo expuesto anteriormente.

Agradecemos responder con claridad las siguientes preguntas que le realizaremos.

El cuestionario cuenta con varios apartados en los cuales tocaremos distintos aspectos relacionados al tema de *onboarding*.

Para mantener la misma línea del tema, me gustaría comentarle cual sería el concepto de *onboarding* que estamos desarrollando en la presente investigación:

El *onboarding* para personal docente en una universidad se refiere al proceso estructurado y planificado de integración de nuevos profesores a la institución. Este proceso incluye actividades que facilitan la adaptación del docente a la cultura, políticas, y procedimientos institucionales, además de proporcionarles las herramientas, recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. A diferencia de la inducción tradicional, el *onboarding* va más allá de la simple contratación y busca facilitar una transición suave, ayudando al docente a conocer la cultura institucional, los recursos disponibles, las expectativas académicas y a establecer relaciones sólidas con colegas, estudiantes y personal administrativo.

I. Datos del entrevistado (a):

1. Nombre completo: _____.

2. Puesto: _____.

3. Genero:

- Femenino ()
- Masculino ()
- Prefiero no indicar ()

4. Rango de años laborando en el puesto docente en la EDA:

- 1 año o menos ()
- 2 – 3 años ()
- 4 – 5 años ()
- Más de 5 años ()

I. Proceso de inducción en la EDA:

5. ¿Usted fue participe de algún proceso formal de parte de la EDA a manera de inducción u *onboarding* cuando inicio su labor docente?

- Sí () En caso de ser afirmativa continúe con la pregunta #6.
- No () En caso de ser negativo continúe con la pregunta #7.

6. Describa brevemente el proceso de inducción u *onboarding* realizado por la EDA.

7. ¿Por qué considera que no se realizó el proceso de inducción u *onboarding* en la EDA?

8. ¿Considera importante que la EDA realice un proceso de inducción u *onboarding* para los nuevos docentes?

Sí () ¿ Por qué?

No () ¿Por qué?

9. ¿Cómo considera que sería más adecuado y efectivo llevar a cabo un proceso de *onboarding* para el nuevo personal docente de la EDA?

- Presencial ()
- Virtual ()
- Bimodal ()

II. Introducción de docentes en la EDA:

10. ¿Se utilizan herramientas, sistemas o plataformas, ya sean internas o externas para mantener el contacto con los nuevos docentes de la EDA?

Sí () ¿Cuáles?

No () ¿Por qué?

11. ¿Qué información inicial se les proporciona a los nuevos docentes de la EDA?
12. ¿Recuerda cuáles documentos deben completar los nuevos docentes al comenzar el proceso de incorporación a la EDA y a la UNA?
13. ¿Cómo supo de la existencia y obligatoriedad de completar estos documentos?
14. ¿Cómo considera usted que la EDA se asegura de que los nuevos docentes estén capacitados para llevar a cabo sus labores?
15. ¿Cómo se gestionan los accesos a sistemas internos para los nuevos docentes?

III. Opiniones:

16. ¿Qué mejoras cree que son necesarias en el proceso actual de inducción u *onboarding*?
17. Describa en su opinión, como debería llevarse a cabo un proceso de inducción u *onboarding* dirigido a los nuevos docentes de la EDA.
18. Describa según su experiencia, que contenido hubiese deseado conocer cuando inicio sus labores como docente de la EDA.
19. ¿Estaría dispuesto a participar de forma voluntaria como un mentor (a) para los nuevos docentes que se incorporen a la EDA?

Sí () No () ¿Por qué?