

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Proceso de inducción para una empresa transnacional dedicada a la  
comercialización e instalación de equipo de telecomunicaciones”**



TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

**Sergio Ramiro Girón Tunchez**

Previo a conferirse el título de

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, Febrero de 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL 5º	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá
Secretaria:	Licda. María Antonia Diaz Roblero
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 03 de Noviembre de 2,010

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona12

Señor Decano,

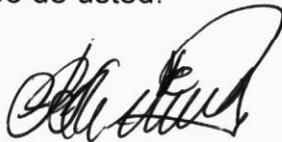
En cumplimiento del dictamen emitido por su despacho, con fecha veinte de julio de dos mil diez, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del trabajo titulado: "PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E INSTALACIÓN DE EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES", elaborado por el estudiante SERGIO RAMIRO GIRÓN TUNCHEZ, con carné estudiantil 200214637.

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado, tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de la propuesta viable de mejora del proceso de inducción de la unidad en estudio, constituyendo un aporte académico valioso para la carrera de Administración de Empresas.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía  
Administrador de Empresas  
Colegiado 13,759



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

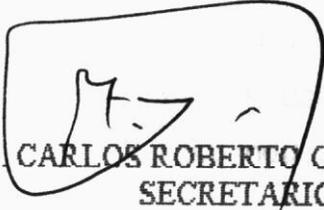
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 192-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de diciembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E INSTALACIÓN DE EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **SERGIO RAMIRO GIRÓN TUNCHEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAPÁ MORALES  
DECANO



Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por ser fuente eterna de bendiciones, misericordia y guiar mi camino con su luz y sabiduría bendita.
- A MI MADRE:** Por su incansable ejemplo de fortaleza y lucha de superación, por su paciencia, amor, comprensión y apoyo incondicional.
- A MI HERMANA:** Por su cariño y apoyo incondicional.
- A MI NOVIA:** Por brindarme su amor desinteresado y estar a mi lado en todos los momentos de mi vida.
- A MIS TIAS, PRIMOS Y FAMILIA:** Por extenderme su mano y siempre estar allí.
- A MIS AMIGOS** Rony, Ana, Ingrid, Sibia, Paola, Sabino, Giovanni, Mayra, Vicky, Rosario, Adriana, Vicky M., Higleny, Michelle, Edwin, Mario, Alfredo, Claudia, Carlos, Edgar, David, Roberto, Lesly, Hugo, Francisco, Mayra M., Jaqueline, Estuardo Alejandro, Kurt y demás amigos, gracias por su apoyo y amistad en este arduo camino.
- A MI ASESOR:** Licenciado Estuardo Ramírez por su apoyo y amistad.

## **ACTO QUE DEDICO**

**A LOS LICENCIADOS:**

Edith Siekavizza y Carlos Hernandez por brindarme siempre su ayuda.

**A LOS LICENCIADOS Y  
PERSONAL DE LA  
UNIVERSIDAD**

Por su paciencia y apoyo constante.

**A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS:**

Por haberme dado la oportunidad de superarme y llegar a ser profesional.

**A LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

Por abrirme sus puertas y darme todo el apoyo para realizar el estudio.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1 Empresa	1
1.2 Proceso	1
1.2.1 Definición	1
1.3 Administración de Recursos Humanos	2
1.4 Integración de personas	4
1.4.1 Principios de la integración de personas	4
1.5 Inducción de personas	6
1.5.1 Inducción a la organización	12
1.5.1.1 Manual de inducción	13
1.5.2 Inducción al departamento o sección	14
1.5.3 Inducción al puesto	15
1.5.3.1 Descripción de puestos	15
1.6 Evaluación y seguimiento de la inducción de personas	16
1.7 Revisión y actualización del proceso de inducción	17
1.8 Rotación de personal	17

### **CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

2.1 Metodología utilizada en la investigación	20
---	----

2.1.1	Método científico	20
2.1.2	Técnica de investigación bibliográfica	21
2.1.3	Técnicas de investigación de campo	21
2.1.4	Instrumentos	22
2.2	Generalidades de la unidad de análisis	22
2.2.1	Antecedentes de la empresa	22
2.2.2	Visión	23
2.2.3	Servicios	23
2.2.4	Estructura organizacional	25
2.3	Análisis de la situación actual del proceso de inducción	29
2.3.1	Análisis de la inducción	29
2.3.1.1	Formas de inducción impartida a los nuevos empleados	30
2.3.1.2	Personal a cargo de proporcionar la inducción	32
2.3.1.3	Tiempo de adaptación de los empleados a la compañía	34
2.3.1.4	Compromiso de los empleados hacia la organización	35
2.3.2	Análisis de la inducción a la organización	36
2.3.2.1	Filosofía de la compañía	36
2.3.2.2	Derechos y obligaciones de los trabajadores	38
2.3.2.3	Formas y días de pago	40
2.3.2.4	Recorrido por las instalaciones de la compañía	42
2.3.2.5	Inducción en cada departamento que conforma la compañía	44
2.3.3	Análisis de la inducción al departamento	46
2.3.3.1	Introducción ante los compañeros del departamento	46
2.3.3.2	Funciones y objetivos del departamento	48
2.3.3.3	Relaciones del departamento con otras áreas de la empresa	49
2.3.4	Análisis de la inducción al puesto	49

2.3.4.1 Descripción del puesto de trabajo	50
2.3.4.2 Inducción al puesto de trabajo	52
2.3.4.3 Tiempo para conocer las responsabilidades en la compañía	54
2.3.4.4 Capacitación adquirida para realizar las funciones	55
2.3.4.5 Soporte para la realización de tareas	56
2.3.5 Análisis de la evaluación y seguimiento del proceso de inducción	57
2.3.5.1 Evaluación y seguimiento del proceso de inducción	58
2.4 Análisis de la rotación del personal en la organización	59
2.5 Análisis y discusión de resultados	63

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA LA**  
**EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

3.1 Presentación	66
3.2 Propósito	67
3.3 Objetivos	67
3.3.1 General	67
3.3.2 Específicos	67
3.4 Políticas	68
3.5 Proceso de inducción	68
3.5.1 Aspectos a considerar previo a la implementación del proceso de inducción	70
3.5.1.1 Concientización y sensibilización	71
3.5.1.2 Hoja de compromiso para apoyo a los nuevos empleados	72
3.5.2 Inducción a la organización	73
3.5.2.1 Plan de acción de la inducción a la organización	73

3.5.2.2	Lista de actividades de la inducción a la organización	76
3.5.2.3	Constancia de lectura y comprensión del manual de bienvenida	76
3.5.2.4	Manual de inducción o bienvenida	76
3.5.3	Inducción al departamento de trabajo	76
3.5.3.1	Plan de acción de la inducción al departamento	77
3.5.3.2	Hoja de compromiso para completar la inducción al departamento	80
3.5.3.3	Lista de actividades de la inducción al departamento	80
3.5.4	Inducción al puesto de trabajo	80
3.5.4.1	Plan de acción de la inducción al puesto de trabajo	81
3.5.4.2	Descripción de puestos	83
3.5.4.3	Hoja de compromiso para completar la inducción al puesto	83
3.5.4.4	Lista de actividades de la inducción al puesto	84
3.5.5	Evaluación y seguimiento de la inducción	84
3.5.5.1	Plan de acción evaluación del proceso de inducción	86
3.5.6	Revisión y actualización del proceso de inducción	89
3.5.6.1	Plan de acción de la revisión y actualización del proceso de inducción	90
3.6	Presupuesto para la implementación de la propuesta	93
3.7	Análisis costo – beneficio	94
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	101

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Los costos de la reposición debidos a la rotación	19
2	Formas de inducción	31
3	Persona encargada de brindar la inducción	33
4	Conocimiento de los aspectos de la filosofía de la compañía	36
5	Información sobre los derechos y obligaciones	39
6	Información escrita de las formas y días de pago	41
7	Recorrido por las instalaciones de la compañía	43
8	Inducción en los departamentos de la compañía	45
9	Presentación ante los compañeros de trabajo	47
10	Personas a quienes se les facilito la descripción del puesto	51
11	Inducción para el desempeño del puesto	53
12	Apoyo del jefe inmediato o compañeros	57
13	Número de empleados en el primer semestre del año 2010	59
14	Admisiones y desvinculaciones de empleados primer semestre del año 2010	60
15	Costos y gastos estimados para una persona derivados de la rotación	62
16	Plan de acción inducción a la organización	74
17	Plan de acción inducción al departamento	78
18	Plan de acción inducción al puesto de trabajo	81
19	Ejemplo de calificación del cuestionario de evaluación de la inducción	86
20	Plan de acción evaluación del proceso de inducción	87

21	Plan de acción revisión y actualización del proceso de inducción	91
22	Presupuesto para la implementación de la propuesta	93
23	Análisis costo – beneficio para una persona	94

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general funcional	25
2	Formas de inducción	30
3	Persona encargada de brindar la inducción	32
4	Tiempo de adaptación a la compañía	34
5	Compromiso de los trabajadores con la organización	35
6	Información sobre los derechos y obligaciones	38
7	Información escrita de las formas y días de pago	40
8	Recorrido por las instalaciones de la compañía	42
9	Inducción en los departamentos de la compañía	44
10	Presentación ante los compañeros de trabajo	46
11	Conocimiento de las funciones y objetivos del departamento	48
12	Personas a quienes se les facilito la descripción del puesto	50
13	Inducción para el desempeño del puesto	52
14	Conocimiento de las responsabilidades	54
15	Capacitación para el desempeño del puesto	55
16	Apoyo del jefe inmediato o compañeros	56
17	Seguimiento para evaluar la adaptación	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Proceso de inducción	7
2	Fases de la socialización	10
3	Etapas del proceso de inducción	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>
1	Hoja de compromiso para apoyo a los nuevos empleados
2	Lista de actividades inducción a la organización
3	Constancia de lectura y comprensión del manual de bienvenida
4	Manual de bienvenida
5	Hoja de compromiso para completar la inducción al departamento
6	Lista de actividades de la inducción al departamento
7	Ejemplo de descripción de puestos
8	Hoja de compromiso para completar la inducción al puesto
9	Lista de actividades de la inducción al puesto
10	Guía de entrevista al nuevo empleado evaluación de la inducción
11	Cuestionario de evaluación del proceso de inducción
12	Cuestionario de evaluación del personal de nuevo ingreso (Grupal)
13	Cuestionario para revisión y actualización del proceso de inducción

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, es un estudio acerca de la orientación que se les debe dar a las personas, como nuevos integrantes de la Compañía. Dicho estudio, brinda los principios para la aplicación adecuada del proceso de inducción de personas; el cual pretende lograr una óptima adaptación e integración de los nuevos colaboradores y con esto alcanzar los objetivos organizacionales, lo que beneficiará tanto a los empleados como a la Compañía.

Para proporcionar un instrumento administrativo factible de aplicación, se hizo necesario realizar consultas bibliográficas e investigaciones de campo, a fin de proporcionar información objetiva y confiable, al documento titulado “Proceso de inducción para una empresa transnacional dedicada a la comercialización e instalación de equipo de telecomunicaciones”.

Para una mejor comprensión, el documento se ha dividido en tres capítulos: en el capítulo I, se desarrolla el marco teórico y contextual el cual sirve de base para comprender los temas a tratar, entre éstos temas se pueden mencionar la definición de proceso, la administración de recursos humanos, la integración de personas y la inducción del personal en sus cinco etapas, las cuales se enumeran a continuación: en la primera etapa se mencionan los aspectos relacionados con la inducción a la organización y su principal instrumento de apoyo, el manual de bienvenida; la segunda etapa trata de la inducción al departamento de trabajo; en la tercera etapa se hace énfasis en la inducción al puesto de trabajo. Para la cuarta etapa se aborda el tema de evaluación y seguimiento del proceso de inducción y en la quinta etapa se hace mención de la revisión y actualización de dicho proceso.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico de la situación actual, con el fin de investigar la forma en que el proceso de inducción es aplicado. Para el desarrollo de dicho diagnóstico, se hizo necesario realizar una investigación de campo, en la cual los empleados respondieron un cuestionario previamente estructurado; de igual forma se realizó una entrevista al encargado de recursos humanos, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos. El trabajo de campo tiene como objetivo identificar las deficiencias en el proceso de inducción de personas y de esta manera proponer soluciones viables, que al ser implementadas puedan contribuir a elevar los niveles de productividad en la Compañía.

En el capítulo III, se propone un proceso de inducción de personas, el cual busca optimizar la forma en que los empleados se deben integrar a la organización, departamento y puesto de trabajo. Se considera que dicho proceso responde efectivamente a la problemática planteada, debido a que se incluye una propuesta factible en la que se describen los pasos a seguir en la integración apropiada de los nuevos empleados y los instrumentos necesarios para conseguir una adaptación efectiva; también se detallan los planes de acción a seguir en cada etapa de la inducción.

Así también se incluye un presupuesto en el que se estiman los costos de la implementación y un análisis costo – beneficio, en el cual se observa la factibilidad de la propuesta. Para finalizar se incluyen las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio, así como la bibliografía en la que se basa el presente texto y se anexan los instrumentos propuestos y cuestionarios utilizados en la investigación de campo.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.” (5:33)

Las empresas en la actualidad tienen la necesidad de crecer y aumentar el capital de trabajo para enfrentar a la competencia, por lo que los recursos disponibles deben ser administrados de una manera eficiente. Estos generalmente se dividen en: humanos, financieros y físicos; el buen manejo de los recursos contribuirá de forma directa al logro de los objetivos corporativos.

### **1.2 Proceso**

La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. De acuerdo al diccionario de la real academia española, el concepto hace referencia a la acción de ir adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

#### **1.2.1 Definición**

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no

necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.” (1:16)

### **1.3 Administración de Recursos Humanos**

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (1:9)

“El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito.” (1:4)

En la actualidad la administración del recurso humano ha tomado mucha importancia, pues ya no se habla sólo de administrar sino de gestionar el recurso humano de las empresas; esto con el fin de hacer que las personas se conviertan en parte esencial de las mismas, como una ventaja competitiva, llegando a ser tan importantes como lo es el capital financiero y la liquidez dentro de las organizaciones.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.” (1:11)

“Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.” (1:11)

La importancia de la administración de recursos humanos ha ido en aumento, debido a que las empresas requieren cada vez más, de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. Con la premisa de que las organizaciones, podrán cumplir con los objetivos establecidos, en la medida que el personal se desempeñe efectivamente, de manera que el conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo. La ARH ayuda a las compañías a desarrollar una fuerza de trabajo altamente competitiva, para ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado, de igual forma, una buena ARH asegura que las personas cumplan adecuadamente las metas organizacionales.

Es importante resaltar, que en el presente documento se hace referencia a la administración de recursos humanos, por dos aspectos importantes. “El primero es que la ARH para el logro de los objetivos, debe tratar a las personas como elementos básicos para la eficacia de la organización y el segundo, se refiere a

que uno de los procesos de la ARH, establece su importancia en la orientación o inducción del personal.” (1:11)

#### **1.4 Integración de personas**

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto a candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (4:364)

La integración de personas es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven las necesidades de recursos humanos. El proceso de integración de personas supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización y puedan moverse ágilmente en ella.

##### **1.4.1 Principios de la integración de personas**

La integración de personas tiene gran importancia en el desarrollo de la organización, ya que es la primera fase dinámica del proceso administrativo; de esta depende que gran parte de la teoría formulada, tenga la eficiencia prevista y planeada; para esto sigue principios básicos, los cuales se describen a continuación:

- “De la adecuación de hombres y funciones. Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben

buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.” (7:337)

El principio descrito anteriormente, se menciona por ser parte de la integración de personas, sin embargo, se puede observar que es aplicable dentro de la admisión del personal, es decir, un paso antes de la orientación o inducción, que es el tema central del presente documento.

- “De la provisión de elementos administrativos. Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.” (7:338)
- “De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.” (7:339)

La aplicación de estos dos principios básicos dentro de las organizaciones, facilita tanto el proceso de adaptación de los nuevos empleados como el entendimiento de las actividades a realizar en el área de trabajo asignada. El principio “de la importancia de la introducción adecuada”, está estrechamente vinculado con el proceso de inducción.

Debe ser de conocimiento general, que se mencionan los principios anteriores, debido a que las compañías deben cuidar y evaluar que en el proceso de inducción de los nuevos empleados, se cumpla con cada uno de estos principios;

ya que de esto dependerá el éxito que tengan las personas en la adaptación, así como la contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos.

### **1.5 Inducción de personas**

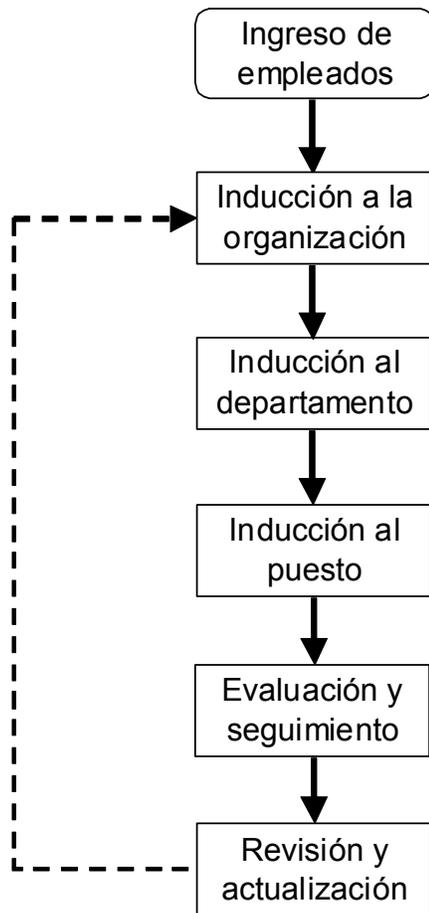
“La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.”  
(5:429)

“La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.” (2:223)

Se entiende entonces que la inducción es el proceso para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la misma, mediante dicho proceso, se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la administración, transmitiendo la información necesaria que le permita desarrollar las atribuciones de manera correcta.

A continuación se presenta una gráfica del proceso de inducción, ésta gráfica favorece el entendimiento de dicho proceso, ya que se muestra como un dibujo de fácil comprensión.

**Figura 1**  
**Proceso de inducción**



Fuente: elaboración propia, abril 2010.

En la figura anterior, se pueden distinguir claramente cinco pasos o etapas que debe seguir un proceso de inducción. El primero es la inducción general o a la organización, el segundo se refiere a la inducción al departamento, luego se debe inducir al empleado al puesto de trabajo, seguidamente se debe hacer una evaluación del nivel de asimilación de todos los aspectos importantes y por último se deben hacer revisiones y actualizaciones periódicas al proceso de inducción. Cada una de las etapas, se desarrolla más adelante en forma amplia.

## “Propósitos de la inducción

Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos de los propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo y la socialización.” (6:219)

- *“La situación de empleo:* desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- *Políticas y reglas de la empresa:* Cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- *Compensación y prestaciones:* El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y los revisa con frecuencia durante su orientación.” (6:220)

Los primeros tres propósitos mencionados, forman parte del proceso de inducción, se les debe informar a los empleados cómo las habilidades y aptitudes que poseen, se adaptan a los requerimientos del puesto de trabajo, así también se deben dar a conocer las políticas que prevalecen dentro de la organización y

de igual forma debe hacerse mención de las compensaciones y prestaciones existentes y la manera en que éstas se harán efectivas.

- “*Cultura corporativa*: La cultura de la empresa refleja, de hecho “cómo hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar.” (6:220)

Conocida también como cultura organizacional y “es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.” (1:177)

- “*Pertenencia al equipo*: La capacidad y el deseo de un nuevo empleado de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo empresarial.” (6:220)

La integración a la cultura corporativa y pertenencia al equipo, forman parte del proceso de socialización, al cual los empleados se someten cuando ingresan por primera vez a la organización. En dicho proceso, los trabajadores deben asimilar la cultura corporativa de la empresa, es decir deben adaptarse a los patrones de comportamiento establecidos internamente.

De igual forma el departamento de recursos humanos, los jefes de área y los compañeros de trabajo, tienen un papel importante ayudando a los empleados de primer ingreso, en integrarse como miembros activos de la compañía. Los dos

propósitos descritos anteriormente, tienen gran importancia en el desarrollo de un eficiente proceso de inducción.

- *Socialización:* Para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal.” (6:220)

La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. La inducción es una metodología utilizada para acelerar y facilitar dicha socialización. A continuación se presenta una gráfica de las fases de la socialización:

**Figura 2**  
**Fases de la socialización**



Fuente: William B. Werther; Keith Davis, Administración de recursos Humanos, año 2008, página 230.

Como se puede observar en la figura anterior, el proceso de socialización es de doble vía, ya que los empleados deberán adaptarse a la cultura organizacional existente en la empresa y la organización al mismo tiempo, debe hacer sentir bienvenidos a los empleados de nuevo ingreso. En dicho proceso, también deben colaborar los antiguos trabajadores, compañeros de área, jefes y el departamento de recursos humanos.

Los propósitos de la inducción mencionados anteriormente, facilitan la integración de los empleados a la organización. De igual forma una buena socialización, conlleva al desarrollo de relaciones laborales sostenibles y provoca en los nuevos empleados un sentimiento de pertenencia, logrando que éstos se enfoquen en la correcta realización de las tareas asignadas.

### **“Objetivos de la inducción**

Un objetivo es aquello que se desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total. En el caso de la inducción, el objetivo consiste en proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentir entusiasmo por la organización. Entre los principales objetivos de la inducción se mencionan los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.” (5:431)

En el esfuerzo por formar empleados satisfechos y productivos, las empresas deben tomar en cuenta los objetivos de la inducción de personas. Dichos objetivos deben estar dirigidos, tanto a la inducción del personal de nuevo ingreso, como a la del que es promovido de un área a otra dentro de la compañía.

Las personas involucradas en un proceso eficiente de inducción tienden a ser más productivas, adquieren un mayor compromiso con la organización, aprenden las funciones más rápidamente, disminuyen el nivel de ansiedad, comprenden y aceptan las normas, valores y cultura establecida, genera mayor estabilidad en los puestos de trabajo y también se disminuye el índice de rotación del personal y los costos que esto implica para la empresa.

### **1.5.1 Inducción a la organización**

“Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado.” (7:345)

Esta inducción, también se conoce como inducción general, y en esta etapa se deberá proporcionar información sobre los objetivos, la historia, la filosofía, visión, misión, los procedimientos y las normas establecidas. Esta inducción también debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y prestaciones de ley. Además, se hará un recorrido por las instalaciones de trabajo y se presentará al empleado con el jefe inmediato.

### **1.5.1.1 Manual de inducción**

El manual de inducción, de bienvenida o del empleado “es probablemente la fuente de información más importante que el departamento de RRHH puede ofrecer y establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas. Informa, tanto a los empleados como a los supervisores, de las políticas y procedimientos de empleo de la empresa, sirviendo también para comunicar a los empleados sus derechos y responsabilidades.” (3:477)

“El manual del empleado contiene información sobre temas tales como prestaciones laborales, evaluaciones de rendimiento, códigos de indumentaria laboral, contratación de familiares, fumar en el lugar de trabajo, períodos de pruebas, procedimientos relativos a pruebas toxicológicas, políticas de permisos por asuntos familiares, acoso sexual, procedimientos disciplinarios y normas de seguridad. Los manuales deben actualizarse anualmente, reflejar el entorno legal del momento y ser coherentes con la filosofía relativa al conjunto de las relaciones internas de la empresa.” (3:477)

Para la aplicación dentro de las organizaciones, será el departamento de recursos humanos quien tenga la responsabilidad de introducir al empleado en forma general y proporcionar el manual de inducción; éste debe estar elaborado con lenguaje sencillo y ameno, para mayor entendimiento. A fin de que el manual sea agradable a la vista del usuario y tenga una fuerza motivadora, éste puede contener: fotografías, caricaturas y diferentes colores de papel. Los manuales de inducción no siguen un formato estricto, ya que varían según el tamaño o actividad económica de cada empresa.

### **1.5.2 Inducción al departamento o sección**

Cuando el nuevo empleado tiene conocimiento de lo que es la organización en general, corresponde proporcionarle información acerca del departamento en que desarrollará la actividad laboral, dicha información debe enfocarse en dos aspectos principales:

- **Objetivos específicos:** se debe informar al nuevo empleado si el departamento al que pertenece, tiene objetivos específicos, los cuales se deben desarrollar en forma eficiente y así contribuir a que la organización alcance los objetivos generales.
- **Funciones del departamento:** las funciones que se asignen al departamento dependen fundamentalmente de los objetivos que se pretende alcanzar. Esta etapa consiste en informar al nuevo empleado de las funciones que se desarrollan, explicándole en forma general, qué actividades se agrupan bajo cada función y qué puestos son los que atienden estas actividades.

Las organizaciones que cuentan con una adecuada inducción, usualmente tienen personal motivado, porque permite que el colaborador comprenda lo que el departamento espera de él, ya que es dentro de esta área donde el trabajador se desenvolverá y por lo tanto debe conocer la relación que el puesto tiene con los otros que conforman al departamento y conocer a quién debe dirigirse para la resolución de dudas específicas.

### **1.5.3 Inducción al puesto**

“Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.” (7:345)

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante al cargo. La inducción específica debe aplicarse a recién llegados y todos los movimientos internos (transferencias o promociones), el encargado de ejecutar esta inducción es el supervisor o jefe inmediato.

La inducción específica tiene gran importancia, debido a que las personas deberán recibir instrucciones claras y sencillas, sobre lo que se espera que hagan, cómo lo pueden hacer y la forma en que van a ser evaluadas. Esto va estrechamente vinculado al desempeño laboral, ya que si el proceso es efectivo, se cumplirá con las metas establecidas. Esta etapa de la inducción se desarrolla de mejor forma, mediante la descripción y análisis de puestos o cargos.

#### **1.5.3.1 Descripción de puestos**

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.” (1:222)

“Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar correctamente el puesto. El análisis se realiza a partir de la descripción del puesto.” (1:222)

La descripción de puestos dentro de la empresa, facilitará información con respecto a las obligaciones y responsabilidades de los empleados, así también proporciona una buena base para las evaluaciones de desempeño posteriores. También servirá como herramienta al trabajador, para resolver en gran número, las dudas con respecto al puesto de trabajo y lo que se espera de él dentro de la organización.

### **1.6 Evaluación y seguimiento de la inducción de personas**

“La inducción adecuada del nuevo empleado puede perder su valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso. Sin esta clase de revisión no habrá manera de descubrir fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento, si no hasta que se hayan producido daños considerables.” (5:438)

“Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos empleados durante y al término formal de la inducción siguen siendo indispensables. Dan oportunidad para contestar preguntas insolutas, y a la vez para evaluar la manera en que se está ajustando el trabajador a la tarea, estimar la corrección de su colocación y establecer la eficiencia del procedimiento de inducción.” (5:438)

En la evaluación y seguimiento de la inducción, el encargado de recursos humanos tendrá una visión clara y un parámetro de la efectividad del proceso que se está llevando a cabo. El departamento de personal junto con el supervisor o jefe inmediato, son los encargados de realizar esta evaluación y de dar

seguimiento al proceso, cuando así lo requiera la necesidad del empleado, para aclarar dudas o ampliar cualquier información que sea necesaria.

### **1.7 Revisión y actualización del proceso de inducción**

En esta etapa se lleva a cabo una revisión periódica del proceso de inducción, con el objetivo de analizar si la información del mismo aún es aplicable a la organización y áreas de trabajo. Los cambios en la estructura o procedimientos que se den en la compañía, deben ser actualizados, para que el proceso de inducción no quede obsoleto y tenga una utilidad real; dicha revisión puede efectuarse de forma anual o cuando hayan cambios significativos en la organización.

### **1.8 Rotación de personal**

“La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (1:91)

La rotación del personal se expresa mediante una relación porcentual, entre las admisiones y desvinculaciones, con relación al número promedio de empleados en la organización, en el curso de cierto período. Dicha relación porcentual, es conocida como índice de rotación. Por lo general, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos o planificar recursos humanos.

“Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).” (1:91)

Un índice de rotación muy bajo, provoca el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por el contrario si dicho índice es muy elevado, se

presenta demasiada fluidez y se perjudica a la empresa, generando inestabilidad laboral. El índice de rotación aceptable para compañías con mayor número de personal administrativo, debe ser entre 25% y 30%, ya que dicho índice permite a la empresa retener a los empleados que son eficientes. Cabe mencionar, que no existe un índice de rotación ideal, que se aplique a la totalidad de las empresas, debido a que éste depende de la situación específica de cada organización o giro del negocio. Para determinar el índice mencionado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$IR = \left[ \frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = Promedio de empleados

Es conveniente para las organizaciones considerar el cálculo del índice de rotación, y de esta forma conocer las admisiones y desvinculaciones de personal que sufre la empresa, el mantener una rotación aceptable permitirá reducir los costos que ésta implica.

La rotación tiene un alto costo para las organizaciones, a continuación se presenta un cuadro, con el detalle de los costos que se deben considerar, por la rotación del personal.

**Cuadro 1**  
**Los costos de la reposición**  
**debidos a la rotación**

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de reclutamiento del empleado</li> <li>• Propaganda</li> <li>• Visitas a escuelas</li> <li>• Atención a los candidatos</li> <li>• Tiempo de los reclutadores</li> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Cuestionarios y costo de procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de selección</li> <li>• Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento</li> <li>• Aplicación y calificación de test</li> <li>• Tiempo de los seleccionadores</li> <li>• Verificación de referencias</li> <li>• Exámenes médicos de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integración</li> <li>• Inducción</li> <li>• Costos directos de la formación</li> <li>• Tiempo de los instructores</li> <li>• Baja productividad durante la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.).</li> <li>• Pago de prestaciones</li> <li>• Entrevista de separación</li> <li>• Costos del outplacement</li> <li>• Puesto vacante hasta encontrar sustituto</li> </ul>

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, año 2009, página 93.

Como se puede observar, en el cuadro anterior se describen las diferentes clases de costo, que deben ser considerados en la rotación de personal. Es importante mencionar, que para las empresas no es de carácter obligatorio determinar todos los costos mencionados, ya que dependerá de varios factores, por ejemplo el tamaño de la organización, el giro del negocio, la magnitud de las operaciones, entre otros. El cuadro anterior, sirve como base para tener conocimiento de los posibles costos a considerar por la rotación del personal.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

El propósito del capítulo, consiste en determinar la situación actual del proceso de inducción, por medio de la presentación y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas; esto con el objeto de establecer las acciones que actualmente se llevan a cabo, en relación a la inducción de personas y determinar el efecto de dichas acciones en la organización.

#### **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

Como parte de la metodología de la investigación, se hizo necesario determinar la forma adecuada para desarrollar el presente análisis. Dicha forma consistió, en la utilización de métodos, técnicas e instrumentos, que sirvieron de apoyo para la obtención de información necesaria con respecto al proceso actual de inducción. A continuación se describen dichos métodos, técnicas e instrumentos.

##### **2.1.1 Método científico**

Para investigar y describir la situación actual del proceso de inducción, el método científico fue aplicado en las dos primeras fases, como se describe seguidamente:

- Fase indagadora: que permitió recopilar información por medio de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (libros, textos y otros medios). Las encuestas fueron utilizadas para determinar la situación actual de la empresa y encontrar las causas de los problemas y la teoría sirvió de base para sustentar toda la investigación y los resultados obtenidos.

- Fase demostrativa: en ésta se comprobó la validez de las hipótesis y la veracidad de los resultados obtenidos durante la investigación.

### **2.1.2 Técnica de investigación bibliográfica**

La investigación se sustentó con bases sólidas, por medio de la consulta de diversas fuentes (libros, textos, internet, entre otros), que permitieron obtener información relacionada con el tema investigado.

### **2.1.3 Técnicas de investigación de campo**

Se describen a continuación las técnicas utilizadas y la forma de aplicarlas, para la recopilación de información:

- Entrevista dirigida: inicialmente se concertó una reunión, con la persona encargada de la unidad de recursos humanos, en dicha reunión, se dió a conocer al entrevistado el contenido y objetivos de la entrevista y el aporte que la investigación tendría para la organización. Uno de los objetivos de dicha entrevista, fue confrontar los resultados de ésta, con los resultados que se obtuvieron en la encuesta hecha a los empleados.
- Censo: para recopilar la información que se presenta en este capítulo, se realizó un censo a los 63 empleados de la unidad de análisis. Los empleados fueron reunidos en el área de cafetería y previo a responder el cuestionario, se les explicaron los objetivos, tanto de éste, como del estudio; así como también, se les dió a conocer generalidades de la teoría del proceso de inducción, para que se familiarizaran con dicho cuestionario y tuvieran claros los conceptos utilizados para la elaboración del mismo.

#### **2.1.4 Instrumentos**

Dentro de los instrumentos que se utilizaron en la investigación, se pueden mencionar: boleta o cuestionario para las encuestas, cuadro de captura y tabulación de datos, entre otros. Cabe mencionar, que la investigación de campo se realizó en el mes de junio del año 2010.

### **2.2 Generalidades de la unidad de análisis**

Para dar una introducción general a la empresa, a continuación se describen los siguientes aspectos: antecedentes de la empresa, visión, los servicios que presta y se muestra la estructura organizacional.

#### **2.2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa cuenta con 400,000 empleados en 136 países alrededor del mundo. Inicia labores en Guatemala, en el mes de febrero de 1972 en el sector eléctrico, posteriormente ingresaron las líneas de telecomunicaciones, energía y salud. Se da comienzo a las operaciones con unas 25 personas y para el año 2004, llegan a ser 180 colaboradores en Guatemala. En la actualidad la empresa cuenta con 63 empleados, los cuales fueron sujetos de estudio para la investigación realizada.

La organización abarca todos los campos de la electrotécnica y la electrónica y en el ramo es una de las compañías de más tradición en el mundo. Ofrece a los clientes no sólo productos y servicios de calidad extraordinaria, sino también de alto rendimiento.

La empresa es una de las pioneras y más innovadora del mundo, en un mercado altamente competitivo. Dentro de los principales competidores se mencionan los

siguientes: General Electric, IBM, Hitachi, Hewlett-Packard, Matsushita, Sony, Samsung Electronics, Toshiba y Dell, entre otros. Hoy en día en el área de la microelectrónica, la compañía sigue marcando la pauta del proceso tecnológico.

### **2.2.2 Visión**

“Lograr un crecimiento rentable y sostenible orientado al cliente, desarrollando relaciones benéficas y de confianza a largo plazo. Creando valor perdurable para nuestros socios internos y externos.”

Se puede observar que la visión de la unidad de análisis, cuenta con los elementos necesarios para orientar el esfuerzo de los trabajadores, hacia un fin determinado; sin embargo, dentro de la organización no se tiene una misión establecida, por lo que en el capítulo III se propone dicho elemento de la filosofía, para complementar la visión y establecer de forma clara la razón de existir de la empresa y dónde se ubica en el futuro, según la competitividad de la misma.

### **2.2.3 Servicios**

En Guatemala y Centroamérica, la organización participa activamente en el desarrollo tecnológico, desde hace más de 35 años. Se dedica principalmente a las siguientes actividades:

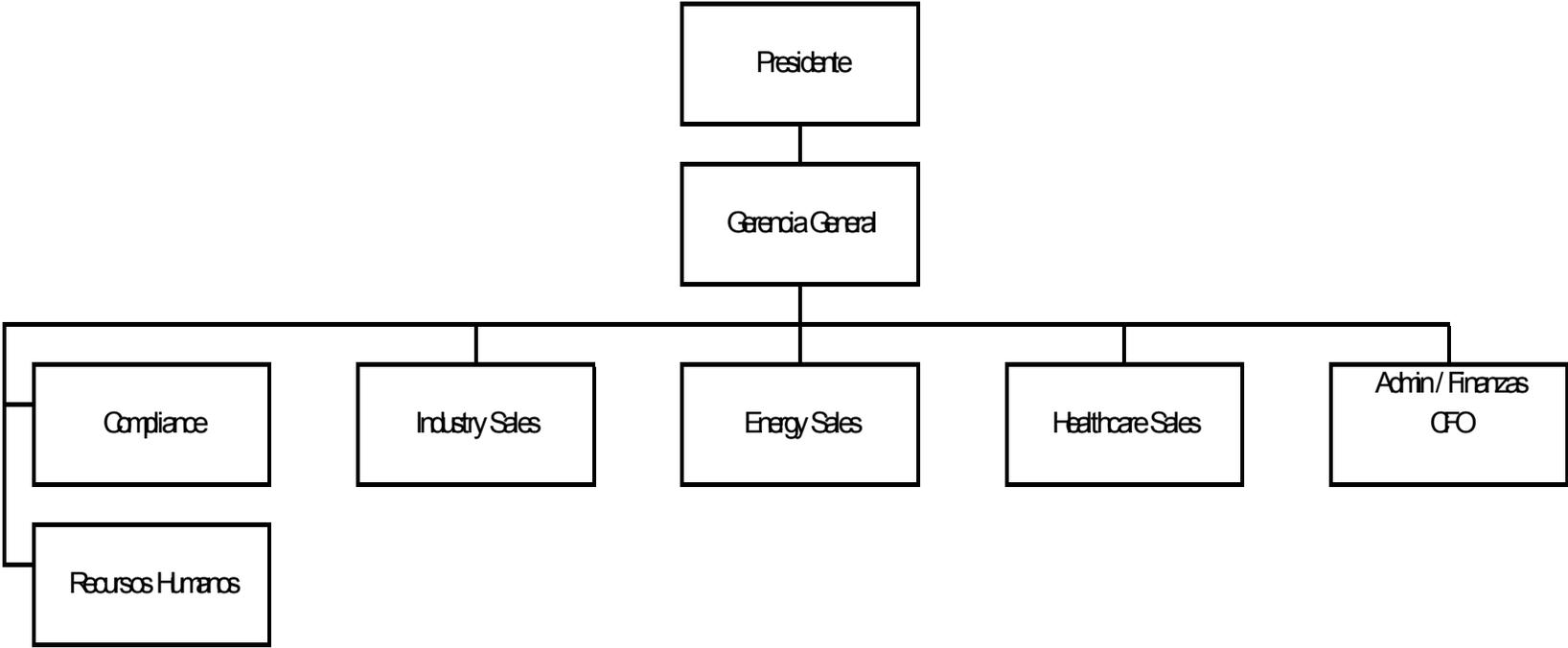
- Proyección.
- Venta.
- Instalación.
- Mantenimiento de equipos industriales.
- Equipos y sistemas de producción y distribución de energía.
- Sistemas de automatización de procesos.

- Equipos y sistemas de telecomunicaciones.
- Equipos de electromedicina y odontología.
- Dotaciones hospitalarias completas.

Los ingenieros de venta y personal técnico altamente especializado, que forman parte de los casi 500 colaboradores con que cuenta la empresa en Centroamérica, ayudan a encontrar soluciones óptimas y garantizan la mejor atención post venta.

2.2.4 Estructura organizacional

**Gráfica 1**  
**Organigrama General Funcional**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**  
**Año 2010**



Fuente: información proporcionada por la empresa, junio 2010.

El Presidente es responsable de velar por el buen funcionamiento de la empresa y vigilar que se lleve a cabo un adecuado control de la gestión en la misma; también debe presidir las juntas generales de accionistas y verificar que éstas se transcriban al libro de actas y se legalicen debidamente, firmándolas con su visto bueno. De igual forma el presidente debe establecer una correcta relación con los medios de comunicación y procurar que los accionistas, los analistas y el mercado en su conjunto, dispongan de la información precisa para conocer la situación de la organización, su evolución y perspectivas. El Presidente tiene a cargo la Gerencia General y mantiene comunicación directa y continua con ésta.

La Gerencia General se encarga de realizar evaluaciones periódicas, acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos; asimismo planifica y desarrolla metas a corto y largo plazo con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas, para la aprobación de los gerentes corporativos. De igual forma coordina con las oficinas administrativas, para asegurar que los registros y su análisis se estén ejecutando correctamente. También se encarga de crear y conservar buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores, para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

La Gerencia General es la imagen de la empresa en el ámbito local e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el propósito de establecer negocios a largo plazo. El objetivo principal es el de crear un valor agregado con base a los productos y servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. La Gerencia General tiene a cargo los siguientes departamentos: Compliance, Industry Sales, Energy Sales, Healthcare Sales, Administración/Finanzas y Recursos Humanos.

El departamento de Compliance es responsable de velar por el cumplimiento de todos los lineamientos establecidos, con relación a las normas de conducta empresarial, de tal manera que se mantenga la integridad de los estándares legales y éticos de la empresa. Las funciones del departamento son prevenir, a través de las reglas claras,

programas de entrenamiento, comunicaciones y responsabilidades claras. Detectar violaciones a las normas a través de auditorías, revisiones y monitoreo; y actuar con medidas rigurosas y apropiadas en caso de violaciones de normas.

El departamento de Industry Sales es el encargado de brindar soluciones eficientes a los clientes, relacionadas con la producción, transporte, iluminación y tecnologías de construcción; con integración de hardware y software, así como soluciones específicas de la industria. Las tecnologías ayudan a los clientes de la industria y la infraestructura, a competir más eficazmente y a reducir el impacto ambiental mediante la optimización de su productividad, eficiencia y flexibilidad. El gerente de este departamento tiene a cargo un equipo completo de trabajadores, integrado por vendedores, promotores, encargados de servicios, taller y el encargado comercial.

Energy Sales es el departamento encargado de ofrecer productos, soluciones y servicios para toda la cadena de conversión de energía, desde la generación y transmisión, hasta la distribución. El sector de la energía, es el principal proveedor mundial de una amplia gama de productos, soluciones y servicios relacionados con ésta, así como para la producción, transformación y transporte de los combustibles primarios del petróleo y gas. El gerente del departamento de Energy Sales, tiene a cargo a los vendedores y promotores del área y el encargado comercial.

El departamento de Healthcare Sales se encarga de brindar soluciones integrales de salud a través del tratamiento continuo, combinando sistemas de diagnósticos por imágenes, diagnósticos in vitro y tecnología de información para hacer más eficientes los procesos. Dichas soluciones permiten a los médicos, especialistas y profesionales de la salud, acceso total e inmediato a información vital para dar un mejor y más personalizado cuidado de pacientes alrededor del mundo. El gerente este departamento, tiene a cargo vendedores, servicio técnico y el encargado comercial.

El departamento de Administración/Finanzas, debe ocuparse de la optimización del proceso administrativo, y de todo el proceso de administración financiera de la

organización. De igual forma debe analizar los aspectos financieros de todas las decisiones internas; análisis de los estados financieros de la empresa; proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. El departamento debe vincular a la compañía con los mercados de dinero y capitales; realizar negociaciones con proveedores y clientes; manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias, también debe asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la Gerencia General. El gerente del departamento, tiene a cargo a la unidad de servicios generales, contabilidad, créditos y cobros y computo.

Recursos Humanos se encarga de todos los temas relacionados con la gestión del personal, como nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, contratos, liquidaciones, trámites (I.G.S.S. – I.R.T.R.A.), entre otros; de igual forma debe coordinar actividades para contribuir al desarrollo, motivación y mejoramiento del perfil profesional y técnico de los empleados.

Cabe mencionar que Recursos Humanos, no puede considerarse como un departamento dentro de la empresa, ya que solamente es un puesto en la estructura organizacional y lo conforma únicamente una persona denominada “Encargado de Recursos Humanos”, por lo tanto, dicho encargado realiza todas las gestiones de RH y no tiene a cargo ningún subordinado o asistente, debido a esto el puesto no puede denominarse “Jefe de RH”. Derivado de lo anterior, no existen obligaciones establecidas con respecto a la inducción de personal y al seguimiento de la misma; por lo que el encargado de recursos humanos, ejecuta la inducción de manera empírica y en la mayoría de casos, no se da la orientación y seguimiento adecuado al personal de nuevo ingreso. Esto afecta considerablemente la adaptación e integración de los nuevos empleados y la contribución de éstos, en la consecución de los objetivos corporativos.

La organización en estudio cuenta con un organigrama funcional, que permite analizar de forma sencilla los departamentos que la conforman, así como las líneas de autoridad

entre éstos. El organigrama dentro de la compañía, debe desempeñar un papel informativo para los empleados; sin embargo el 60% de los colaboradores encuestados, manifestaron que al inicio de su relación laboral, no se les dió a conocer la estructura orgánica de ésta, por lo que no tienen una vista amplia de los departamentos que integran la organización y las relaciones entre éstos, así también desconocen los niveles jerárquicos existentes. Lo anterior provoca que no se respeten las líneas de mando y esto afecta a la empresa, debido a que los trabajos no se completan en el tiempo requerido por los clientes.

## **2.3 Análisis de la situación actual del proceso de inducción**

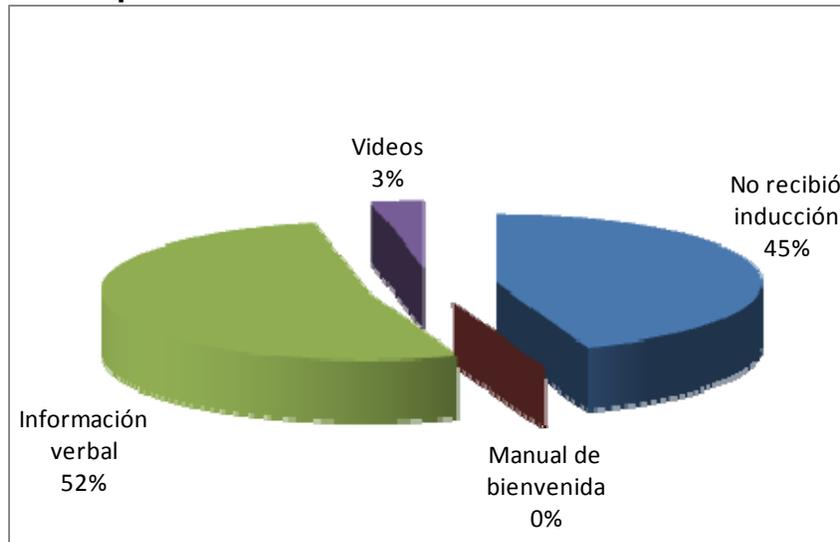
A continuación se presenta el análisis, del proceso de inducción en la empresa objeto de estudio, se interpretan los resultados obtenidos y se describen las consecuencias internas del proceso actual y como afectan éstas el buen funcionamiento de la compañía. Para dicho análisis fueron sujetos de estudio, los 63 empleados de la compañía.

### **2.3.1 Análisis de la inducción**

En este análisis se describen generalidades del proceso de inducción, las formas en que fue aplicado, las personas que brindaron la inducción, el tiempo de adaptación de los empleados a la empresa y el compromiso con la misma. Los aspectos mencionados son de mucha importancia, debido a que el confort que la empresa haga sentir a los empleados de primer ingreso, repercute directamente en la continuidad de éstos y en el desempeño laboral.

### 2.3.1.1 Formas de inducción impartida a los nuevos empleados

**Gráfica 2**  
**Formas de inducción**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 45% de los trabajadores encuestados expresó que no fueron sometidos al proceso de inducción, esto provoca que los empleados no se adapten a la empresa de forma satisfactoria, disminuyendo el desempeño laboral y afectando directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales; el 52% afirmó que al inicio de las labores únicamente les brindaron información verbal general y la mayoría de dicha información, no es de utilidad para el desarrollo de las actividades, provocando incertidumbre en los nuevos colaboradores y deficiencias en la ejecución de las atribuciones, lo que genera retrasos en los procesos productivos de la compañía; y al 3% restante se le presentaron videos informativos.

La unidad de análisis no cuenta con un proceso establecido de forma escrita, por lo que no se tiene una guía detallada, de los pasos a seguir en un proceso de inducción eficiente, esto afecta la estabilidad laboral, debido a que las expectativas generadas son bajas y poco atractivas para los colaboradores de primer ingreso. Mediante la entrevista realizada al encargado de recursos humanos, se determinó que existe un

proceso de inducción, sin embargo, este no se encuentra establecido en forma escrita, es decir, que es aplicado a algunos de los nuevos empleados de forma verbal.

**Cuadro 2**  
**Formas de inducción**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	No recibió inducción	Manual de bienvenida	Información verbal	Videos
Administración	14	0	15	0
Ventas	10	0	11	0
Área técnica	4	0	7	2
<b>Total empleados</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	<b>45%</b>	<b>0%</b>	<b>52%</b>	<b>3%</b>

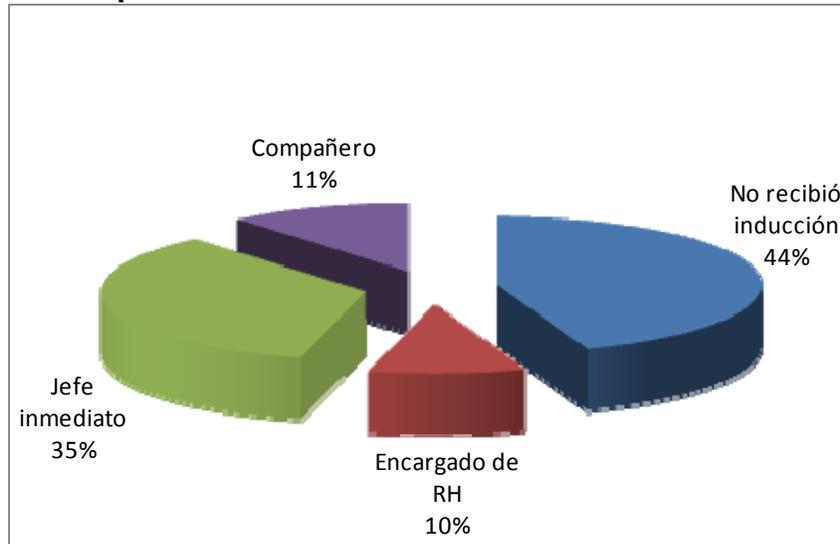
Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se determinó que el 45% de los empleados que no recibió inducción, fue debido a que ingresaron directamente a sus labores el día en que fueron contratados. Dichos empleados fueron trasladados directamente por el encargado de recursos humanos, al departamento donde laboran; debido a que las vacantes debían ser ocupadas en el menor tiempo posible. De igual forma se constató que la información verbal recibida por el 52% de los trabajadores, no tiene relación con el proceso de inducción, debido a que fue percibida por éstos como una plática cotidiana. Asimismo se observa que el 3% de los empleados que manifestó haber recibido videos informativos, pertenecen al área técnica y dichos videos trataron temas de los productos o servicios manejados en el departamento donde laboran.

Se estableció que los videos no se dan a conocer a todos los nuevos empleados del área técnica, debido a los cambios internos que se dan en los departamentos, en la mayoría de los casos por el cambio de jefes o encargados; de igual forma la falta de una inducción adecuada para la mayoría de los trabajadores, se debe a que no existe un proceso de inducción escrito, que sirva como guía o soporte para completar la inducción en las diferentes etapas.

### 2.3.1.2 Personal a cargo de proporcionar la inducción

**Gráfica 3**  
**Persona encargada de brindar la inducción**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Según los datos anteriores, los trabajadores manifestaron en un 44% que no recibieron inducción, el 35% dijo que la persona encargada de ofrecer la inducción fue el jefe inmediato, el 11% afirmó que fue un compañero de trabajo y el 10% indicó que fue el encargado de recursos humanos. Se establece entonces, que la empresa no cuenta con personas designadas para brindar la inducción en las diferentes etapas y no existen tampoco responsabilidades establecidas en lo que se refiere a ésta tarea, por tal razón los nuevos empleados se sienten inseguros al no recibir la información adecuada, para ser empleados activos de la organización. Al no contar con el personal establecido para realizar el proceso de inducción, los trabajadores no tienen claro quién les puede ayudar para la solución de dudas y problemas, lo cual provoca tareas inconclusas y mal elaboradas y esto genera retrasos en los procedimientos de trabajo y en los servicios prestados a los clientes. El encargado de recursos humanos expresó que no existe una persona designada para brindar la inducción, ya que ésta es impartida algunas veces por él mismo y otras veces por el jefe del departamento.

**Cuadro 3**  
**Persona encargada de brindar la inducción**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

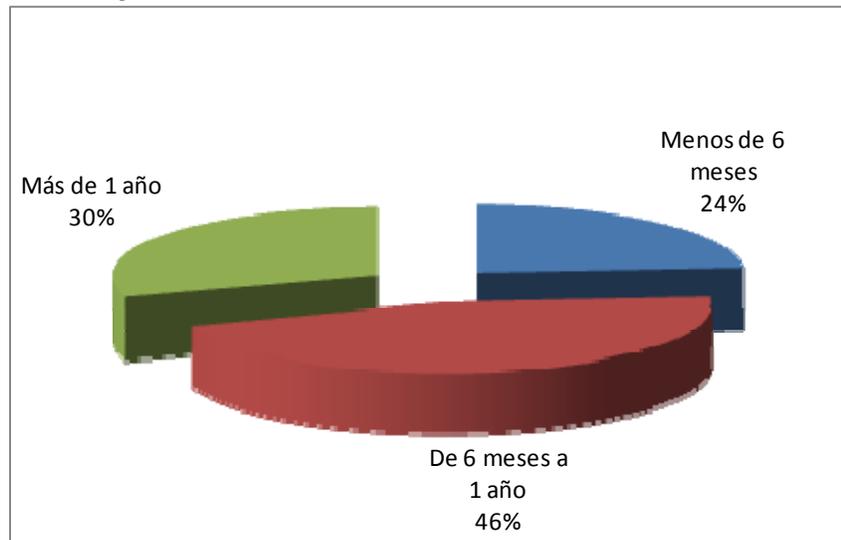
	No recibió inducción	Encargado de RH	Jefe inmediato	Compañero
Administración	14	4	8	3
Ventas	10	2	6	3
Área técnica	4	0	8	1
<b>Total empleados</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>7</b>
<b>%</b>	<b>44%</b>	<b>10%</b>	<b>35%</b>	<b>11%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se comprobó que el 44% de los trabajadores que no recibió inducción, fueron trasladados directamente al área laboral, debido a la exigencia de cubrir las vacantes; para el 10% de los empleados, el encargado de RH brindó una inducción general y ésta fue impartida de forma empírica, no importando el departamento donde trabajarían las personas, sino más bien el tiempo disponible para la actividad; el 35% manifestó que el jefe inmediato les brindó información general del área de trabajo y el puesto a ocupar, sin embargo no se le entregó información escrita al respecto; mientras que el 11% restante fue orientado por un compañero de trabajo, sin recibir la introducción adecuada a la compañía, departamento y puesto de trabajo. Se determina entonces, que no existe un proceso de inducción sistematizado, en el cual se indique que la inducción debe ser impartida obligatoriamente a todos los nuevos empleados y tampoco existen personas designadas para apoyarlos, en cada etapa de la inducción

### 2.3.1.3 Tiempo de adaptación de los empleados a la compañía

**Gráfica 4**  
**Tiempo de adaptación a la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



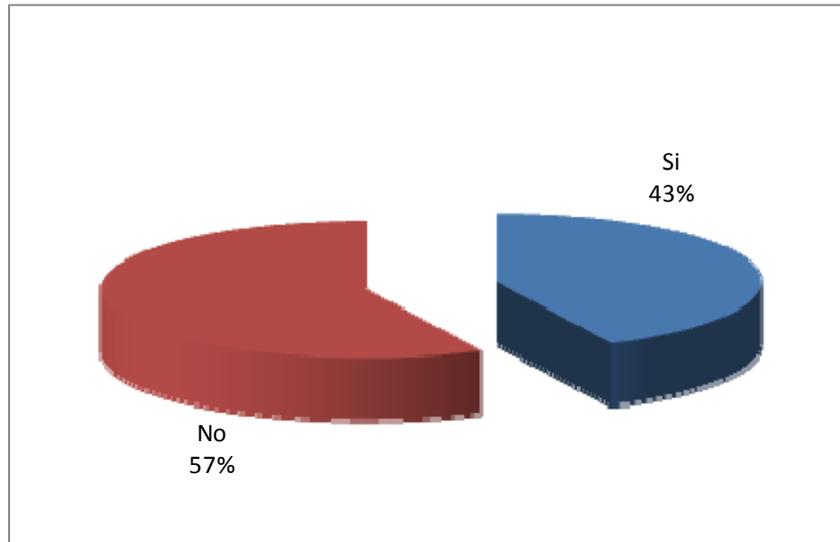
Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Con base en la información obtenida, el 30% de los empleados dijo que la adaptación a la compañía tardó más de un año, el 46% señaló que se adaptaron en un período de seis (6) meses a un año y el 24% restante indicó que tardó menos de seis (6) meses. Debido a que los empleados no se acoplan de forma satisfactoria a la empresa, el nivel de ansiedad aumenta y esto disminuye la eficiencia en la realización de labores asignadas; los empleados también pierden entusiasmo por la organización y esto conlleva a abandonos anticipados del trabajo.

Se constató que los empleados que se adaptaron a la organización en un período mayor a un año, fueron en la mayoría de casos, los empleados que no recibieron ningún tipo de inducción y las personas que les tomo adaptarse a la empresa menos de seis (6) meses, fueron los empleados que recibieron información o apoyo por parte del encargado de RH, jefe inmediato a algún compañero de trabajo.

### 2.3.1.4 Compromiso de los empleados hacia la organización

**Gráfica 5**  
**Compromiso de los trabajadores con la organización**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede observar que un 57% de los empleados no se sienten comprometidos con la compañía, según ellos porque no se les brindo la información adecuada, para conocer la organización, departamentos, puesto de trabajo y de esta manera identificarse de mejor forma con la misma; mientras que el 43% si están comprometidos con la empresa. El departamento de RH manifestó, que la falta de compromiso de los colaboradores con la organización, provoca que no se cumpla a cabalidad con las tareas asignadas y que no se tenga una participación activa dentro de la empresa, esto conlleva al incumplimiento tanto de las metas y objetivos corporativos, como los objetivos de los departamentos; el poco compromiso de los empleados, provoca también falta de colaboración para trabajar en equipo.

El proceso de inducción que se ejecuta actualmente, no otorga al nuevo empleado la información necesaria para adaptarse a la empresa, por lo tanto las labores se desarrollan de forma incorrecta, tampoco se tiene una guía que ayude a entender los patrones de conducta establecidos en la compañía. El proceso actual no se aplica de

forma eficiente, lo que afecta la integración de los nuevos trabajadores a la compañía y a los grupos de trabajo, esto a la vez afecta la comunicación, generando poca cooperación y convivencia entre empleados e incumplimiento de tareas, entre otros.

### 2.3.2 Análisis de la inducción a la organización

Como parte este análisis, se seleccionaron algunos de los aspectos importantes de la inducción a la organización, como el conocimiento de la filosofía de la compañía, los derechos y obligaciones de los empleados, las formas de pago y el recorrido que se debe dar a los empleados de nuevo ingreso por las instalaciones de la empresa. La inducción a la organización, debe lograr identificación del trabajador con los aspectos mencionados, así como también el conocimiento y aceptación de las normas y ambiente de trabajo, en el cual transcurre la vida laboral.

#### 2.3.2.1 Filosofía de la compañía

**Cuadro 4**  
**Conocimiento de los aspectos de la filosofía de la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	Empleados		Total
	Si	No	
Misión y visión	11	52	63
Estructura organizacional	25	38	63
Historia	30	33	63
Objetivos	54	9	63

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Según el cuadro anterior, el 83% de los empleados indicó no conocer la misión y visión de la empresa, lo cual provoca falta de identificación de los trabajadores con la misma, debido a que éstos desconocen el motivo o razón de existir de la organización y hacia dónde se dirige. Por lo anterior, los empleados no enfocan el desempeño laboral, en la consecución de estos aspectos de la filosofía, generando clientes insatisfechos y mala prestación de los servicios. Por otro lado, el 60% de los colaboradores manifestó no

conocer la estructura organizacional de la compañía, por lo que no tienen claras las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos que la conforman.

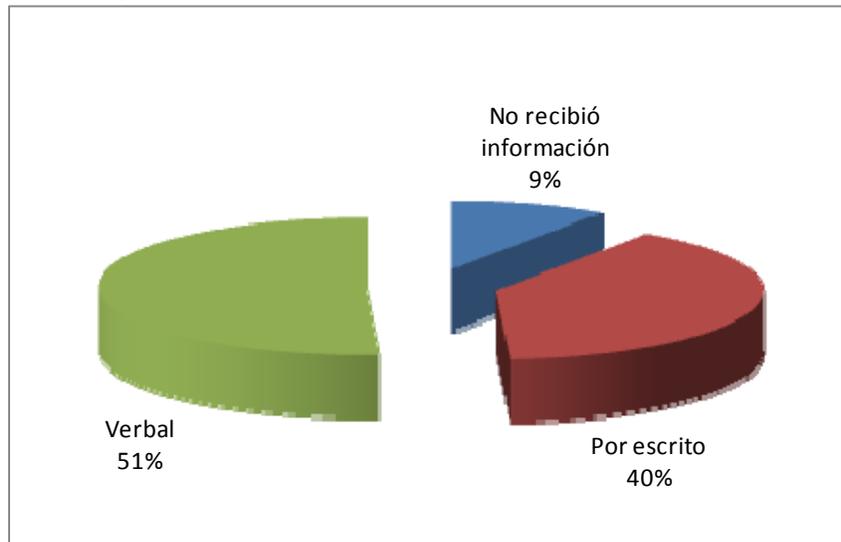
En relación a la historia de la compañía, el 52% desconoce ésta información, por lo que los trabajadores no tienen antecedentes de cómo se fundó la empresa y cuál ha sido la evolución de ésta en el tiempo. Por otro lado, el 14% de los empleados desconoce los objetivos, sin embargo, es muy importante que el personal de nuevo ingreso, tenga conocimiento de éstos y que dirijan sus esfuerzos al logro de los mismos; se determinó que el porcentaje de trabajadores que no conoce los objetivos, fueron técnicos contratados para un proyecto temporal, a quienes posteriormente, se les contrató de forma indefinida y no se complementó la información respectiva.

En la inducción a la organización, actualmente no se dan a conocer los aspectos básicos de la filosofía, por lo cual los trabajadores no se sienten identificados ni comprometidos con la compañía, y derivado de esto no se cumplen las metas corporativas. La razón de ser de la compañía es la filosofía, por lo que el desconocimiento de ésta por parte de los colaboradores de primer ingreso, los lleva a no sentir como propia la empresa y a no cumplir con las labores a cargo.

A pesar de la información recabada, el encargado de recursos humanos, dijo que en la inducción a la organización, a los nuevos empleados se les proporciona información relacionada con la historia, misión, visión, objetivos y organigrama de la empresa.

### 2.3.2.2 Derechos y obligaciones de los trabajadores

**Gráfica 6**  
**Información sobre los derechos y obligaciones**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 9% de los trabajadores no recibió información relacionada con los derechos y obligaciones, el 40% de los colaboradores encuestados indicaron que se les brindó dicha información de forma escrita, y el 51% de los trabajadores confirmaron, haber recibido la información mencionada de forma verbal. La compañía no facilita a los empleados de primer ingreso, este tipo de información de forma escrita, por lo que los trabajadores no tienen la base sobre la que se rige la adaptación a la compañía y el desenvolvimiento dentro de la misma.

De igual forma al no conocer los derechos y obligaciones, los empleados no siguen las órdenes o instrucciones de carácter técnico o administrativo que les son impartidas y de esta forma se generaran constantemente errores en los procedimientos de trabajo, lo cual afecta la rentabilidad de la empresa. El encargado de recursos humanos, manifestó que se da a conocer a los empleados los derechos y obligaciones en forma verbal, al momento de ingresar a la empresa; se les informa de manera general las prestaciones y normas que deben seguir dentro de la compañía.

**Cuadro 5**  
**Información sobre los derechos y obligaciones**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

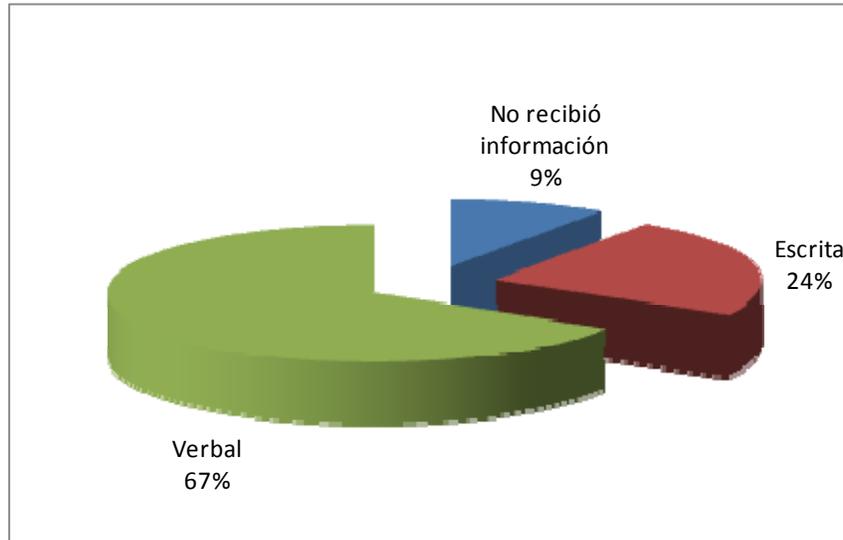
	No recibió información	Por escrito	Verbal
Administración	0	17	12
Ventas	2	6	13
Área técnica	4	2	7
<b>Total empleados</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>32</b>
<b>%</b>	<b>9%</b>	<b>40%</b>	<b>51%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se estableció que el 9% de los trabajadores que no recibió información sobre los derechos y obligaciones, se debió a la falta de organización en la aplicación del proceso de inducción por parte de RH. También se determinó que la información escrita proporcionada al 40% de los trabajadores, fue el Reglamento Interno de Trabajo existente en la compañía, el cual se encuentra aprobado por la Inspección General de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 59 del Código de Trabajo. El 51% de los empleados manifestó que únicamente le brindaron información verbal, sobre las normas generales de trabajo y no se les facilitó el Reglamento mencionado. Lo anterior se debe a que el encargado de RH no tiene un lineamiento a seguir, en el cual se indique que la entrega y explicación detallada del Reglamento Interno de Trabajo es de carácter obligatoria, para todos los colaboradores de primer ingreso.

### 2.3.2.3 Formas y días de pago

**Gráfica 7**  
**Información escrita de las formas y días de pago**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Según la encuesta realizada a los empleados, el 67% de éstos recibió información verbal acerca de las formas y días de pago, el 24% recibió dicha información en forma escrita y únicamente al 9% no se le comunicó al respecto. Se determinó que a la mayoría de empleados, no se les proporcionó información escrita relacionada con las prestaciones que ofrece la compañía, por lo que sienten encontrarse en una empresa desconocida. Así también los trabajadores de primer ingreso desconocen, que la empresa está obligada a cancelar los salarios respectivos en las formas y días convenidos. El encargado de recursos humanos, indicó que se les da a conocer a los trabajadores las prestaciones de ley, beneficios adicionales como seguro médico, seguro de vida, alimentación, entre otros.

**Cuadro 6**  
**Información escrita de las formas y días de pago**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

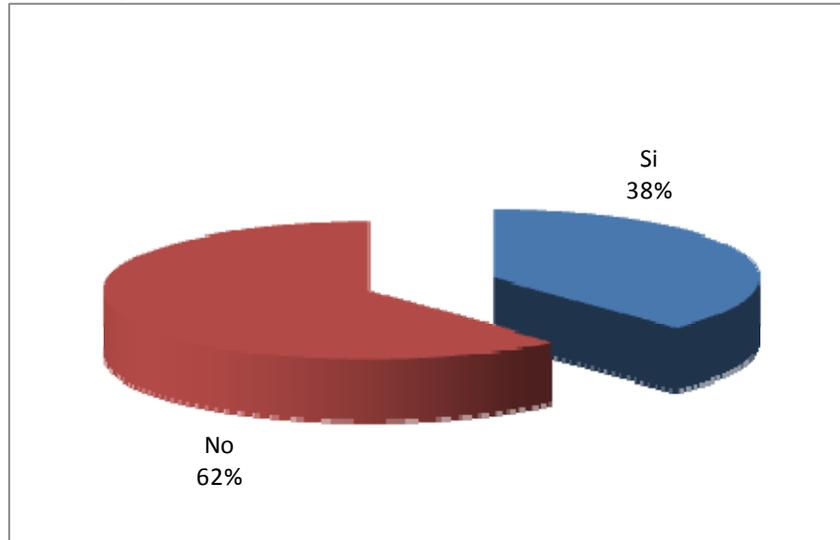
	No recibió información	Por escrito	Verbal
Administración	0	9	20
Ventas	2	4	15
Área técnica	4	2	7
<b>Total empleados</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>42</b>
<b>%</b>	<b>9%</b>	<b>24%</b>	<b>67%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

En cuanto al 9% de los trabajadores que manifestó no haber recibido información sobre las formas y días de pago, se debió a que la empresa no cuenta con una inducción a la organización eficiente, que permita cubrir cada uno de los aspectos importantes de ésta. También se estableció que al 24% de los empleados, se les facilitó el Reglamento Interno de Trabajo existente en la compañía, en el cual se indican las categorías de trabajo y tipo de salario, las jornadas de trabajo, el pago y cálculo de los salarios y la firma obligatoria del recibo o planilla correspondiente. El 67% de los empleados manifestó que únicamente le brindaron información verbal, sobre las formas y días de pago y no se les facilitó el Reglamento mencionado. Lo anterior se debe a que el encargado de RH, no contempla como obligatoria, la entrega del Reglamento Interno de Trabajo a todos los colaboradores de primer ingreso, únicamente es entregado cuando éste es requerido.

### 2.3.2.4 Recorrido por las instalaciones de la compañía

**Gráfica 8**  
**Recorrido por las instalaciones de la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Con base en la información obtenida, se pudo comprobar que el 62% de los empleados, indicó no haber recibido recorrido alguno por las instalaciones de la empresa, mientras que al 38% si se le dió dicho recorrido. Las personas a quienes no se les da visita guiada, por las diferentes áreas de la compañía, sufren de inseguridad y no sienten la libertad de moverse ágilmente dentro de la organización, ya que derivado de las labores asignadas tienen que trasladarse por la mayoría de lugares dentro de la empresa y no solamente por las áreas comunes (cafetería y áreas de acceso). Además no saben donde proveerse de los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo. En el recorrido mencionado, los empleados de primer ingreso deben ser acompañados por el encargado de recursos humanos, jefe inmediato o compañero de trabajo. El encargado de recursos humanos, dijo que a los empleados se les brinda un recorrido por las instalaciones comunes de la empresa.

**Cuadro 7**  
**Recorrido por las instalaciones de la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	Si	No
Administración	13	16
Ventas	8	13
Área técnica	3	10
<b>Total empleados</b>	<b>24</b>	<b>39</b>
<b>%</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>

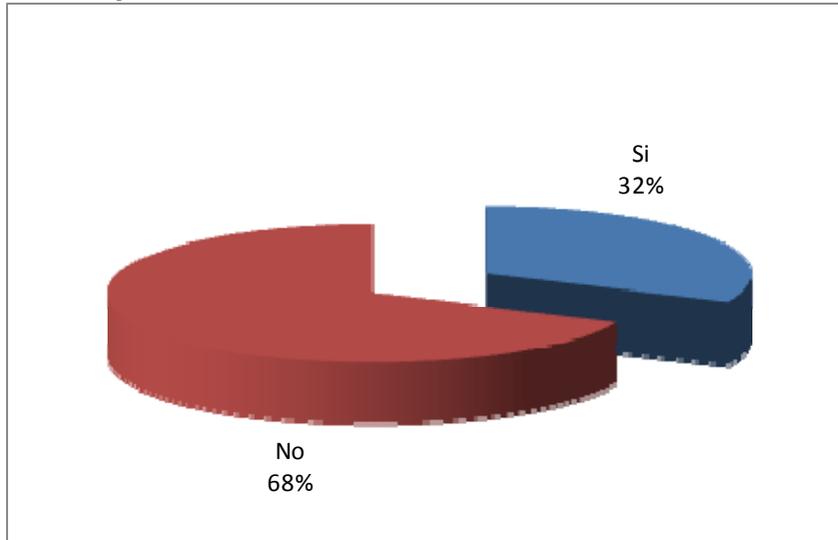
Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se comprobó que al 38% de las personas, que dijo haber recibido el recorrido por las instalaciones de la empresa, se les mostró las áreas de acceso y la forma de utilizar el carné de ingreso, la ubicación de la cafetería y los servicios sanitarios; de igual forma se les dió a conocer el lugar de trabajo; el recorrido mencionado fue realizado por el encargado de RH cuando estuvo dentro de su disponibilidad de tiempo. Por el contrario, al 62% de las personas que no se les brindó el recorrido mencionado, únicamente se les traslado al área de trabajo; debiendo recibir ayuda o instrucciones de los compañeros de departamento, para trasladarse dentro de la compañía.

El recorrido por la empresa, debe estar contemplado en la inducción a la organización y es obligación del encargado de recursos humanos. Se puede observar que la falta del recorrido por las instalaciones de la compañía, no depende del puesto o departamento al que pertenezcan los empleados de nuevo ingreso, sino que depende en la mayoría de casos, a la falta de un proceso de inducción debidamente establecido, que incluya esta actividad.

### 2.3.2.5 Inducción en cada departamento que conforma la compañía

**Gráfica 9**  
**Inducción en los departamentos de la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

La inducción mencionada, se relaciona con la creación de un ambiente de trabajo adecuado y ayuda al nuevo empleado a establecer relaciones de trabajo idóneas y de colaboración mutua, en los distintos departamentos; además permite conocer el funcionamiento integral de la empresa.

De acuerdo a la gráfica anterior, el porcentaje de trabajadores encuestados que declaró no haber recibido ningún tipo de inducción, en los departamentos de la compañía fue del 68% y el 32% afirmó si haber recibido la inducción mencionada. Como se observa, la mayoría de los empleados no reciben este tipo de inducción, lo que genera desconocimiento y confusiones, al no saber con quién dirigirse para la solución o aclaración de dudas y problemas, esto deriva en la omisión de procedimientos en las actividades asignadas, afectando el funcionamiento de la compañía. De igual forma, las relaciones laborales que se establecen con los antiguos empleados, son deficientes, llevando al nuevo trabajador a desmotivarse y desinteresarse por el trabajo.

La persona encargada de la unidad de recursos humanos, indicó que los nuevos colaboradores reciben una breve inducción, en los departamentos con que se relacionará en la actividad laboral, también se les explica que procesos y como son llevados a cabo, por las distintas áreas de la empresa.

**Cuadro 8**  
**Inducción en los departamentos de la compañía**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	Si	No
Administración	11	18
Ventas	4	17
Área técnica	5	8
<b>Total empleados</b>	<b>20</b>	<b>43</b>
<b>%</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

El 32% de los empleados que manifestó haber recibido la inducción respectiva, en cada departamento que conforma la empresa, se familiarizó de manera rápida con los servicios que ofrece la organización, con los procedimientos de trabajo y las personas encargadas de cada actividad; de igual forma se facilitaron y mejoraron las relaciones personales entre trabajadores. Mientras tanto al 68% que indicó no haber recibido la inducción mencionada, únicamente se le proporcionó información general sobre el departamento donde trabajaría. La falta de la inducción en los departamentos de la empresa, se debe a que no existe planificación y tampoco personas designadas para realizar dicha actividad; por lo tanto los empleados no conocen las áreas de servicio de la empresa y también se presenta falta de colaboración para trabajar en equipo.

La inducción a la organización, actualmente no proporciona al empleado de nuevo ingreso, un conocimiento general de la naturaleza de la compañía, filosofía, forma de trabajar, servicios prestados, condiciones laborales, entre otros. Por lo que no se estimula en los trabajadores de nuevos ingreso, un grado suficiente de compromiso,

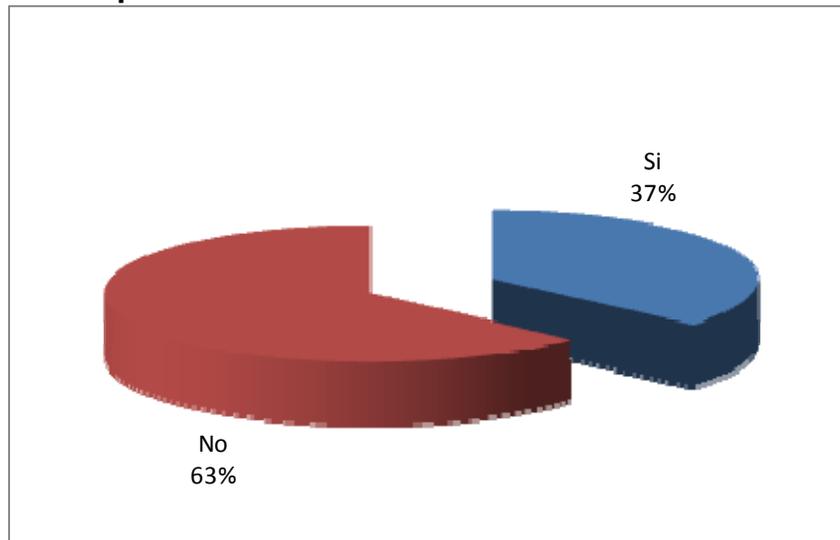
afectando así la adaptación efectiva a la organización y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

### 2.3.3 Análisis de la inducción al departamento

Este análisis se relaciona con la adaptación del nuevo empleado al departamento de trabajo, la presentación con los compañeros y explicación de las relaciones del departamento con otras áreas de la empresa. En esta etapa de la inducción, debe ser efectiva la socialización del empleado de primer ingreso con los actuales, para que las relaciones laborales y el trabajo en equipo puedan desarrollarse de forma correcta.

#### 2.3.3.1 Introducción ante los compañeros del departamento

**Gráfica 10**  
**Presentación ante los compañeros de trabajo**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

El 63% de los colaboradores encuestados, manifestó que no se les presentó con los compañeros de labores y solamente el 37% indicó que dicha presentación si fue hecha, al momento de ingresar por primera vez al área de trabajo. Los empleados que no son presentados con los compañeros, presentan problemas en adaptarse al departamento, lo que conlleva falta de confianza en la realización de las tareas y esto deriva en

retrasos y errores repetitivos. No presentar a los nuevos trabajadores al departamento, deriva también en falta de cooperación, lo que provoca no lograr una adecuada prestación de los servicios.

En la entrevista que se realizó al encargado de recursos humanos, éste indicó que depende de la disponibilidad de tiempo, para que los nuevos empleados sean presentados personalmente con los compañeros de trabajo; además se envía un correo electrónico a todos los trabajadores para que conozcan al colaborador de nuevo ingreso.

**Cuadro 9**  
**Presentación ante los compañeros de trabajo**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	Si	No
Administración	11	18
Ventas	7	14
Área técnica	5	8
<b>Total empleados</b>	<b>23</b>	<b>40</b>
<b>%</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>

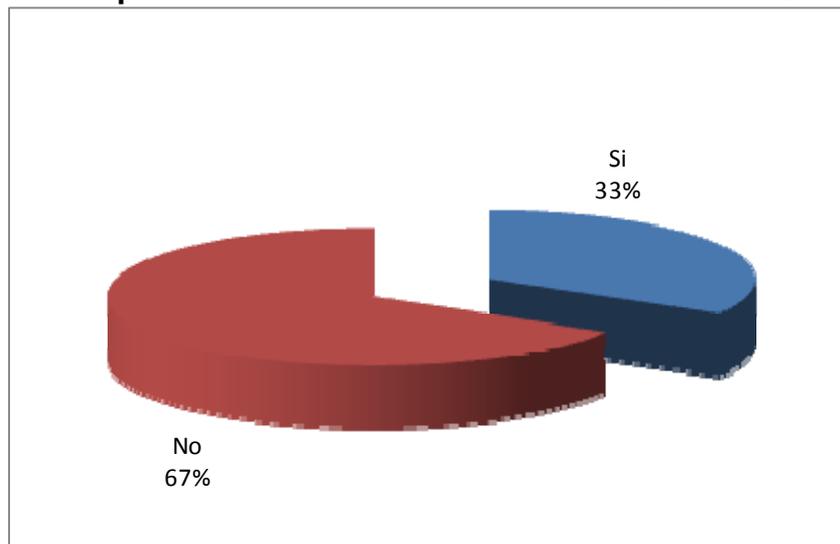
Fuente: investigación de campo, junio 2010.

El 37% de los empleados encuestados, que manifestó haber sido presentado con los compañeros de trabajo, se debió a que el encargado de RH coordinó con los jefes de área, la actividad para introducir al empleado de nuevo ingreso al departamento de trabajo. Sin embargo, para el 63% de los empleados que no fueron presentados al departamento de labores, no se realizó ninguna acción al respecto, debido a que algunos de los jefes no consideran importante dicha actividad y se limitaron únicamente a trasladar al colaborador de primer ingreso, al área de trabajo; RH manifestó que éstos trabajadores en el transcurso de las labores, fueron conociendo al equipo de trabajo del departamento correspondiente. Asimismo en la compañía no existen personas designadas para realizar ésta actividad, y de ésta forma nadie se hace responsable de

completar la presentación del empleado de primer ingreso, con los compañeros de trabajo en el departamento respectivo.

### 2.3.3.2 Funciones y objetivos del departamento

**Gráfica 11**  
**Conocimiento de las funciones y**  
**objetivos del departamento**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Según la información anterior, el 67% de los empleados, expresó que al momento de ingresar al departamento de trabajo, no se les dieron a conocer las funciones y objetivos del mismo. Esto provoca que los nuevos colaboradores, no se acoplen de forma satisfactoria en las actividades diarias y tampoco tienen una base sobre la cual desempeñar las tareas y orientarlas a un fin determinado. El incumplimiento de las funciones y objetivos departamentales, afecta directamente la consecución de los objetivos de la organización.

El encargado de recursos humanos dijo que el 67% que no recibió la información mencionada, se debe a la falta de colaboración de los jefes o encargados de área, para completar dicha actividad; de igual forma no existe ningún documento escrito, en el cual

se responsabilice a los jefes de departamento, para dar a conocer las funciones y objetivos del mismo.

### **2.3.3.3 Relaciones del departamento con otras áreas de la empresa**

Los empleados encuestados expresaron, que no se les explicó las relaciones que el departamento tiene con otras áreas de la organización. Lo anterior afecta a la compañía, debido a que los colaboradores de nuevo ingreso, no tienen conocimiento quienes son las personas indicadas, para realizar los distintos trámites o gestiones administrativas. Por lo que cometen errores en la entrega de informes y documentos confidenciales, los cuales deben ser facilitados únicamente a los departamentos o áreas asignadas. El desconocimiento de las relaciones con otras áreas, provoca que los nuevos empleados, no desarrollen una comunicación efectiva. Se comprobó también que las descripciones de puestos existentes, no se encuentran actualizadas y carecen de dicha información.

La inducción al departamento, actualmente no se ejecuta de manera apropiada, lo que genera errores en los procedimientos de trabajo, que derivan en pérdidas o gastos adicionales; además no se crea en el nuevo elemento sentimientos de seguridad y de aceptación, por lo que la integración al departamento no es adecuada. De igual forma no se explica a los nuevos empleados, las funciones realizadas en el departamento y el responsable asignado para cada actividad, lo cual provoca relaciones laborales deficientes y poca cooperación en el equipo de trabajo.

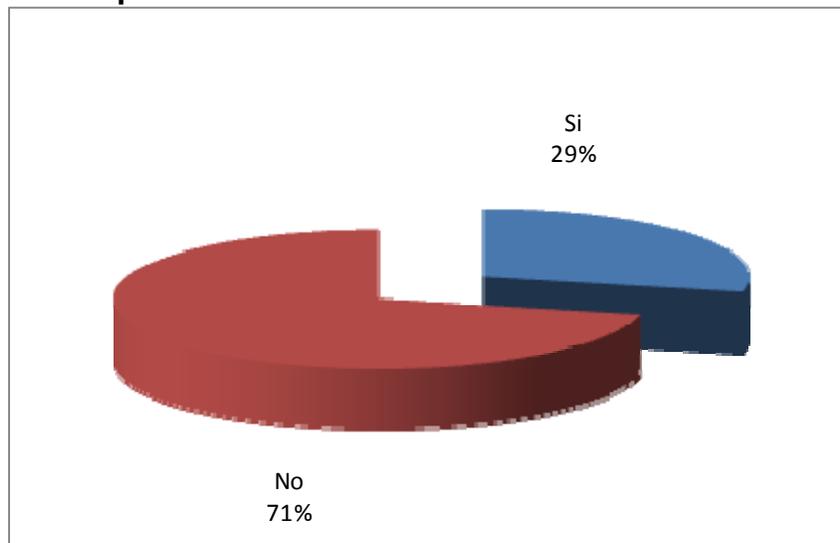
### **2.3.4 Análisis de la inducción al puesto**

En dicho análisis, se describen aspectos relacionados con la inducción al puesto de trabajo, como la entrega de la descripción del puesto, la orientación específica en el lugar donde se desempeñaran las labores, el tiempo en que los empleados asimilaban las responsabilidades; de igual forma se explica si los conocimientos adquiridos por los trabajadores en esta etapa de la inducción, fueron suficientes para el desempeño del

puesto y si los empleados de nuevo ingreso recibieron apoyo del jefe inmediato o compañeros de trabajo. Las instrucciones que se impartan en la inducción al puesto, deben ser claras, sencillas y concretas, esto para que los trabajadores asimilen la información de la mejor forma y aprendan las funciones en el menor tiempo posible.

### 2.3.4.1 Descripción del puesto de trabajo

**Gráfica 12**  
**Personas a quienes se les facilito la descripción del puesto**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede ver que el 71% de los trabajadores encuestados, manifestó que no se les entregó ninguna descripción del puesto, en cambio, el 29% dijo que si se les entrego la descripción del puesto al inicio de las labores. Debido a la falta de la descripción mencionada, el desempeño laboral se ve afectado, provocando en el trabajador inseguridad al momento de realizar las tareas, de igual forma no tiene el detalle de las actividades asignadas, lo que trae consigo el incumplimiento de trabajo y retrasos en el mismo; también los empleados usan de manera inadecuada, los útiles, máquinas, herramientas y demás implementos de la empresa, por no tener de forma escrita las actividades a cargo.

El encargado de recursos humanos dijo que los empleados reciben la descripción del puesto, al momento de iniciar las actividades, sin embargo, ésta no se encuentra actualizada y son los mismos empleados los que deben realizar la actualización, en el transcurso del tiempo.

**Cuadro 10**  
**Personas a quienes se les facilito la**  
**descripción del puesto**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

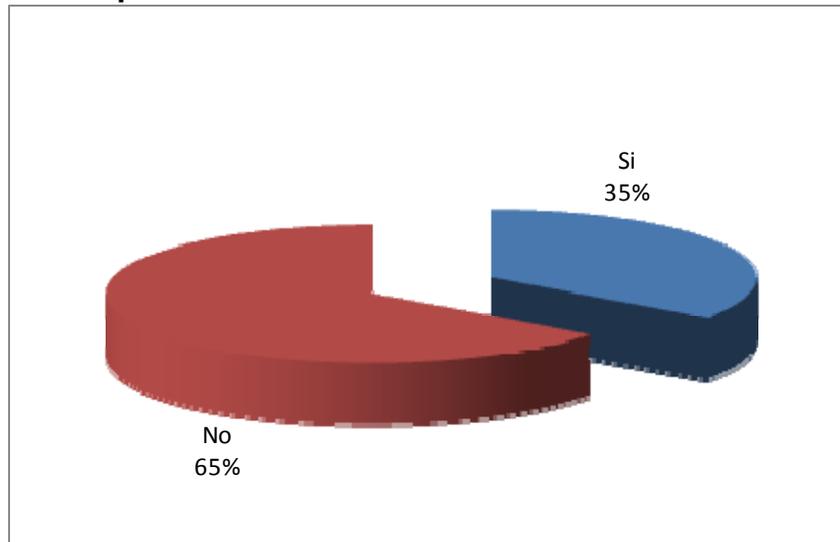
	Si	No
Administración	8	21
Ventas	5	16
Área técnica	5	8
<b>Total empleados</b>	<b>18</b>	<b>45</b>
<b>%</b>	<b>29%</b>	<b>71%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Como se puede observar, únicamente el 29% de los trabajadores indicó que se le entregó la descripción respectiva del puesto, al inicio de las labores; se comprobó que fue el jefe inmediato el encargado de realizar dicha actividad. Sin embargo, al 71% de los nuevos empleados no se les proporcionó dicho documento; según el encargado de recursos humanos, esto se debe a que los jefes inmediatos, no planifican el tiempo para realizar la actividad mencionada y de igual forma las descripciones de puestos no se encuentran actualizadas, por lo que prefieren explicar de forma verbal las atribuciones a cargo de los colaboradores de nuevo ingreso. Asimismo no existe un documento, por medio del cual el jefe inmediato se haga responsable de entregar la descripción de puestos a los nuevos trabajadores.

### 2.3.4.2 Inducción al puesto de trabajo

**Gráfica 13**  
**Inducción para el desempeño del puesto**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Conforme a la gráfica anterior, los trabajadores expresaron en un 65% que no se les brindó inducción al puesto de trabajo y el 35% indicó que si recibieron la inducción mencionada. Los empleados que no reciben orientación específica al puesto de trabajo, no desempeñan de forma correcta las nuevas responsabilidades y quizás piensen en retirarse de la compañía. También se sienten inseguros y esto conlleva a crear conflictos internos en el departamento, debido a que una de las piezas que lo conforman (el nuevo empleado), no esta ejecutando las tareas asignadas de forma eficiente, provocando retrasos y trabajo mal elaborado, así como servicios deficientes e informes con errores u omisiones. De igual forma al no brindar esta inducción, los nuevos empleados no manejan de forma adecuada las máquinas, aparatos o instrumentos que tienen a cargo, llevando esto a desperfectos mecánicos que pueden significar altos costos en las reparaciones de los mismos.

El encargado de recursos humanos manifestó en la entrevista realizada, que se espera que los nuevos empleados cumplan con las tareas asignadas y que se sientan cómodos en los puestos de trabajo; sin existir una inducción establecida de forma escrita.

**Cuadro 11**  
**Inducción para el desempeño del puesto**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

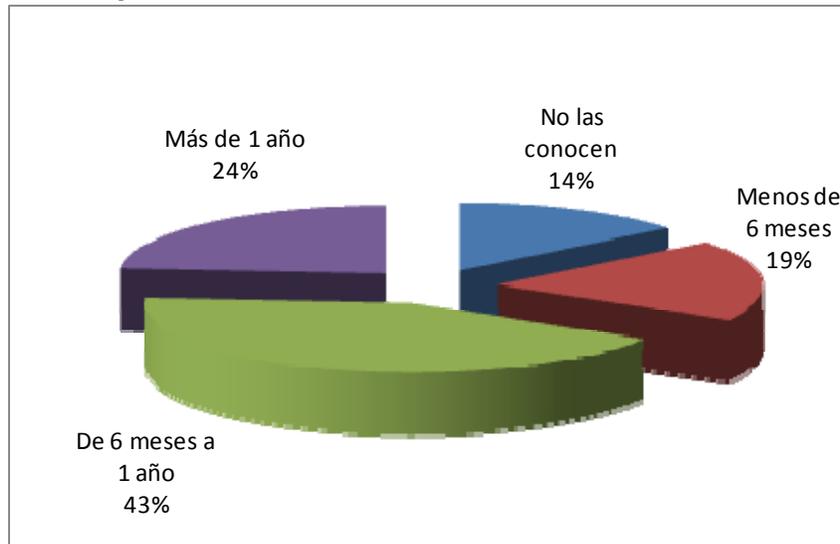
	Si	No
Administración	10	19
Ventas	7	14
Área técnica	5	8
<b>Total empleados</b>	<b>22</b>	<b>41</b>
<b>%</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se puede observar, que el 35% de los trabajadores indicó haber recibido la inducción al puesto de trabajo; se comprobó en este caso que los compañeros del departamento, fueron quienes apoyaron al nuevo trabajador en adaptarse a las exigencias del puesto, explicando las actividades a cargo. No obstante, al 65% de los colaboradores no se les brindó inducción al puesto de trabajo; esto se debe a que no existe una persona designada para realizar dicha actividad, por lo que es complicado que alguien asuma la responsabilidad; de esta forma los empleados de primer ingreso, no tienen claras las atribuciones del puesto de trabajo que ocupan. De igual forma, dentro de la compañía no se tiene una planificación adecuada, en cuanto a la inducción al puesto se refiere, por lo tanto los empleados de nuevo ingreso no ejecutan las labores de forma adecuada.

### 2.3.4.3 Tiempo para conocer las responsabilidades en la compañía

**Gráfica 14**  
**Conocimiento de las responsabilidades**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

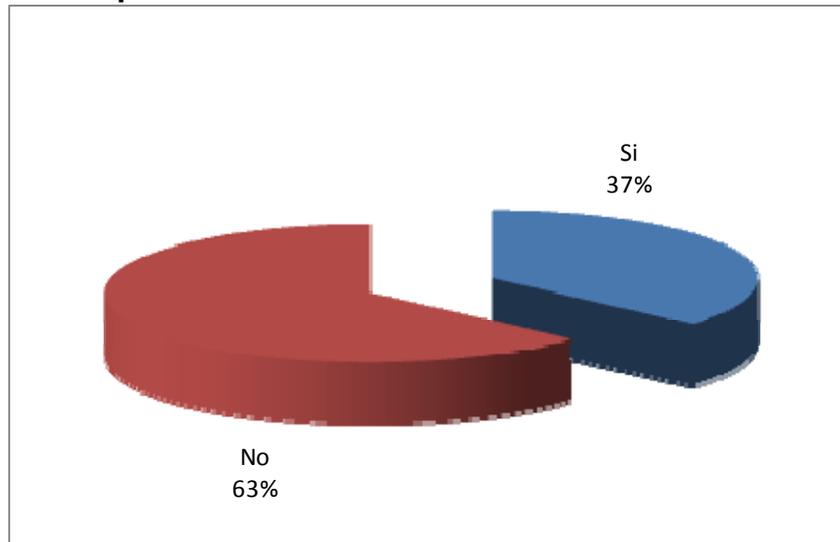


Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Según el análisis anterior, tuvieron que pasar más de seis (6) meses, para que la mayoría de los trabajadores asimilaran las tareas asignadas en el puesto de trabajo, debido a que no se da al empleado una descripción clara y sencilla de las labores a realizar, esto afecta a la organización generando confusiones con relación a quién es el encargado de cada tarea y el trabajo que se efectúa es deficiente. De igual forma, al transcurrir mucho tiempo para que el empleado aprenda las funciones, la empresa es la más afectada porque los tiempos de entrega en los servicios requeridos aumenta, generando tanto pérdidas económicas, como problemas con los clientes. Del mismo modo la incertidumbre permanece y no se da una adecuada integración a los equipos de trabajo.

#### 2.3.4.4 Capacitación adquirida para realizar las funciones

**Gráfica 15**  
**Capacitación para el desempeño del puesto**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



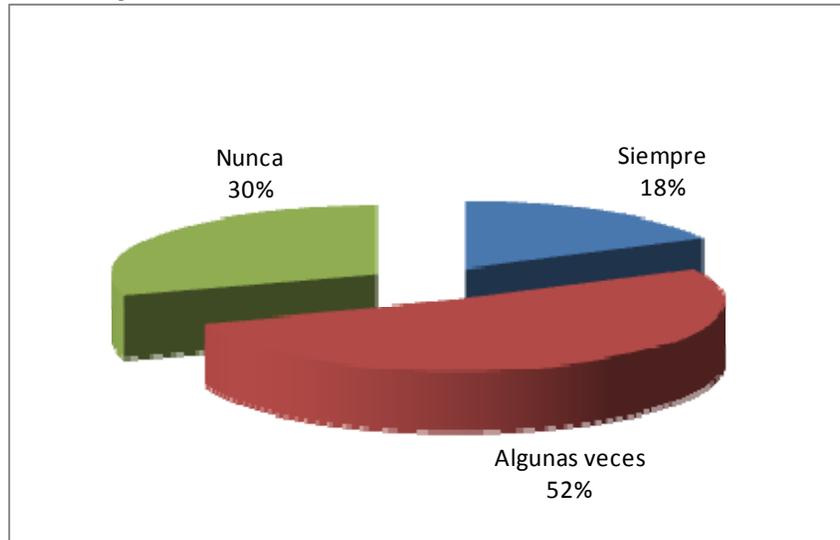
Fuente: investigación de campo, junio 2010.

En la inducción al puesto de trabajo, se debe dar una explicación detallada de las actividades a realizar, con base en la descripción del puesto correspondiente. A pesar de lo anterior, el 63% de los empleados informó que los conocimientos adquiridos, no fueron suficientes para llevar a cabo las funciones del puesto de trabajo y el 37% afirmó que si obtuvo los conocimientos suficientes, para llevar a cabo las tareas. Al no tener claramente definidas las atribuciones, los empleados retrasan los procesos productivos, lo que disminuye notablemente la productividad e implica pérdidas para la organización.

Asimismo la falta de conocimientos adecuados para el desempeño laboral, genera inconformidad en los nuevos empleados, porque al asignarles funciones complejas y difíciles de aprender, éstos comenten seguidamente errores en los procedimientos de trabajo. Del mismo modo cuando los conocimientos adquiridos no son suficientes, el empleado no termina de acoplarse y no define lo que la compañía espera de él, provocando falta de entusiasmo en la consecución de los objetivos departamentales y corporativos.

### 2.3.4.5 Soporte para la realización de tareas

**Gráfica 16**  
**Apoyo del jefe inmediato o compañeros**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

La ayuda que los jefes inmediatos o compañeros de trabajo, brindan a los nuevos empleados, es de vital importancia para el desempeño de estos últimos. No obstante, el 30% de los empleados encuestados, indicaron nunca haber recibido apoyo para la resolución de dudas en el puesto de trabajo, otro 52% expresó que recibió ayuda algunas veces y solamente el 18% afirmó que siempre se le dió ayuda para la resolución de dudas en las tareas realizadas.

La poca colaboración de los jefes inmediatos, compañeros de trabajo y empleados antiguos en general, llevan al empleado a no sentirse parte integrante de la empresa, esto debido a la falta de comunicación, cooperación y entusiasmo, para que el nuevo empleado se sienta cómodo internamente en la compañía, departamento y puesto laboral. La falta de apoyo para los trabajadores de primer ingreso, afecta a toda la organización en general, debido a que la persona se siente rechazada, de igual forma las relaciones personales y la comunicación en los departamentos son deficientes.

**Cuadro 12**  
**Apoyo del jefe inmediato o compañeros**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
Administración	4	13	12
Ventas	5	11	5
Área técnica	2	9	2
<b>Total empleados</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>19</b>
<b>%</b>	<b>18%</b>	<b>52%</b>	<b>30%</b>

Fuente: investigación de campo, junio 2010.

El 18% de los trabajadores que expresó haber recibido apoyo siempre, se debió a que los jefes de área y compañeros de trabajo, brindaron el apoyo solicitado por el encargado de recursos humanos; teniendo como responsabilidad dar seguimiento a la adaptación del nuevo colaborador. Sin embargo, cabe mencionar que no existe un proceso de inducción establecido de forma escrita y en la mayoría de casos éste se practica en forma empírica.

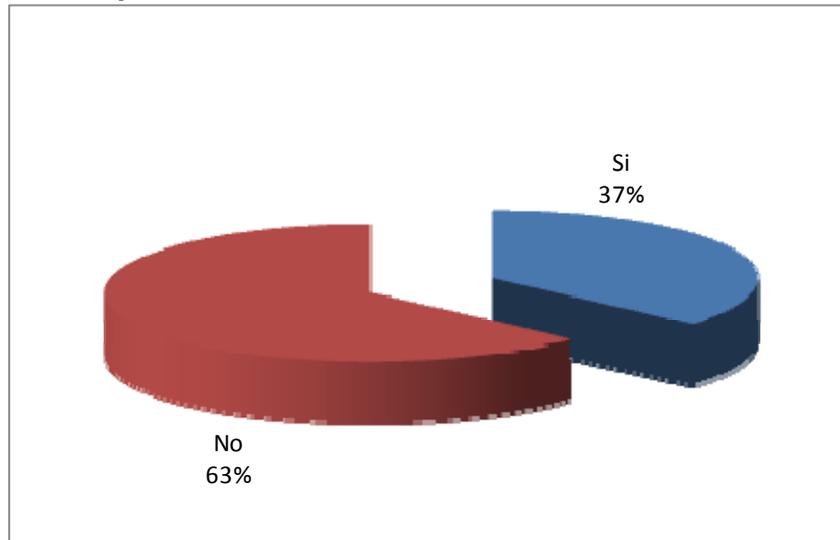
El encargado de RH, indicó que el 52% de las personas que expresaron haber recibido apoyo algunas veces y el 30% que dijo no haber recibido ningún apoyo, fue debido a que algunos de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo, no se involucran en el proceso de inducción; de igual forma no se tienen obligaciones establecidas por escrito y las instrucciones o solicitudes de ayuda, se efectúan de manera verbal, sin dejar constancia de quien o quienes son responsables de la inducción al puesto de trabajo.

### **2.3.5 Análisis de la evaluación y seguimiento del proceso de inducción**

A continuación se expone la forma en que actualmente la organización, se encuentra en función del seguimiento y evaluación de la inducción.

### 2.3.5.1 Evaluación y seguimiento del proceso de inducción

**Gráfica 17**  
**Seguimiento para evaluar la adaptación**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: investigación de campo, junio 2010.

Se recuerda que en la organización en estudio, la mayor parte del personal ha recibido inducción de forma verbal y según la gráfica anterior, el 63% de los trabajadores indicaron que no recibieron seguimiento para evaluar la adaptación a la compañía y el 37% dijo si haber recibido dicho seguimiento. El encargado de recursos humanos, expresó que posterior a los primeros días de trabajo, se cuestiona a los nuevos empleados de manera general como ha sido la adaptación a la empresa, departamento y puesto de trabajo, sin dejar constancia del proceso.

Por lo anterior, se establece que no hay un sistema adecuado que permita darle seguimiento y control al nuevo colaborador, respecto a la inducción que recibió. Por lo tanto, la empresa no tiene un parámetro de medición o comparación, para mejorar el proceso de inducción y además lo nuevos empleados no tienen la oportunidad de expresar las dudas que hayan surgido, lo que genera incertidumbre y falta de confianza para realizar las labores.

## 2.4 Análisis de la rotación del personal en la organización

La unidad objeto de estudio facilitó la siguiente información, correspondiente al primer semestre del año 2010. Esto con el objeto de realizar el análisis de la rotación de personal y calcular el índice respectivo.

**Cuadro 13**  
**Número de empleados en el primer semestre del año 2010**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

<b>Mes</b>	<b>No. de empleados</b>
Enero	75
Febrero	73
Marzo	70
Abril	67
Mayo	64
Junio	63
<b>Promedio</b>	<b>69</b>

Fuente: información proporcionada por la empresa, junio 2010.

El promedio de empleados, para el primer semestre del año 2010 es de 69. La información anterior es importante para el análisis, debido a que el promedio calculado, se utiliza para determinar el índice de rotación de personal en la empresa.

**Cuadro 14**  
**Admisiones y desvinculaciones de empleados**  
**primer semestre del año 2010**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

<b>Mes</b>	<b>Admisiones</b>	<b>Desvinculaciones</b>
Enero	5	8
Febrero	4	6
Marzo	6	9
Abril	4	7
Mayo	3	6
Junio	4	5
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>41</b>

Fuente: información proporcionada por la empresa, junio 2010.

Para el cálculo del índice de rotación de personal, se utiliza la siguiente fórmula:

$$IR = \left[ \frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = Promedio de empleados

Entonces:

$$IR = \left[ \frac{(26+41) / 2}{69} \right] * 100 = 48.55 \approx 49\%$$

$$IR = 49\%$$

La unidad de análisis presenta problemas de alta rotación de personal, ya que como se puede observar el índice calculado, para el primer semestre del año 2010 fue de 49%; este porcentaje indica que dos (2) de cada cuatro (4) empleados, se desvinculan de la organización. El encargado de recursos humanos, proporcionó los siguientes datos de las desvinculaciones en el semestre indicado: para el área de administración 19 empleados, para el área de ventas 16 empleados y para el área técnica seis (6) empleados.

El encargado de recursos humanos informó también, que la mayoría de dichos empleados, se retiraron por renuncia en los primeros meses de trabajo y algunos fueron despedidos por no cumplir con los requerimientos del puesto, es decir, que se efectuó una selección de personal deficiente. De igual forma se verificó que la unidad de análisis, no cuenta con un formato para realizar entrevistas de salida, sin embargo, se confirmaron las causas descritas de las desvinculaciones.

Es importante indicar que el retiro dentro de los primeros meses laborales, se debe a que los empleados no se sienten comprometidos ni identificados con la compañía, por lo tanto no se logran adaptar e integrar a los equipos de trabajo, tampoco son capaces de comprender la filosofía de la organización, por lo que simplemente no les interesa formar parte de la misma.

A continuación se describen los costos y gastos estimados, proporcionados por la unidad de análisis, dichos costos son derivados de la reposición del personal, por el alto índice de rotación.

**Cuadro 15**  
**Costos y gastos estimados para una persona**  
**derivados de la rotación**  
**(Cifras en quetzales)**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**

<b>Concepto</b>	<b>Monto para una persona</b>
<u><i>Costos de reclutamiento y selección</i></u>	
Pruebas psicométricas	Q. 500.00
Pruebas de honestidad	Q. 250.00
Estudio socioeconómico	Q. 250.00
Comisión servicios terceros	Q. 2,000.00
<u><i>Costos de la formación</i></u>	
Capacitaciones	Q. 2,000.00
<u><i>Gastos de la separación</i></u>	
Prestaciones de ley	Q. 3,000.00
<b>Total</b>	<b>Q. 8,000.00</b>

Fuente: información proporcionada por la empresa, junio 2010.

Según lo indicado por la unidad de análisis, para la estimación de los costos anteriores, se consideran diferentes aspectos que pueden variar según el puesto que se requiera ocupar. La empresa utiliza servicios de terceros, para efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que dentro estos costos se estima: la aplicación de las pruebas de idoneidad necesarias para cada puesto y una comisión, equivalente al salario que se le pagará a la persona a contratar; cabe mencionar que por este medio se contratan únicamente a empleados para puestos operativos.

Los costos de formación se estiman en su mayoría, por las capacitaciones que brinda la compañía en los distintos puestos de trabajo y los gastos por separación, los conforman las prestaciones de ley que se deben cancelar al momento de la desvinculación (bono 14, aguinaldo, y vacaciones proporcionales al tiempo que estuvieron en la empresa y en caso de despido también indemnización, más 30% de ventajas económicas según

políticas de la empresa); el cálculo de dichas prestaciones, se estimó con base a que los empleados se desvinculan de la compañía en los primeros meses de trabajo.

Según los datos obtenidos, se calcula que para el primer semestre del año 2010, la empresa incurrió en un costo de Q. 130,000.00 (reclutamiento, selección y formación) e incurrió también en un gasto de Q. 78,000.00 (separación), haciendo un total de Q. 208,000.00; dicho monto total es por concepto de las admisiones de personal. La comprensión del monto mencionado, se basa en que la empresa tiene la necesidad de cubrir la mayoría de las bajas de personal, que sufrió durante el período.

Se calcula también un gasto adicional de Q. 45,000.00, por las desvinculaciones que no fueron cubiertas (15 empleados \* gastos de separación). El total general de costos y gastos incurridos por la empresa en el primer semestre del año 2010, asciende a la cantidad de Q. 253,000.00, lo anterior derivado de la alta rotación de personal.

## **2.5 Análisis y discusión de resultados**

En la investigación de campo realizada, se identificó que la unidad de análisis no cuenta con un proceso de inducción sistematizado, por lo que la mayor parte de los empleados, no fueron sometidos a dicho proceso y algunos recibieron la información de manera verbal. Lo anterior provoca que la adaptación y socialización de los nuevos empleados sea deficiente. Así también, la compañía no cuenta con personas designadas para brindar la inducción en las distintas fases, por lo cual los colaboradores de nuevo ingreso no saben a quien dirigirse para la resolución de problemas; de igual forma, se logró determinar que la adaptación de los empleados a la empresa, fue calificada como regular y mala, llevando dicha adaptación en los casos mencionados, más de seis (6) meses, lo que conlleva al aumento de incertidumbre e inseguridad laboral, provocando en los trabajadores de nuevo ingreso poco compromiso y falta interés en formar parte de la organización.

También se detectó, que la mayoría de los empleados no están familiarizados o no conocen la filosofía de la empresa, lo que genera falta de responsabilidad hacia la misma; de igual forma, no se dan a conocer de manera adecuada los derechos y obligaciones que poseen como empleados de primer ingreso, esto provoca que no se tenga una guía a seguir, para el actuar dentro de la organización. La información relacionada con la forma que serán liquidados los servicios, es facilitada en algunos casos verbalmente; el recorrido por las instalaciones de la compañía, no se está brindado a los empleados de nuevo ingreso. Esto provoca que no se construya en los nuevos colaboradores, lealtad y fidelidad, lo cual genera falta de colaboración para cumplimiento de los objetivos corporativos.

Por otra parte se determinó, que los trabajadores no son presentados con los compañeros de trabajo, esto deriva en falta de confianza, poca cooperación, relaciones laborales y comunicación deficientes, lo que repercute que la prestación de servicios internos y externos no sea óptima; tampoco se le da a los nuevos empleados, inducción en los departamentos con que tendrá relación laboral, por lo que no tienen conocimiento a quien dirigirse en caso de cualquier consulta y de igual forma no pueden seguir los procedimientos de trabajo establecidos.

Se constató también, que no se facilita a los trabajadores de nuevo ingreso, la descripción del puesto de trabajo y por consiguiente, no se da una inducción específica de las tareas a realizar, lo que genera trabajo incompleto, afectando la productividad general de la empresa. Del mismo modo se pudo confirmar, que el tiempo que transcurre para que los empleados tengan conocimiento de las responsabilidades y/o atribuciones, es de seis (6) meses a un año, por lo que se considera que la inducción al puesto recibida, no es suficiente para el desempeño laboral.

De igual forma los jefes inmediatos y compañeros de trabajo, no se involucran para brindar apoyo al nuevo empleado, lo anterior conlleva al olvido de procedimientos en las actividades asignadas, retrasos en el trabajo y desempeño laboral deficiente. Así

también, los trabajadores mencionaron que no se da seguimiento a la inducción recibida, lo que genera incertidumbre en la integración a la empresa.

Según el análisis realizado, también se determinó que la empresa tiene un alto índice en la rotación de personal (49%), dicha rotación es provocada por la falta de un proceso de inducción sistematizado, que permita integrar y adaptar a los empleados de primer ingreso de manera satisfactoria; de igual forma, el índice mencionado implica altos costos para la empresa.

Por lo descrito anteriormente, se considera necesaria la aplicación de un proceso de inducción, que tenga como finalidad proponer soluciones, que permitan disminuir los problemas que actualmente enfrenta la unidad de análisis y así brindar los instrumentos administrativos necesarios, para que las personas se adapten de manera satisfactoria, tengan mejor desenvolvimiento y cumplan con el logro de los objetivos.

Se presenta a continuación, la propuesta del proceso de inducción para la empresa objeto de estudio; en ésta se describen las distintas etapas que se deben desarrollar, para lograr que los empleados de nuevo ingreso, tengan una socialización y adaptación eficiente a la compañía, departamento y puesto de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.1 Presentación**

El proceso de inducción que se presenta a continuación, tiene gran importancia para la unidad de análisis, ya que su correcta aplicación contribuirá a la adaptación y socialización del personal de nuevo ingreso. De igual forma los empleados sometidos a dicho proceso, se sentirán identificados con la organización, estarán más cómodos en la realización de las actividades asignadas, logrando un mejor desempeño; desarrollarán mejores relaciones laborales y tendrán una mejor comunicación con los compañeros de trabajo; asimismo se disminuirá el índice de rotación de personal y los costos que ésta implica. Lo anterior permite tener ventajas competitivas para la compañía, debido a que los procesos de trabajo serán ejecutados de manera eficiente.

La propuesta contiene una serie de pasos secuenciales, detallando el contenido básico que será necesario para la correcta orientación de los empleados de reciente ingreso; la estructura del proceso está orientada a la fácil comprensión y utilización de cada aspecto relacionado con la inducción del personal. Dicha inducción se deberá realizar en las siguientes etapas: inducción a la organización, al departamento, al puesto de trabajo y por último también se deberá efectuar la evaluación del proceso; la inducción debe ser llevada a cabo en forma conjunta por el encargado de recursos humanos y los jefes de área, de igual forma los trabajadores antiguos son parte activa del proceso, debido a que éstos deben apoyar a los nuevos integrantes en la solución de dudas.

Se presentan también aspectos sobre la revisión y actualización, con el fin de mejorar el proceso y adaptarlo a los cambios estructurales de la empresa; de igual forma para mostrar la viabilidad de la propuesta, se incluye un presupuesto estimado que muestra el detalle de los costos más representativos que permitirán su implementación.

## **3.2 Propósito**

Ofrecer un instrumento administrativo, que permita a la empresa objeto de estudio lograr que los trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener elevados los estándares de calidad en los servicios y formar y conservar trabajadores eficientes, altamente estimulados y motivados.

## **3.3 Objetivos**

### **3.3.1 General**

- Presentar un instrumento que incluya el contenido básico relacionado con la inducción de personas, estructurado de tal forma que facilite la comprensión e implementación dentro de la compañía.

### **3.3.2. Específicos**

- Lograr que el 100% de los nuevos empleados se adapten e integren de forma satisfactoria a la empresa, departamento y puesto de trabajo.
- Transmitir al 100% de los empleados de nuevo ingreso un sentido de pertenencia hacia la empresa y establecer un compromiso con la misma.
- Desarrollar en el 100% de los nuevos empleados, relaciones laborales de colaboración mutua y comunicación efectiva en los departamentos de trabajo.
- Establecer en el 100% de los empleados de nuevo ingreso, un alto nivel de comprensión y entendimiento de las actividades en los puestos de trabajo.

### **3.4 Políticas**

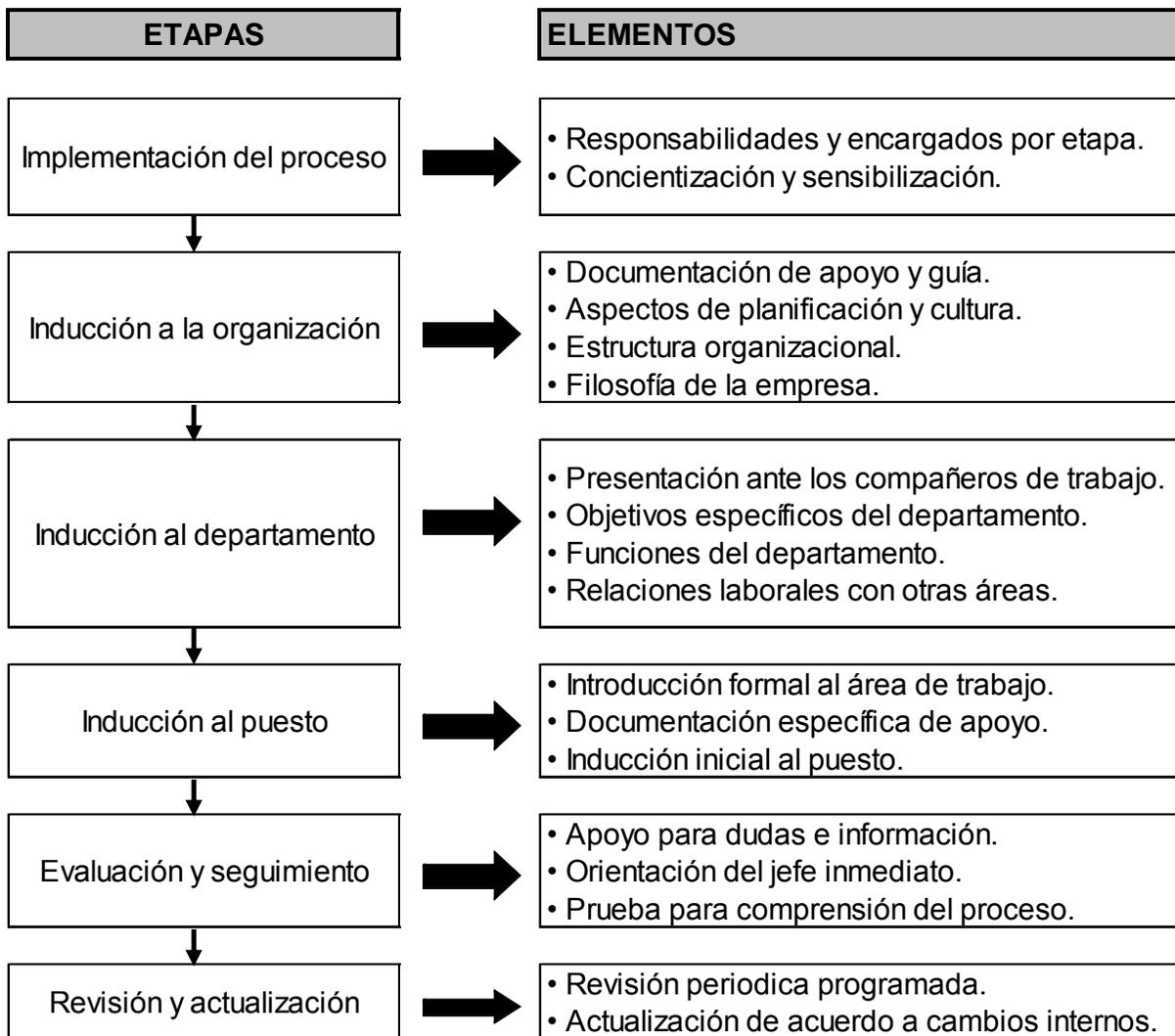
Se establecen las siguientes políticas, con la finalidad de incorporar a los nuevos empleados de manera satisfactoria en las actividades y relaciones laborales.

- Todos los nuevos empleados deberán ser sometidos al proceso de inducción descrito, de tal forma que la incorporación cubra todos los aspectos necesarios, para una adaptación correcta a la empresa, departamento y puesto de trabajo.
- El encargado de recursos humanos, conjuntamente con los jefes de área son los responsables de ejecutar y revisar cada una de las actividades incluidas en el proceso de inducción.
- Los nuevos empleados serán evaluados en el término de dos (2) meses, por el encargado de recursos humanos y jefe inmediato, para verificar el nivel de adaptación a la empresa, departamento y puesto de trabajo; resolviendo las dudas que puedan haber surgido.
- Se deberá actualizar el proceso de inducción en forma periódica o cuando la empresa tenga cambios estructurales y organizacionales significativos.
- Cuando los empleados sean promovidos, será responsabilidad de recursos humanos y del jefe inmediato, coordinar una inducción al nuevo departamento y puesto de trabajo.

### **3.5 Proceso de inducción**

A continuación se detallan las etapas del proceso de inducción y los elementos necesarios para llevarlas a cabo.

**Figura 3**  
**Etapas del proceso de inducción**  
**Empresa Transnacional de Telecomunicaciones**



Fuente: elaboración propia, julio 2010.

Cada una de las etapas del proceso de inducción propuesto, tiene los elementos para la aplicación en la unidad de análisis. A continuación se describe de forma detallada cada etapa y los instrumentos necesarios, para su correcta implementación.

### **3.5.1 Aspectos a considerar previo a la implementación del proceso de inducción**

El contenido del proceso de inducción propuesto para la unidad de análisis, sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos, previo a su aplicación:

- a) El encargado de recursos humanos deberá organizar una actividad, por medio de la cual se haga de conocimiento general la importancia de la participación activa, de todos los empleados de la organización en el proceso de inducción.
- b) El encargado de recursos humanos, será el responsable de introducir al nuevo empleado a la organización, proporcionando y explicando detalladamente el manual de bienvenida propuesto y el reglamento interno existente.
- c) Posteriormente se deberá dar al nuevo empleado, un recorrido completo por las instalaciones de la empresa, resaltando las áreas de ingreso, lugares de acceso común, ubicación de los departamentos, entre otros, siendo el encargado de recursos humanos el responsable de dicha actividad.
- d) El encargado de recursos humanos será quien traslade al nuevo colaborador al departamento de trabajo y lo presente formalmente con el jefe inmediato.
- e) El jefe inmediato será el encargado de coordinar la actividad de bienvenida, para el nuevo empleado en el departamento de trabajo, para que se familiarice con los compañeros de labor y se sienta cómodo con éstos.
- f) El jefe inmediato será el encargado de introducir al nuevo empleado al departamento de trabajo, resaltando los objetivos y funciones del mismo, así como las relaciones de éste con otras áreas de la empresa.

- g) La inducción específica al puesto de trabajo, debe estar a cargo del jefe inmediato y/o personal de apoyo del departamento, quienes proporcionarán la información necesaria para el correcto desarrollo de las actividades laborales.
- h) El jefe de área se encargará de asignar una persona que ocupe un puesto similar, para que acompañe al nuevo empleado los primeros días y resuelva las mayoría de dudas que éste tenga.
- i) Realizar discusiones participativas durante todo el proceso con los nuevos empleados o empleados transferidos, con el fin de aclarar las dudas respecto a la organización, departamento y puesto de trabajo. Esta tarea es responsabilidad de recursos humanos y de los jefes de área.
- j) La evaluación y seguimiento del proceso, será soportada con la utilización del instrumento propuesto, lo cual permitirá obtener información desde el punto de vista del nuevo empleado, acerca del proceso de inducción que fue objeto.
- k) El encargado de recursos humanos, junto con los jefes de área, serán quienes programen e implementen la inducción necesaria, de aquellos empleados que sean transferidos a nuevos puestos de trabajo.
- l) El proceso propuesto deberá actualizarse en forma periódica y adaptarse a la realidad de la unidad de análisis, esta tarea corresponde al encargado de recursos humanos, en conjunto con los jefes de área.

### **3.5.1.1 Concientización y sensibilización**

El encargado de recursos humanos debe organizar una actividad, en la cual se programará una reunión con todo el personal de la empresa, para discutir la importancia que tiene la implementación del proceso de inducción, tanto para la organización, como para los nuevos empleados. Se debe hacer énfasis que como colaboradores activos de

la compañía, es obligación de todos ayudar y colaborar con los nuevos empleados, para hacerlos sentir cómodos y bienvenidos. A continuación se detallan los aspectos que se deben mencionar en dicha reunión:

- Presentar el proceso de inducción y las etapas que lo conforman.
- Determinar las ventajas que tiene para la organización, la implementación del proceso de inducción.
- Informar los objetivos de dicho proceso.
- Establecer los encargados de cada etapa y la manera en que será desarrollada.
- Enfatizar la importancia de la participación activa de todos los empleados de la compañía.
- Dejar constancia de la participación, firmando la lista de asistencia.
- Todos los empleados deben asumir el compromiso, para apoyar a los nuevos colaboradores en su adaptación e integración a la compañía (hoja de compromiso propuesta).
- Verificar que todos los empleados participen.
- Comentarios y solución de dudas.

La actividad descrita será de mucha importancia, ya que por medio de ésta los empleados tendrán conciencia, que la implementación del proceso de inducción generará aspectos positivos para la organización y los departamentos que la conforman.

### **3.5.1.2 Hoja de compromiso para apoyo a los nuevos empleados**

El documento propuesto, servirá de respaldo para la organización y el encargado de recursos humanos, ya que por medio de éste los empleados antiguos hacen constar, que adquieren de forma grata el compromiso para ayudar y orientar a todo nuevo empleado que ingrese a la empresa (Ver anexo 1).

### **3.5.2 Inducción a la organización**

En esta etapa, se debe brindar a los empleados de nuevo ingreso toda la información referente a los aspectos organizacionales de la empresa; dicha etapa se dirige a todos los nuevos trabajadores de la compañía, y abarca la información relacionada con generalidades de la organización, desde la historia, servicios, objetivos, hasta la descripción de las políticas y normas que delimitarán el actuar de las personas.

El personal de nuevo ingreso recibirá el manual de inducción o bienvenida propuesto, el cual le permitirá conocer las normas establecidas, como por ejemplo: el horario de trabajo, período de prueba, vacaciones y permisos, como se medirá el desempeño en el futuro, en general todas las condiciones laborales a las cuales será sujeto al momento de ser nuevo empleado de la compañía. Luego de facilitar el manual de bienvenida, el encargado de recursos humanos, brindará un recorrido completo por las instalaciones de la empresa y de igual forma presentará al nuevo empleado en los distintos departamentos.

Así también se debe programar que el nuevo empleado permanezca un tiempo determinado, en cada una de las áreas que conforman la organización, para familiarizarse con las actividades y con los compañeros de trabajo, mejorando las relaciones laborales y la comunicación.

#### **3.5.2.1 Plan de acción de la inducción a la organización**

En el siguiente cuadro se presenta un plan de acción, en el que se detallan las acciones para llevar a cabo la inducción a la organización, las metas de dichas acciones, las personas encargadas y el tiempo de duración.

**Cuadro 16**  
**Plan de acción inducción a la organización**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>				
Objetivo: Lograr que el 100% de los nuevos empleados, se identifiquen y adapten satisfactoriamente a la organización.				
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
1	Encargado de Recursos Humanos	Introducción y bienvenida del nuevo empleado a la organización, se le hará entrega del manual de inducción y el reglamento interno.	Dar a conocer los aspectos importantes de la compañía y generar interés en el nuevo empleado.	2 horas
2	Encargado de Recursos Humanos	Recorrido completo por las instalaciones de la empresa.	Permitir que el nuevo colaborador se sienta cómodo al moverse dentro de la empresa.	1 hora
3	Encargado de Recursos Humanos	Presentación formal en los distintos departamentos.	Familiarizar al empleado con los nuevos compañeros de trabajo.	1 hora
4	Jefes de área y/o personas designadas (supervisión de RH)	Interacción en las distintas áreas de trabajo de la empresa.	Brindar al nuevo empleado un conocimiento general del funcionamiento de la compañía y establecer buenas relaciones laborales.	5 días
5	Encargado de Recursos Humanos	Presentación del nuevo empleado con el jefe inmediato.	Relacionar al nuevo colaborador con el jefe del departamento donde laborará.	1 hora

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

La inducción a la organización, es la primera impresión que tiene el nuevo empleado de la compañía, por lo que para desarrollar ésta etapa de mejor forma, se describen las acciones del cuadro anterior:

- Introducción y bienvenida del nuevo empleado a la organización, se le hará entrega del manual de inducción y el reglamento interno: esta acción la debe realizar el encargado de recursos humanos, quien explicará de forma detallada la filosofía de la empresa, historia, condiciones laborales y todos los aspectos incluidos en el manual de bienvenida y en el reglamento existente, resolviendo cualquier duda que el nuevo empleado pueda tener. Lo anterior ayudará al nuevo colaborador, a identificarse con la compañía y con su razón de ser, para orientar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Recorrido completo por las instalaciones de la empresa: el encargado de recursos humanos, mostrará todas las instalaciones al nuevo empleado, para que éste se familiarice y se sienta cómodo. Deberá conocer las áreas de acceso, servicios, cafetería, departamentos, entre otros.
- Presentación formal en los distintos departamentos: en esta actividad, se presentará al nuevo empleado, con todos los trabajadores de la compañía. Dicha presentación se podrá llevar a cabo en cada departamento, mientras se esté haciendo el recorrido por la empresa.
- Interacción en las distintas áreas de trabajo de la empresa: esta acción tiene mucha importancia, ya que el nuevo empleado permanecerá alrededor de medio día, en cada departamento de la compañía, observando y aprendiendo como se llevan a cabo los procedimientos de trabajo; además ayudará al nuevo empleado a sentirse parte activa de la empresa y a establecer buenas relaciones laborales.
- Presentación del nuevo empleado con el jefe inmediato: luego de concluir con la inducción a la organización, el empleado debe ser trasladado y presentado formalmente con su nuevo jefe, quién adquiere el compromiso de brindar tanto la inducción al departamento, como al puesto de trabajo.

### **3.5.2.2 Lista de actividades de la inducción a la organización**

La lista de actividades propuesta, se utilizará para dejar constancia de las acciones realizadas en ésta etapa de la inducción. El documento deberá ser firmado, tanto por el responsable de llevar a cabo la actividad, así como por el nuevo empleado, para hacer constar que cada acción fue completada. Además se deberá dejar constancia de la fecha y hora de la inducción (Ver anexo 2).

### **3.5.2.3 Constancia de lectura y comprensión del manual de bienvenida**

El documento propuesto, servirá de respaldo para la organización y el encargado de recursos humanos, ya que por medio de éste el nuevo empleado hace constar, haber recibido, leído y comprendido cada unos de los aspectos incluidos en el manual de bienvenida (Ver anexo 3).

### **3.5.2.4 Manual de inducción o bienvenida**

El manual de bienvenida propuesto, será el instrumento utilizado por el departamento de recursos humanos, para brindar información al personal de nuevo ingreso. Cada una de las secciones en que esta dividido el manual de bienvenida, tiene como objetivo informar y orientar al nuevo colaborador, para lograr que se sienta más seguro y realice de manera eficiente las actividades asignadas. Dicho manual debe ser entregado a los nuevos empleados, el primer día de labores y se deberán seguir las actividades detalladas en el plan de acción, de esta etapa de la inducción (Ver anexo 4).

### **3.5.3 Inducción al departamento de trabajo**

El responsable de esta etapa deberá ser el jefe inmediato, en caso de que el jefe no se encuentre disponible, la acción podrá ser delegada a algún empleado de antigüedad en el departamento. Se deberá realizar una actividad, en la cual se presente al nuevo empleado con los compañeros de trabajo; dicha actividad debe efectuarse de manera

personal, indicando el nombre y puesto que desempeñará, esto facilitará la socialización del nuevo empleado y lo hará sentirse cómodo, para que pueda moverse con mayor agilidad dentro del departamento.

En esta fase de la inducción, se deberá describir también el funcionamiento del área de trabajo, por ejemplo: asignación de tareas, responsables por cada una de ellas, existencia de proyectos específicos, entre otros; igualmente se debe familiarizar al nuevo empleado sobre el tipo de documentación e informes que se manejan internamente. Asimismo, es necesario explicar al nuevo trabajador los recursos físicos que estén a disposición, para desempeñar con éxito las tareas.

La inducción al departamento será de vital importancia, debido a que es en este ambiente, donde el nuevo empleado permanecerá la mayor parte del tiempo desarrollando las labores; de igual forma ayudará a éste último, a establecer buenas relaciones laborales y comprender las responsabilidades del departamento. Es importante mencionar, que esta inducción también se deberá brindar a los empleados que sean promovidos o transferidos a nuevos puestos de trabajo.

### **3.5.3.1 Plan de acción de la inducción al departamento**

En el siguiente cuadro se presenta un plan de acción, el cual tienen como fin primordial establecer una guía estructurada, la cual se debe seguir en la inducción al departamento.

**Cuadro 17**  
**Plan de acción inducción al departamento**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>				
Objetivo: Lograr que el 100% de los nuevos empleados, se integren de forma eficiente al departamento.				

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
1	Jefe inmediato	Bienvenida y presentación con los compañeros de trabajo.	Establecer confianza y buenas relaciones laborales.	1 hora
2	Jefe inmediato y con apoyo de los empleados	Descripción de las funciones y objetivos del departamento y obligaciones de cada uno de los puestos.	Dar conocimiento de los procedimientos que se realizan en el departamento y quien es el encargado de cada actividad.	2 horas
3	Jefe inmediato	Mostrar las instalaciones, recursos y servicios del departamento.	Familiarizar al empleado con el departamento de trabajo.	1 hora
4	Jefe inmediato	Definir las relaciones del departamento con las demás áreas de la empresa.	Dar a conocer al empleado, con quien deberá relacionarse en sus actividades diarias.	1 hora

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

La importancia de la inducción al departamento, se debe a que es donde el nuevo empleado se relacionará e integrará al equipo de trabajo. Por lo anterior, se hace necesario detallar cada una de las acciones descritas en el cuadro anterior:

- Bienvenida y presentación con los compañeros de trabajo: la actividad está a cargo del jefe inmediato, quién deberá reunir a los colaboradores del departamento, para ofrecer las palabras de bienvenida al nuevo empleado y también dará una breve descripción de las atribuciones de éste. De igual forma se presentará personalmente a cada trabajador y el puesto que ocupa. Para facilitar y mejorar la socialización, se propone realizar un almuerzo o cena fuera de la compañía, con los empleados del área, esto ayudará a que el nuevo empleado, se sienta cómodo y bien recibido en el departamento de trabajo.
- Descripción de las funciones y objetivos del departamento y obligaciones de cada uno de los puestos: el jefe de área será el encargado, de comunicar al nuevo empleado las funciones y objetivos del departamento; con el fin de informar la importancia de estos aspectos, en el desarrollo de las actividades del mismo y la colaboración al logro conjunto de las metas corporativas. Los empleados antiguos también tendrán participación en esta etapa, ya que éstos deberán explicar las atribuciones de los puestos que ocupan. En esta actividad, el nuevo colaborador tendrá claramente definidos los procesos de trabajo del departamento donde laborará.
- Mostrar las instalaciones, recursos y servicios del departamento: con esta actividad se pretende que el nuevo trabajador, pueda utilizar de manera eficiente, los recursos materiales disponibles en el área de trabajo, de igual forma éste podrá moverse con confianza dentro de las instalaciones del departamento.
- Definir las relaciones del departamento con las demás áreas de la empresa: el jefe inmediato deberá explicar al nuevo empleado, con que departamentos se tiene que relacionar, según la naturaleza del puesto; con el fin de ayudar a establecer excelentes relaciones laborales con el personal de la empresa.

### **3.5.3.2 Hoja de compromiso para completar la inducción al departamento**

En el formato propuesto, se hará constar el compromiso que el jefe inmediato adquiere, para completar la inducción al departamento de trabajo. Dicho documento deberá ser entregado por el encargado de recursos humanos, al momento que el nuevo empleado sea trasladado al área de trabajo, previo a realizar las labores. El documento deberá ser firmado y entregado a recursos humanos para su archivo (Ver anexo 5).

### **3.5.3.3 Lista de actividades de la inducción al departamento**

La lista de actividades propuesta, servirá para dejar constancia de las acciones realizadas en la inducción al departamento de trabajo. El documento deberá ser firmado, tanto por el responsable de explicar y describir cada actividad, así como por el nuevo empleado, esto con el fin de hacer constar que cada acción fue completada y comprendida. Además se deberá dejar constancia de la fecha y hora de la inducción (Ver anexo 6).

### **3.5.4 Inducción al puesto de trabajo**

Esta etapa de la inducción la deberá ejecutar el jefe inmediato del departamento, acá se deberá brindar toda la información específica de las tareas a desarrollar dentro de la compañía. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y la forma de cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Para un correcto y completo entendimiento de las obligaciones específicas del nuevo empleado, el jefe del departamento deberá entregar la descripción del puesto de trabajo. Esto facilitará el conocimiento de las funciones y responsabilidades a cargo, cualquier duda sobre las atribuciones, deberá tratarlas con el jefe inmediato y de existir algún cambio, deberá notificarlo para que se realicen las correcciones correspondientes y de esta forma mantener las descripciones de puestos actualizadas.

### 3.5.4.1 Plan de acción de la inducción al puesto de trabajo

En el siguiente plan, se presenta un detalle de las acciones a seguir en la inducción al puesto de trabajo, así como los responsables y metas de dichas acciones.

**Cuadro 18**  
**Plan de acción inducción al puesto de trabajo**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>				
Objetivo: Lograr que el 100% de los nuevos empleados, comprendan las atribuciones a cargo.				

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
1	Jefe inmediato y/o persona designada	Entrega de la descripción del puesto de trabajo.	Facilitar un documento para que el empleado tenga conocimiento de sus obligaciones y atribuciones.	1 hora
2	Jefe inmediato y/o persona designada	Descripción y explicación detallada de las funciones a realizar dentro del departamento.	Familiarizar al empleado con el nuevo puesto de trabajo.	3 días
3	Jefe inmediato	Asignación de un acompañante.	Acompañar al empleado y ayudar a resolver las dudas que éste pueda tener.	1 hora

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

La inducción al puesto es importante dentro del proceso, debido a que se orientará al nuevo empleado al lugar de trabajo donde permanecerá la mayoría del tiempo. Por lo cual, se hace necesario detallar cada una de las acciones descritas en el cuadro anterior:

- Entrega de la descripción del puesto de trabajo: el jefe inmediato o la persona designada entregará dicho documento al nuevo empleado, esta descripción debe contener la identificación del puesto, el propósito del mismo, así como el detalle de las atribuciones y responsabilidades. El nuevo colaborador deberá analizar detenidamente cada una de las tareas a realizar y resolver las dudas que tenga al respecto. La descripción podrá ser actualizada en el transcurso del tiempo, ya que las atribuciones del puesto pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de cada departamento, sin embargo, dicha actualización deberá ser discutida con el jefe inmediato.
- Descripción y explicación detallada de las funciones a realizar dentro del departamento: el jefe inmediato o la persona designada deberán explicar, la forma específica de realizar cada una de las tareas asignadas al puesto. Se deberán establecer los procedimientos de trabajo para cada actividad, asimismo se debe mostrar al nuevo trabajador como utilizar los sistemas contables de la empresa, equipo de oficina, herramientas y maquinaria, éstos últimos aspectos dependerán del puesto de trabajo que se vaya a ocupar.
- Asignación de un acompañante: esto ayudará al nuevo empleado a desarrollar con mayor confianza las tareas y a acomodarse de mejor forma en el departamento. De igual forma el acompañante podrá resolver cualquier duda que la nueva persona pueda tener, dicho acompañante también debe ayudar al empleado de reciente ingreso, en ausencia del jefe de área.

Cabe resaltar que la inducción al puesto de trabajo, está íntimamente ligada al desempeño laboral; pues lo que la organización espera del nuevo empleado, es un

óptimo desempeño en el desarrollo de sus atribuciones. Por ésta razón se debe hacer mucho énfasis en esta etapa y no se debe dejar de lado, ninguno de los aspectos mencionados anteriormente.

#### **3.5.4.2 Descripción de puestos**

La descripción de puestos servirá como fuente primaria para la resolución de dudas, que puedan surgir en las actividades cotidianas. Las descripciones de los puestos, podrán ser modificadas y actualizadas por los trabajadores, adaptándolas a los requerimientos actuales de los lugares de trabajo; dicha descripción será la base para las evaluaciones de desempeño.

La inducción al puesto de trabajo deberá ejecutarse de tal forma, que los nuevos empleados comprendan las funciones y el correcto cumplimiento de éstas, lo cual será reflejado en el logro de los objetivos corporativos, departamentales y personales. Es importante mencionar, que esta inducción deberá ser impartida a los empleados que sean promovidos o transferidos a nuevos puestos de trabajo. Dentro de la propuesta se presenta un ejemplo de una descripción de puestos (Ver anexo 7).

#### **3.5.4.3 Hoja de compromiso para completar la inducción al puesto**

El formato propuesto, se utilizará para dejar constancia del compromiso que el jefe inmediato adquiere, para llevar a cabo la inducción al puesto de trabajo. Dicho documento deberá ser entregado por el encargado de recursos humanos, al momento que el nuevo empleado sea trasladado al área de trabajo, previo a realizar las labores. Posteriormente el jefe del departamento, deberá trasladar dicho documento firmado a recursos humanos para su archivo (Ver anexo 8).

#### **3.5.4.4 Lista de actividades de la inducción al puesto**

La lista de actividades propuesta, servirá para dejar constancia de las acciones realizadas en la inducción al puesto de trabajo. El documento deberá ser firmado, tanto por el responsable de explicar y describir cada actividad, así como por el nuevo empleado, esto con el fin de hacer constar que cada acción fue completada y comprendida. Además se deberá dejar constancia de la fecha y hora de la inducción (Ver anexo 9).

#### **3.5.5 Evaluación y seguimiento de la inducción**

Esta etapa de la inducción permitirá al encargado de recursos humanos, tener una visión clara y un parámetro de la efectividad del proceso que se está llevando a cabo; la evaluación y seguimiento serán responsabilidad del encargado de recursos humanos y el jefe inmediato. El objetivo de esta etapa es verificar que el proceso sea efectivo y que cumpla con los requerimientos para la integración de los nuevos empleados; además se aprovechará para realizar una mejora continua a dicho proceso, sobre la base de las apreciaciones y comentarios de los trabajadores de nuevo ingreso.

El seguimiento de la inducción deberá ser orientado de tal forma, que los compañeros de trabajo y el jefe inmediato se mantengan pendientes del nuevo empleado los primeros días laborales, con el fin de contribuir a la creación de un clima de confianza y armonía, para que la comunicación sea fluida y aclarar cualquier duda adicional que el nuevo trabajador presente, asegurando de esta forma la completa adaptación e integración al equipo de trabajo. El encargado de recursos humanos debe brindar soporte si lo fuera requerido, también debe asegurar que esta orientación se realice oportunamente, considerando que la misma es de carácter continuo.

La evaluación se llevará a cabo mediante la aplicación del instrumento propuesto, el cual deberá llenarse dos (2) meses después del ingreso del empleado a la compañía. Dicho instrumento incluye aspectos puntuales de todo el proceso de inducción, así

como un apartado en el cuál se cuestiona el nivel de satisfacción del nuevo empleado y éste puede hacer las observaciones que considere necesarias. El propósito de esta evaluación es detectar deficiencias en el proceso de inducción y realizar las mejoras correspondientes, para cubrir todos los aspectos importantes que un empleado nuevo debe conocer de la organización, departamento y puesto de trabajo.

El encargado de recursos humanos y el jefe de área, coordinaran la reunión para entrevistar al nuevo colaborador, verificando el nivel de satisfacción y adaptación a la compañía, por medio del proceso al cual fue sujeto; para la entrevista se utilizará el formato propuesto (Ver anexo 10). Para dicha actividad se efectuará una charla en la cual todos tendrán una participación activa y adicionalmente se le solicitará al empleado, responder el cuestionario designado para tales efectos (Ver anexo 11). A continuación se describe la actividad que el encargado de recursos humanos, debe realizar para verificar si el proceso de inducción es eficiente y cumple con los objetivos.

El cuestionario consta de 12 preguntas, en donde las primeras diez (10) preguntas, tienen dos (2) opciones de respuesta: “si” siendo satisfactorio y “no” siendo insatisfactorio. A cada una de estas diez (10) preguntas, se le asignará una ponderación de 10 (diez) puntos. Por lo anterior se establecerá una calificación total de 80 puntos, como aprobatoria, lo cual significa que el proceso de inducción cumple con las expectativas esperadas.

Cualquier calificación menor a 80 puntos, será motivo para revisión del proceso y verificar las posibles fallas del mismo; de igual forma si el empleado obtiene 80 o 90 puntos, se debe reforzar en las preguntas que hayan sido insatisfactorias; complementando con la información que sea necesaria.

**Cuadro 19**  
**Ejemplo de calificación del cuestionario de**  
**evaluación de la inducción**

<b>Pregunta</b>	<b>Si (satisfactorio)</b>	<b>No (insatisfactorio)</b>
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5		X
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
<b>Calificación</b>	<b>90 puntos Aprobado</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

Las preguntas 11 y 12 servirán para que el nuevo empleado califique el proceso y su adaptación a la empresa, teniendo la posibilidad de realizar las observaciones que considere pertinentes.

Se deberá realizar también una conversación grupal, en la que participarán los compañeros de trabajo, recursos humanos y jefe inmediato, en donde se describirán los puntos positivos y los puntos de mejora, en la integración que el nuevo empleado ha tenido, de igual forma se propone utilizar un cuestionario estructurado, para dejar constancia del proceso y tener puntos de referencia para mejorar el proceso de inducción (Ver anexo 12).

### **3.5.5.1 Plan de acción evaluación del proceso de inducción**

En el siguiente cuadro se presenta un plan, en el que se detallan las acciones para llevar a cabo la evaluación del proceso de inducción, las metas de dichas acciones, las personas encargadas y el tiempo de duración.

**Cuadro 20**  
**Plan de acción evaluación del proceso de inducción**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>				
Objetivo: Determinar si el proceso de inducción cumple con los propósitos establecidos.				
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
1	Encargado de Recursos Humanos	Programación de la reunión para evaluar el proceso de inducción del nuevo empleado.	Establecer cuando y de qué forma se llevará a cabo la evaluación.	1 hora
2	Encargado de Recursos Humanos, jefe inmediato y nuevo empleado	Reunión y entrevista para evaluar la efectividad del proceso de inducción.	Determinar la efectividad del proceso de inducción, mediante la adaptación del nuevo colaborador.	1 hora
3	Encargado de Recursos Humanos, jefe inmediato y nuevo empleado	Entrega y llenado del cuestionario al nuevo trabajador, para evaluar el proceso de inducción.	Verificar el nivel de integración que ha tenido el nuevo empleado.	1 hora
4	Encargado de Recursos Humanos	Evaluar los resultados mediante la calificación y ponderación del cuestionario.	Determinar con base en las respuestas del empleado, si el proceso de inducción cumple con los objetivos establecidos.	1 hora
5	Encargado de Recursos Humanos	Revisar si los resultados que se obtuvieron son satisfactorios o insatisfactorios.	Analizar y proponer mejoras al proceso, si los resultados obtenidos son insatisfactorios y tomar en cuenta las observaciones del nuevo empleado.	1 hora
6	Encargado de Recursos Humanos, jefe inmediato y compañeros de labor.	Evaluación al nuevo empleado de forma grupal.	Establecer el nivel de integración del nuevo colaborador.	1 hora

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

Para mejor comprensión de la evaluación del proceso de inducción, a continuación se describen y amplían las acciones incluidas en el cuadro anterior:

- Programación de la reunión para evaluar el proceso de inducción del nuevo empleado: el encargado de recursos humanos deberá programar dicha reunión, luego del período de prueba del nuevo empleado, que en la organización es de dos (2) meses. El encargado de RH, deberá enviar una invitación vía correo electrónico a los participantes, indicando la fecha, hora y el lugar en que se llevará a cabo la reunión.
- Reunión y entrevista para evaluar la efectividad del proceso de inducción: es importante la participación de las tres personas involucradas, encargado de recursos humanos, jefe inmediato y nuevo empleado. El lugar propuesto para realizar esta actividad, es la sala de conferencias de la compañía; esto para contar con el espacio y ambiente adecuados. La reunión deberá tener una temática tipo entrevista, en la cual se realizaran preguntas mutuamente, para resolver las dudas que el empleado pueda tener, con respecto a cualquier etapa de la inducción. Si en caso el nuevo empleado manifiesta no haber comprendido el contenido de la inducción recibida, debe constar en la minuta de la reunión, las acciones a seguir, para que sean reforzados los aspectos que el nuevo empleado considere deficientes.
- Entrega y llenado del cuestionario al nuevo trabajador, para evaluar el proceso de inducción: para esta actividad se deberá utilizar el formato propuesto, en el cual el empleado debe responder a conciencia, cada una de las interrogantes descritas. Esta evaluación será la base fundamental, sobre la cual se decida si el proceso de inducción está siendo efectivo, y si el empleado se integró satisfactoriamente a la empresa.
- Evaluar los resultados mediante la calificación y ponderación del cuestionario: el encargado de recursos humanos, será quien califique el cuestionario resuelto por el empleado, con base en la ponderación propuesta en esta etapa. El puntaje

obtenido, servirá para determinar si el proceso de inducción propuesto, cumple con los objetivos y expectativas del mismo.

- Revisar si los resultados que se obtuvieron son satisfactorios o insatisfactorios: de acuerdo con la ponderación propuesta, si la calificación obtenida es de 80 puntos, se considera que el proceso es efectivo. Cualquier calificación menor a la mencionada, deberá ser motivo para análisis del proceso de inducción, y así determinar y corregir las fallas del mismo. De igual forma se deberán tomar en cuenta, las observaciones que el nuevo empleado realice, para la mejora del proceso.
- Evaluación al nuevo empleado de forma grupal: el encargado de recursos humanos será el responsable de coordinar la reunión, para efectuar dicha evaluación. El equipo de trabajo del departamento correspondiente, responderá el cuestionario propuesto para dicho efecto y con esto se determinará el nivel de integración que ha tenido el nuevo trabajador. La evaluación mencionada servirá como respaldo de la evaluación principal y de igual forma, se tendrán criterios diferentes, que califiquen la adaptación del nuevo empleado.

### **3.5.6 Revisión y actualización del proceso de inducción**

En esta etapa se verificarán los cambios estructurales, organizacionales o administrativos que tenga la empresa en el transcurso del tiempo y se deberá adaptar el proceso a dichos cambios; debido a que el proceso de inducción no es estático y la aplicación no permanecerá vigente por un largo período, se deberán realizar actualizaciones en el contenido. Es responsabilidad del encargado de recursos humanos identificar los cambios mencionados, para planificar y ejecutar los ajustes necesarios al proceso. Todo cambio en el negocio, funciones, políticas, estrategias, procedimientos y otros elementos básicos, deberán ser tomados en cuenta para reflejar en el proceso la realidad actual de la compañía.

El encargado de recursos humanos, deberá coordinar reuniones con los jefes de área, gerentes de división y altos mandos, para definir la funcionalidad del proceso actual, es decir, se realizarán discusiones de las ventajas y desventajas, así como sugerencias de cambios o mejoras al proceso. Este análisis se hará por medio del cuestionario propuesto (Ver anexo 13), que servirá como base para la discusión mencionada. La revisión y actualización se efectuará de forma anual o cuando hayan cambios significativos en la organización.

#### **3.5.6.1 Plan de acción de la revisión y actualización del proceso de inducción**

En el siguiente cuadro se presenta un plan de acción, el cual tienen como fin primordial establecer una guía estructurada, la cual se debe seguir en la revisión y actualización del proceso de inducción.

**Cuadro 21**  
**Plan de acción revisión y actualización del proceso de inducción**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>				
Objetivo: Establecer revisiones periódicas, para adaptar el proceso de inducción a la realidad de la empresa.				

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
1	Encargado de Recursos Humanos	Programación de la reunión para revisión del proceso de inducción.	Establecer cuando y de qué forma se llevará a cabo la revisión.	1 hora
2	Encargado de Recursos Humanos y jefes de área	Reunión para la revisión y actualización del proceso de inducción.	Determinar si han existido cambios significativos en la estructura de la compañía.	1 hora
3	Encargado de Recursos Humanos y jefes de área	Entrega y llenado del cuestionario para la revisión y actualización del proceso de inducción.	Obtener la opinión de los participantes, con respecto a los cambios en la compañía.	1 hora
4	Encargado de Recursos Humanos y jefes de área	Discusión de los resultados obtenidos en los cuestionarios.	Determinar si han existido cambios y si el proceso de inducción debe actualizarse con base a éstos.	2 horas
5	Encargado de Recursos Humanos	Informar al personal de los cambios que se hayan dado en la empresa.	Comunicar a los empleados, todo tipo de cambio que se dé en la organización.	1 hora
6	Encargado de Recursos Humanos	Actualizar el proceso de inducción, con base a las conclusiones obtenidas en la reunión.	Adecuar el proceso de inducción, a la actualidad de la organización.	2 horas

Fuente: elaboración propia, agosto 2010

Para mejor comprensión de la revisión y actualización del proceso de inducción, a continuación se describen y amplían las acciones incluidas en el cuadro anterior:

- Programación de la reunión para revisión del proceso de inducción: el encargado de recursos humanos deberá programar dicha reunión, de forma anual o cuando existan cambios significativos en la organización. El encargado de RH, deberá enviar una invitación vía correo electrónico a los participantes, indicando la fecha, hora y el lugar en que se llevará a cabo la reunión.
- Reunión para la revisión y actualización del proceso: es importante la participación de los jefes de área y altos mandos. El lugar propuesto para realizar esta actividad, es la sala de conferencias de la compañía, para disponer del espacio y ambiente adecuados. En la reunión se discutirá si en el último año o si recientemente han existido cambios organizacionales o administrativos.
- Entrega y llenado del cuestionario para la revisión y actualización del proceso de inducción: para esta actividad se deberá utilizar el formato propuesto, en el cual los participantes deberán responder y describir los cambios que se hayan dado en la compañía.
- Discusión de los resultados obtenidos: luego de llenar el cuestionario, se evaluarán las respuestas de los participantes; de haber existido cambios en cualquier área de la empresa, se llegará a la conclusión si dichos cambios, deben ser actualizados en el proceso de inducción o si solamente deben ser informados a los empleados, por los medios idóneos.
- Informar al personal de los cambios que se hayan dado en la empresa: el encargado de recursos humanos, deberá informar a todo el personal, los cambios que se den en la organización, por medio de correo electrónico.
- Actualizar el proceso de inducción, con base a las conclusiones obtenidas en la reunión: el encargado de recursos humanos, deberá modificar el proceso de

inducción, con relación a los cambios que la compañía experimente en el transcurso del tiempo y adaptar el proceso a la actualidad de la misma.

### 3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se presenta un panorama económico, en el que se detalla la integración de los costos que se estiman, para desarrollar cada una de las actividades contempladas en la propuesta. Se describen los costos de materiales, papelería y útiles e impresiones que se deben llevar a cabo, para contar con los instrumentos necesarios en el proceso.

**Cuadro 22**  
**Presupuesto para la implementación de la propuesta**  
**(Cifras en quetzales)**

Etapa	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total
Inducción a la organización	Cuadernillos de apuntes	26	Q 20.00	Q 520.00
	Lapiceros	26	Q 5.00	Q 130.00
	Impresión de manual de bienvenida	26	Q 300.00	Q 7,800.00
	Impresión lista de actividades (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Impresión recibo del manual de bienvenida	26	Q 1.00	Q 26.00
	Horas hombre recursos humanos	130	Q 25.00	Q 3,250.00
	Horas hombre jefe de área y/o persona designada	1,040	Q 25.00	Q 26,000.00
Inducción al departamento	Impresión de hoja de responsabilidad	26	Q 1.00	Q 26.00
	Impresión lista de inducción al depto. (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Horas hombre jefe inmediato	130	Q 25.00	Q 3,250.00
Inducción al puesto	Impresión de descripción de puesto (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Impresión de hoja de responsabilidad	26	Q 1.00	Q 26.00
	Impresión lista de inducción al puesto (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Horas hombre jefe inmediato y/o persona designada	676	Q 25.00	Q 16,900.00
Evaluación y seguimiento	Impresión guía de entrevista (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Impresión evaluación proceso de inducción (4 páginas)	104	Q 1.00	Q 104.00
	Impresión evaluación grupal (2 páginas)	52	Q 1.00	Q 52.00
	Horas hombre recursos humanos	156	Q 25.00	Q 3,900.00
	Horas hombre jefe inmediato	78	Q 25.00	Q 1,950.00
Revisión y actualización	Impresión de formato (3 páginas)	78	Q 1.00	Q 78.00
	Horas hombre recursos humanos	208	Q 25.00	Q 5,200.00
	Horas hombre jefes de área	520	Q 25.00	Q 13,000.00
Otros gastos			Q 3,528.00	
<b>TOTAL</b>				<b>Q 86,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

En el cuadro anterior, se describen los costos que tendrá la implementación de la propuesta; se observa un detalle por cada etapa de la inducción. Las impresiones de formatos, se refieren a los instrumentos que se utilizarán en el proceso, para dejar constancia de la realización de las actividades y para el análisis de la efectividad del mismo. Para el cálculo de las horas hombre, el encargado de recursos humanos proporcionó un sueldo promedio de Q. 6,000.00, para los involucrados en el proceso de inducción; por lo que el costo estimado de cada hora hombre es de Q. 25.00; la cantidad de horas hombre se determinó con base a los planes de acción de cada etapa, en el caso de las horas hombre de los jefes de área, en la etapa de revisión y actualización, se tomaron en cuenta cinco (5) jefes.

El presupuesto asciende a la cantidad de Q. 86,000.00, estimado para 26 personas, que fueron las admisiones durante el primer semestre del año 2010.

### 3.7 Análisis costo – beneficio

En el presente análisis, se realiza una comparación de los costos y beneficios que tendrá la implementación del proceso de inducción. El propósito de dicho análisis, es verificar si los beneficios son mayores a los costos.

**Cuadro 23**  
**Análisis costo – beneficio para una persona**  
**(Cifras en quetzales)**

Costo		Beneficio	
Inducción a la organización	Q 1,453.00	Ahorro en contratación de nuevo personal, según datos proporcionados por la compañía.	Q 8,000.00
Inducción al departamento	Q 128.00		
Inducción al puesto	Q 655.00		
Evaluación y seguimiento	Q 233.00		
Revisión y actualización	Q 703.00		
Otros	Q 136.00		
<b>TOTAL</b>	<b>Q 3,308.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Q 8,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

Según la información anterior, el análisis comparativo para un empleado muestra beneficios mayores que los costos, en un monto de Q. 4,692.00. La tasa de retorno es de 0.41 (Q. 3,308.00 / Q. 8,000.00), por lo que la inversión podrá ser recuperada en cinco (5) meses. El ahorro en la contratación de nuevo personal se considera como un beneficio para la empresa, debido a que la implementación eficiente de la propuesta, disminuirá el índice de rotación de personal y los costos que implica.

Según el análisis costo – beneficio, el proceso de inducción propuesto es factible económicamente y además aportará beneficios cualitativos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Alto compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- Aceptación de las normas, valores y cultura de la compañía.
- Integración adecuada a los equipos de trabajo.
- Comprensión de las funciones asignadas más rápidamente.
- Estabilidad en los puestos de trabajo.
- Mejora en la comunicación y relaciones laborales.

Como se puede observar, la propuesta del proceso de inducción generará también beneficios cualitativos, que por su naturaleza es compleja su medición monetaria. Sin embargo dichos beneficios son parte importante en la implementación de la propuesta y están vinculados a la práctica de un proceso de inducción eficiente.

## CONCLUSIONES

1. Las deficiencias en la adaptación y socialización de los nuevos empleados a la compañía, son ocasionadas por la ausencia de un proceso de inducción formalmente establecido y estructurado de tal manera, que cubra las necesidades de orientación de los colaboradores; por tal razón se comprueba la primer hipótesis planteada.
2. Debido a la inexistencia de un proceso de inducción formal establecido, no se pueden llevar a cabo las revisiones y actualizaciones de dicho proceso.
3. Se comprobó que la unidad de recursos humanos, no cuenta con los instrumentos necesarios para coordinar las diferentes etapas de la inducción
4. Se determinó que la unidad de recursos humanos, carece de organización en cuanto a quienes serán las personas responsables, en la inducción al departamento y puesto de trabajo, por lo que el personal de la empresa no se involucra en esta actividad.
5. Se detectó que la inducción a la organización, no se realiza en forma ordenada y no se utiliza un manual de bienvenida, lo que provoca que los empleados no se identifiquen con la filosofía de la empresa y que no tengan información relacionada con las condiciones laborales existentes.
6. En la inducción al departamento de trabajo, no se realiza ninguna actividad para la presentación con los compañeros de área, tampoco se explican las funciones a cargo de cada empleado, por lo que las relaciones laborales y la comunicación son deficientes.
7. En la inducción al puesto de trabajo, no se proporciona al personal de nuevo ingreso una descripción detallada de las atribuciones.

8. Se estableció que no existen manera de comprobar, si el proceso de inducción es efectivo y si cumplió con las expectativas del nuevo empleado y si la adaptación de éste fue satisfactoria.

## RECOMENDACIONES

1. La unidad de recursos humanos deberá desarrollar en forma sistemática, la implementación del proceso de inducción propuesto, para lograr que los nuevos empleados tengan una adaptación y socialización adecuada en la compañía y así cumplir con los objetivos organizacionales.
2. El encargado de recursos humanos y jefes de área deberán llevar a cabo revisiones y actualizaciones periódicas, para adaptar el proceso de inducción a la realidad de la compañía, esto se llevará a cabo por medio del cuestionario propuesto y ejecutando las actividades descritas en el plan de acción de esta etapa de la inducción.
3. La unidad de recursos humanos deberá coordinar con las personas involucradas, en las diferentes etapas de la inducción, la aplicación de los instrumentos propuestos.
4. El encargado de recursos humanos deberá coordinar con el jefe de área y personal del departamento, donde laborará el nuevo empleado, quienes serán los responsables de ejecutar la inducción al departamento y puesto de trabajo.
5. La inducción a la organización es responsabilidad del encargado de recursos humanos, quien debe describir la historia, servicios, filosofía e información pertinente relacionada con la compañía. También debe hacer entrega del manual de bienvenida propuesto y explicar detalladamente su contenido, resolviendo las dudas que los nuevos empleados tengan y así lograr una buena identificación con la organización.
6. El jefe inmediato del nuevo empleado, deberá presentarlo formalmente con los compañeros de trabajo e informar las actividades a cargo del departamento; asimismo se deben dar conocer los recursos disponibles, lo anterior se llevará a cabo según el plan de acción propuesto, para mejorar las relaciones laborales.

7. El jefe inmediato y/o persona designada deberá realizar las actividades propuestas en el plan de acción para el puesto de trabajo, facilitar la descripción detallada de las atribuciones del puesto y explicar la forma de ejecutar las tareas asignadas.
  
8. El encargado de recursos humanos deberá realizar la evaluación y seguimiento de la inducción, por medio de los cuestionarios propuestos, ejecutando las actividades descritas en el plan de acción, esto con el objetivo de detectar fallas en el proceso y hacer las mejoras respectivas, estableciendo un proceso de inducción eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. **Gestion del Talento Humano**. 3ª. Edición. México., McGraw – Hill, 2,009. 586 páginas.
2. DeCenzo Dave; Robbins Steve. **Administración de Recursos Humanos**. 1ª. Edición. México., Limusa, 2,001. 564 páginas.
3. Gómez-Mejía L.R.; Balkin D.B. Y Cardy R.L. **Dirección y gestión de Recursos Humanos**. 3ª. Edición. Madrid., Peason Educación, 2,001. 728 páginas.
4. Koontz Harold; Weihrich Heinz. **Administración Una perspectiva global**. 12ª. Edición. México., McGraw – Hill, 2,004. 804 páginas.
5. Mercado Salvador. **Administración Aplicada Primera parte, Teoría y Práctica**. 2ª. Edición. México., Limusa, 2,006, 592 páginas.
6. Mondy R. Wayne; Noe Robert M. **Administración de Recursos Humanos**. 9ª. Edición. México., Pearson Educación, 2,005. 560 páginas.
7. Reyes Ponce Agustín. **Administración Moderna**. 1ª. Edición. México., Limusa, 2,008. 492 páginas.
8. Werther William B.; Davis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ª. Edición. México. McGraw – Hill, 1,996. 582 páginas.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Hoja de compromiso para apoyo a los nuevos empleados

#### HOJA DE COMPROMISO PARA APOYO A LOS NUEVOS EMPLEADOS

*(Nombre completo impreso)*

Yo \_\_\_\_\_

Por este medio me comprometo de forma grata, a apoyar y orientar a los nuevos empleados, ayudándolos a que se adapten de manera satisfactoria a la compañía, departamento y puesto de trabajo. De igual forma, tengo conocimiento de la importancia y los beneficios que trae consigo un proceso de inducción eficiente, del cual seré parte activa e importante.

Así también me comprometo a desarrollar de manera eficiente, las actividades que me sean asignadas, con relación a la inducción de personas.

\_\_\_\_\_  
*Firma del empleado*

\_\_\_\_\_  
*Recursos Humanos*

\_\_\_\_\_  
*Fecha*

## Anexo 2

### Lista de actividades inducción a la organización

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe y puesto: \_\_\_\_\_

Asegurarse de que cada actividad de esta lista, esté cubierta en las dos primeras semanas de trabajo del nuevo empleado.

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del responsable	Firma del empleado
<b>Recursos Humanos</b>				
Bienvenida al nuevo empleado. Dar a conocer la historia, la filosofía y la estructura organizacional.	Encargado de Recursos Humanos			
Entrega del manual de bienvenida (firma del documento de recibido).				
Mostrar la disposición física de las instalaciones; oficinas, servicios, cafetería, etc.				
Presentación formal en todos los departamentos.				
Informar sobre las áreas de acceso (tarjeta de control).				
Comunicar la misión, visión y valores				
Describir los servicios y productos de la empresa				
Explicar a detalle las condiciones laborales, incluidas en el manual de bienvenida.				
Informar de las políticas para gastos de viaje y/o trabajo.				
Notificar las formas y medios de comunicación.				

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del responsable	Firma del empleado
Interacción en los distintos departamentos de la empresa.	Jefes y/o personas designadas (supervisión de RH)			
• Departamento	Jefe y/o persona designada			
• Departamento				
Presentación con el jefe inmediato (firma de los documentos de compromiso).	Encargado de Recursos Humanos			

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

### Anexo 3

#### Constancia de lectura y comprensión del manual de bienvenida

**CONSTANCIA DE LECTURA Y COMPRENSIÓN DEL**  
**MANUAL DE BIENVENIDA**

*(Nombre completo impreso)*

Yo \_\_\_\_\_

Certifico haber leído y comprendido el **Manual de Bienvenida** de la unidad de análisis y asumo mi responsabilidad de familiarizarme con su contenido. También entiendo que cualquiera o todas las reglas, políticas y beneficios contenidos en este manual, pueden ser unilateralmente enmendados, modificados o discontinuados en cualquier tiempo por la Compañía a su juicio y discreción.

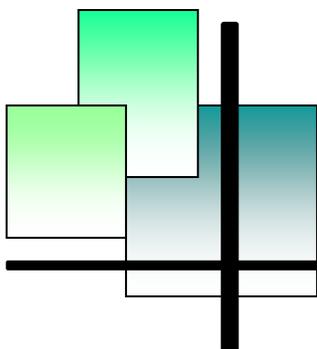
\_\_\_\_\_  
*Firma del empleado*

\_\_\_\_\_  
*Recursos Humanos*

\_\_\_\_\_  
*Fecha*

**Anexo 4**  
**Manual de bienvenida**

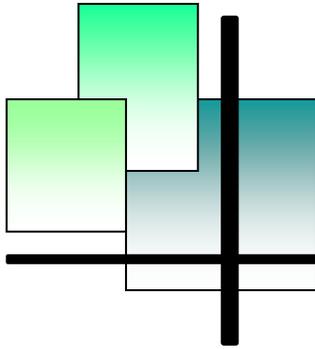
**MANUAL DE BIENVENIDA**



# ÍNDICE

---

	Página
Propósito del manual de bienvenida	1
Objetivos del manual de bienvenida	1
Carta a nuestro compañero de trabajo	2
Introducción	3
Quienes somos	4
Nuestra misión y visión	5
Nuestros valores	6
Organigrama de la compañía	9
Giro empresarial	10
Deseamos que usted	11
Son faltas	12
Condiciones laborales	13
Beneficios	22
Prestaciones	23
Evaluación de desempeño	24
Su lugar de trabajo	25



# Propósito y objetivos del manual de bienvenida

---

## **Propósito**

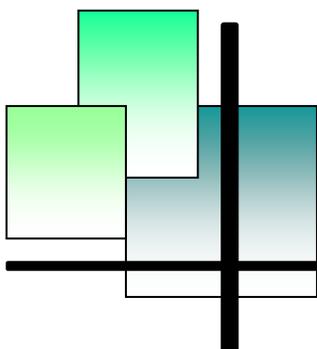
Proporcionar a los empleados de nuevo ingreso, información acerca de la compañía y las condiciones laborales que delimitan su actuar dentro de la misma. Se espera que utilice este manual como guía de referencia permanente y lo consulte cuando sea necesario.

## **Objetivo general**

- Facilitar la información necesaria, para que pueda identificarse con la compañía e integrarse de forma ágil a las operaciones de la misma.

## **Objetivo específicos**

- Brindar información relacionada con la filosofía de la compañía, para establecer un compromiso con ésta.
- Informar de las condiciones laborales existentes dentro de la compañía.
- Dar a conocer los beneficios y prestaciones que tendrá como nuevo empleado.



**CARTA A NUESTRO NUEVO**

---

**COMPAÑERO DE TRABAJO**

Apreciable compañero (a):

Es un honor para nosotros presentarle nuestro saludo de bienvenida, y deseamos que el nuevo camino que hoy se inicia sea un sendero de éxitos. Esperamos que esta relación contribuya a su desarrollo y al de nuestra compañía.

En la compañía valoramos al recurso humano, como elemento fundamental para el mejoramiento y desarrollo continuo de nuestro servicio hacia los clientes, para que éste sea el adecuado y el mejor en el país.

Compañero, usted está involucrado en este desarrollo, esperamos que sea un agente de cambio y que colabore para que alcancemos los objetivos corporativos para beneficio común.

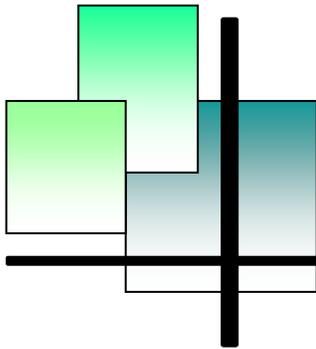
Bienvenido nuevamente y éxitos a partir de este momento.

Cordialmente,

*Gerencia General*  
Unidad de análisis

Encargado de RH  
Unidad de análisis

Acompañante  
personal



# INTRODUCCIÓN

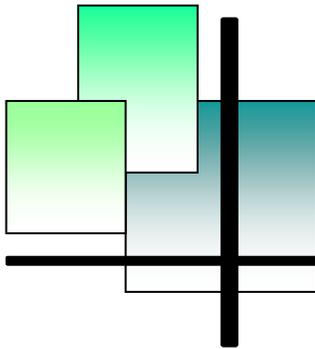
---

El siguiente manual de bienvenida ha sido elaborado con el objetivo de brindarle orientación e información, debido a que formará parte de la compañía, con el fin de que tenga conocimiento de nuestro propósito y cómo lo vamos a lograr.

Este manual de bienvenida incluye información general sobre la historia de la compañía, misión, visión, valores, servicios y las condiciones laborales necesarias para el desarrollo del trabajo.

Esperamos que el manual sea de utilidad en este momento, en que se inicia la relación laboral y le proporcione la ayuda para resolver sus interrogantes.





## Quienes somos

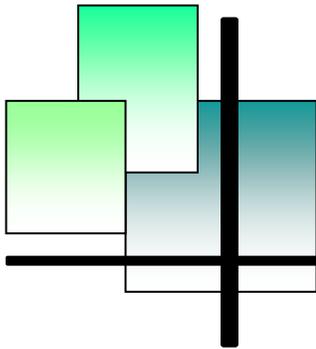
Contamos con 400,000 empleados en 136 países alrededor del mundo. Iniciamos labores en Guatemala, en el mes de febrero de 1972, en el sector eléctrico, posteriormente ingresaron las líneas de telecomunicaciones, energía y salud.



La organización abarca todos los campos de la electrotécnica y la electrónica y en su ramo es una de las compañías de más tradición en el mundo. Ofrece a sus clientes no sólo productos y servicios de calidad extraordinaria, sino también de alto rendimiento.

Nuestros ingenieros de venta y personal técnico altamente especializado, que forma parte de los casi 500 colaboradores con que cuenta la empresa en Centroamérica, ayudan a encontrar soluciones óptimas y garantizan la mejor atención post venta.

La compañía es una de las pioneras y más innovadora del mundo en el sector de la electrotécnica y electrónica y sigue marcando la pauta del proceso tecnológico.



## Nuestra misión y visión

### Misión

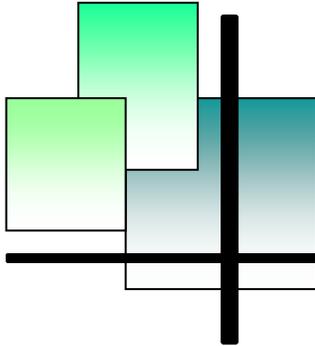
Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales de la más avanzada tecnología en todos los campos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.



### Visión

Lograr un crecimiento rentable y sostenible orientado al cliente, desarrollando relaciones benéficas y de confianza a largo plazo. Creando valor perdurable para nuestros socios internos y externos.





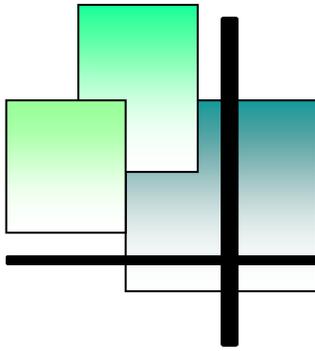
## Nuestros valores

---

### RESPONSABILIDAD

- Cumplimos con la ley.
- Respetamos la dignidad de todas las personas.
- Promovemos la salud y la seguridad.
- Conducimos nuestros negocios de manera honesta y transparente.
- Somos correctos en nuestras relaciones con la competencia y con los públicos de interés.
- Honramos los compromisos.
- Respetamos la propiedad.
- Nos empeñamos en la protección del medio ambiente.
- Estamos totalmente comprometidos y con la capacidad para alcanzar los mejores resultados.





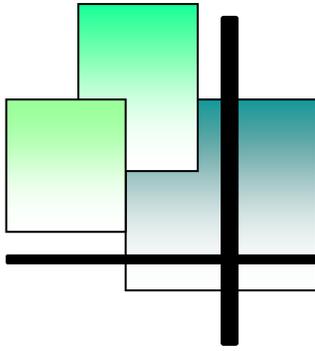
## Nuestros valores

---



### EXCELENCIA

- Nos fijamos los objetivos más altos y los alcanzamos.
- Somos apasionados.
- Tenemos la voluntad de ir más allá.
- Somos disciplinados y actuamos de manera rápida y decidida.
- Siempre procuramos el mejoramiento y la calidad perfecta.
- Comprendemos profundamente las necesidades y los desafíos de nuestros clientes.
- Desarrollamos sistemáticamente nuestras destrezas personales y aprovechamos nuestro potencial al máximo.
- Interactuamos de manera eficiente y pragmática.
- Adoptamos el cambio para garantizar que somos competitivos en el futuro.



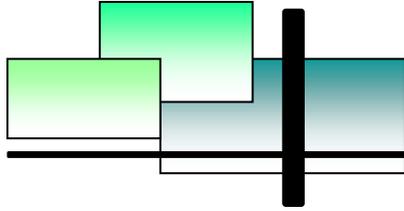
## Nuestros valores



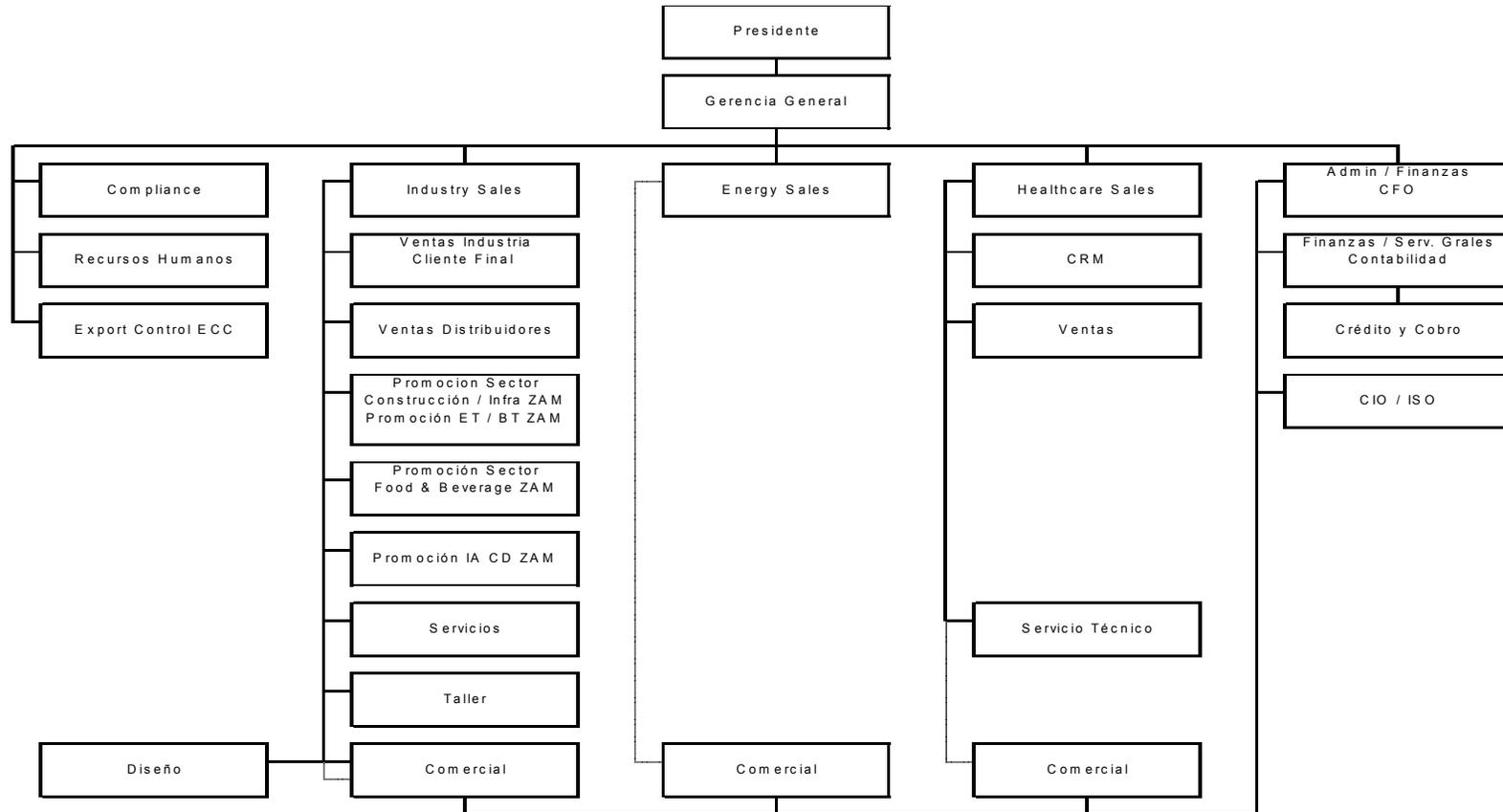
### INNOVACIÓN

- Creamos innovaciones que le brindan a nuestros clientes una ventaja competitiva exclusiva.
- Actuamos como emprendedores.
- Somos creativos y abiertos a nuevas ideas.
- Somos ingeniosos y visionarios.
- Marcamos tendencias.
- Retamos constantemente el status quo.

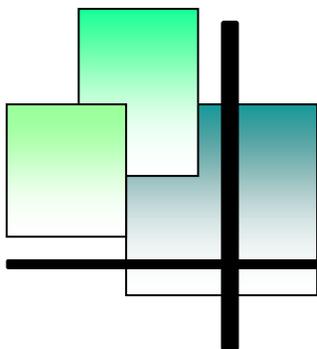




# Organigrama de la compañía



Fuente: información proporcionada por la empresa, junio 2010.

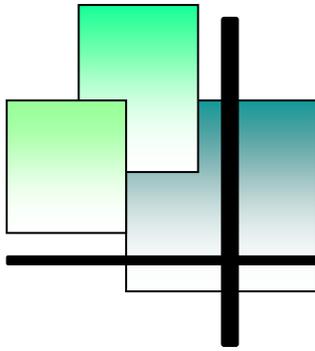


## Giro empresarial

En Guatemala y Centroamérica, la organización participa activamente en el desarrollo tecnológico, desde hace más de 35 años. Nos dedicamos principalmente a las siguientes actividades:

- Proyección.
- Venta.
- Instalación.
- Mantenimiento de equipos industriales.
- Equipos y sistemas de producción y distribución de energía.
- Sistemas de automatización de procesos.
- Equipos y sistemas de telecomunicaciones.
- Equipos de electromedicina y odontología.
- Dotaciones hospitalarias completas.



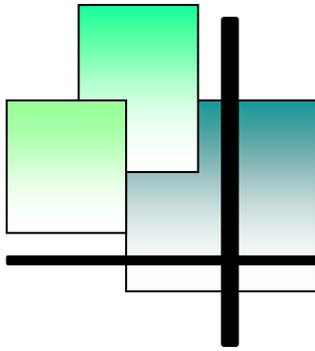


## **Deseamos que usted....**

En la compañía esperamos que el recurso humano responda a nuestras expectativas, es por eso que deseamos que usted muestre a la organización lo siguiente:

- Lealtad hacia la compañía.
- Respeto a todo el personal que labora dentro de la empresa y a toda persona que ingrese a nuestras instalaciones.
- Cooperación en todas las áreas que nos conforman.
- Puntualidad para cumplir con sus responsabilidades.
- Dedicación a su trabajo.
- Iniciativa para resolver los problemas que se presenten.
- Deseo de superación para contribuir con el desarrollo de la compañía.
- Honradez durante el tiempo que labore en la organización.



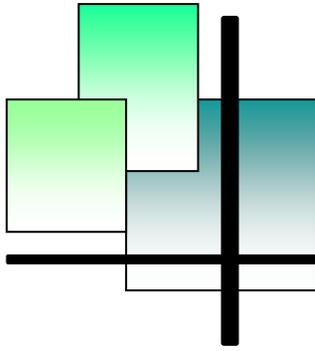


## Son faltas....

La compañía desea hacer de su conocimiento que no se tolerará cualquier comportamiento anómalo, que conlleve a que la integridad de nuestra organización se vea afectada. Es por eso que la empresa puede dejar sin efecto su contrato de trabajo, si usted se ve involucrado en alguna de las siguientes situaciones que son reconocidas como faltas hacia nuestra compañía:

- La corrupción.
- Falta de colaboración hacia los demás departamentos.
- Peleas con sus compañeros o personas ajenas a la empresa.
- El robo de materiales y/o equipo de oficina, así como de equipo técnico que pertenezca a la organización.
- Presentarse a sus labores en estado de ebriedad y/o bajo el efecto de algún estupefaciente.
- Presentarse constantemente tarde a sus labores.





## Condiciones laborales

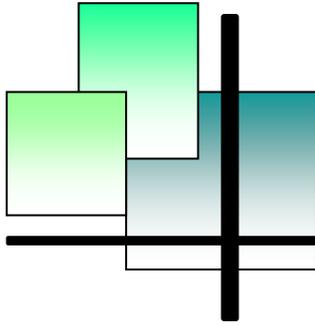
### **Período de prueba:**

Para todos los empleados recién contratados, se requiere de un período de prueba de dos meses, según lo establece la ley (Art. 81 Código de Trabajo). Durante este período el empleado debe demostrar sus aptitudes para ser un empleado permanente y sus actitudes para hacer mejor las tareas. De no emitirse ninguna calificación contraria, el empleado debe considerarse aceptado.



### **Contratación de familiares:**

No se contratarán ni se mantendrá contrato, a dos parientes consanguíneos para trabajar dentro de la empresa, así como tampoco a aquellos relacionados en primer grado de afinidad.



## Condiciones laborales

---

### **Horario de trabajo:**

Los horarios de trabajo en jornadas ordinarias se asignarán, de acuerdo a las necesidades del departamento para el cual labore el empleado. El horario se le indicará previo al inicio de su relación laboral con la empresa.

La jornada ordinaria actual de la empresa es: de 8:00 a 17:00 horas de lunes a jueves y el día viernes de 8:00 a 16:00 horas, para trabajar 44 horas a la semana.

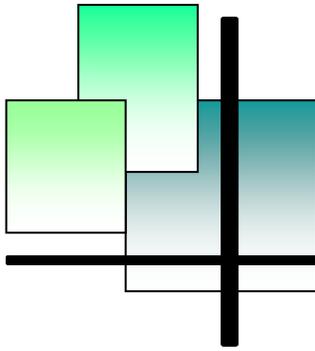


### **Horario extraordinario:**

Ningún trabajador deberá laborar horas extraordinarias, sin la autorización expresa y escrita del jefe de su respectivo departamento.

### **Horarios especiales:**

En ocasiones previamente establecidas, algunos de los empleados deberán trabajar en horario extraordinario. Si es preciso, las horas de trabajo en su jornada laboral pueden cambiar, según así se requiera. En todo caso, se mantendrán las políticas para cada tipo de jornada, autorizadas y descritas en la ley laboral vigente (Art. 116 y 117 Código de Trabajo).



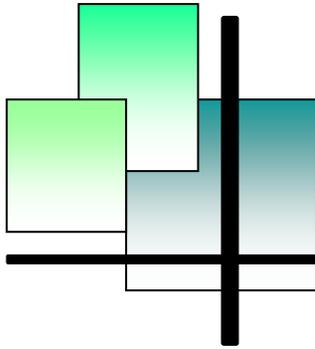
## Condiciones laborales

### **Puntualidad:**

Los empleados deben reportarse puntualmente a sus trabajos y no deben de abandonar sus puestos antes del cierre de labores. Si el empleado tiene necesidad de ausentarse de su lugar de trabajo por más de quince minutos, deberá informar a su jefe inmediato. El llegar tarde con frecuencia, puede significar la aplicación de medidas disciplinarias. En todo caso, los retrasos frecuentes van en perjuicio de la buena reputación del empleado y aparecerá como tal en las evaluaciones del desempeño que se realizan.

Todo el personal debe marcar con su tarjeta el control de asistencia. No está permitido marcar la tarjeta de otra persona, ya que de llegar a hacerlo será causa justa de despido conforme lo establece el Reglamento Interno de la empresa y el Código de Trabajo.





## Condiciones laborales

### Lugar de trabajo y equipo necesario:

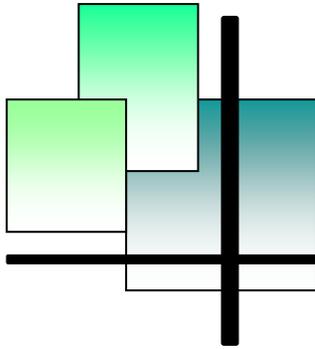
El lugar de trabajo será asignado, con relación al puesto que vaya a desempeñar dentro de la compañía; de igual forma ésta debe proporcionar el equipo necesario para la realización de sus labores.



### Movimientos internos (promociones):

Los aspirantes serán evaluados en sus aptitudes, incluyendo experiencia, preparación académica, habilidades especiales para el puesto, cualidades personales, su capacidad física en relación al perfil y descripción establecidos para el puesto; así como también el grado de responsabilidad, colaboración y eficiencia, todo previo a ser considerados aptos y adecuados para su nombramiento.





## Condiciones laborales

### Reclutamiento externo:

De no contar internamente con un candidato que llene todos los requisitos necesarios para el puesto vacante, se procederá a efectuar un reclutamiento externo.



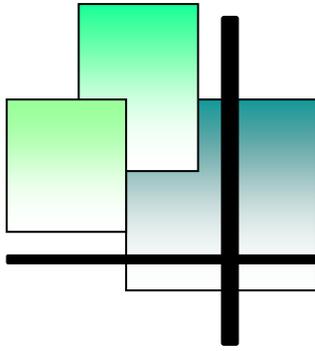
### Renuncia o despido por causa justificada:

Si por algún motivo el personal decide renunciar, es necesario que lo haga por escrito (una carta) y de acuerdo a lo normado en las leyes laborales (Art. 83 Código de Trabajo); de igual forma no tendrá derecho a indemnización

- Menos de 6 meses, una semana de anticipación por lo menos.
- Más de 6 meses y menos de 1 año, diez días de anticipación por lo menos.
- Más de 1 año y menos de 5 años, 2 semanas de anticipación por lo menos.
- Más de 5 años, 1 mes de anticipación por lo menos.

En caso de despido justificado el personal pierde su indemnización (Art. 77 y 78 Código de Trabajo).





## Condiciones laborales

### **Despido sin causa justificada:**

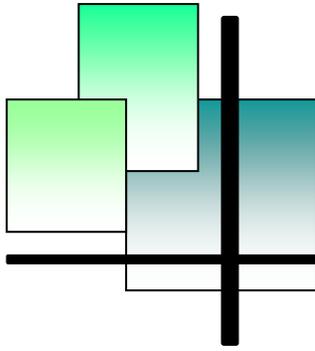
Si no existe causa justa y fuera despedido por cualquier motivo, el personal tiene derecho, de acuerdo a las leyes laborales de Guatemala, a recibir las prestaciones legales por el tiempo laborado (Art. 82 Código de Trabajo).

### **Vacaciones y/o permisos**

#### **Vacaciones:**

Todos los empleados de la empresa gozarán de 15 días hábiles de vacaciones para cada año laborado. Deberá coordinarse con su jefe inmediato para planificar el tiempo en el que hará efectivas las mismas, teniendo 60 días hábiles después del período cumplido, para gozar las vacaciones (Arts. 130, 131 y 132 Código de Trabajo).





## Condiciones laborales

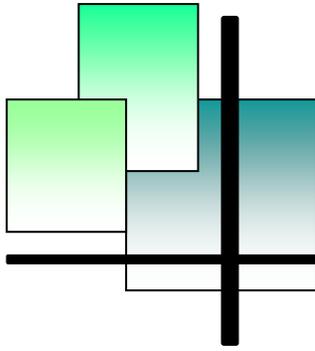


### Permisos:

De acuerdo con lo normado por el Código de Trabajo y sus reformas (Art. 61 inciso "ñ"), dentro de la empresa se cumple con los siguientes permisos con goce de sueldo:

- En caso de contraer matrimonio, cinco (5) días hábiles.
- En caso de nacimiento de hijos, dos (2) días hábiles.
- En caso de deceso de familiar, dos (3) días hábiles (cónyuge, padres, hijos).
- En caso de citación judicial, medio día dentro de la jurisdicción y 1 día fuera del departamento.





## Condiciones laborales

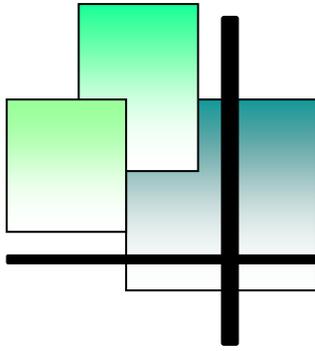
### Asuetos oficiales:

- Enero 1 Año nuevo
- Marzo o abril Jueves santo
- Marzo o abril Viernes santo
- Mayo 1 Día del trabajo
- Mayo 10 Día de la madre  
(Decreto 1794)
- Junio 30 Día del ejercito
- Agosto 15 Día de la Asunción
- Septiembre 15 Día de la independencia
- Octubre 20 Día de la revolución
- Noviembre 1 Día de los santos
- Diciembre 24 (medio día)
- Diciembre 25 Navidad
- Diciembre 31 (medio día)

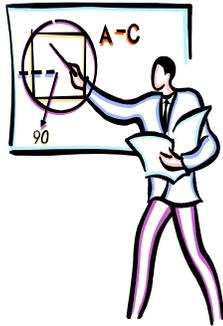
*(Art. 127 Código de Trabajo)*



Según Decreto 42-2010, cuando el día de asueto recaiga en día martes se gozará el día lunes anterior, si recae en día miércoles o jueves, se gozará el día viernes inmediato. Si el mismo recayese en día sábado o domingo no se modificará. Tomando en consideración las excepciones del decreto, lo anterior únicamente se aplicará para los asuetos del 10 de mayo y el 30 de junio.



## Condiciones laborales



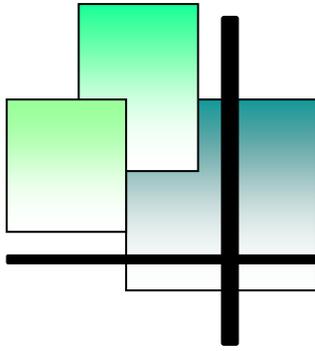
### Capacitación:

La compañía ofrece a su personal la posibilidad de adiestramiento en las diferentes áreas de trabajo, tanto a nivel técnico como administrativo. El requisito para gozar de este beneficio, es el aprovechamiento al máximo de su aprendizaje en beneficio de la empresa. La organización no concederá cursos ni capacitación a ningún empleado, sobre temas que no están relacionados con su labor.

### Beneficios:

La empresa brinda a todos sus empleados, un seguro de vida y seguro medico; el encargado de RH será el responsable de informar los detalles de la póliza. Adicionalmente, la compañía cumple con el requisito de inscribir a sus empleados en el programa médico del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.).





## Beneficios

### Servicio de almuerzo:

La empresa cuenta con un área específica para prestar el servicio de cafetería. También se sirve café para los empleados, por la mañana y por la tarde en sus respectivos puestos de trabajo dentro del edificio.



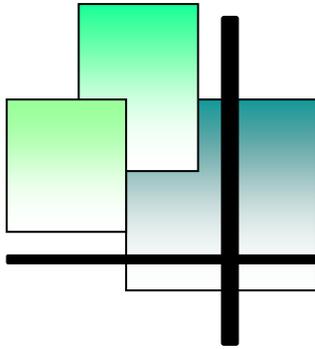
### Convivio navideño:

Durante el mes de diciembre de cada año, la compañía realiza actividades con motivo de las fiestas de fin de año, ya sea organizando paseos campestres del personal con sus familias o bien se organiza algún almuerzo o cena para el personal.



### Actividades deportivas:

La empresa brinda exclusivamente a los empleados, ayuda económica para participar en campeonatos de fútbol. Previo a las festividades navideñas se realizan campeonatos deportivos, en los meses de noviembre a diciembre de cada año, con la amena y entusiasta participación de todo el personal.



# Prestaciones

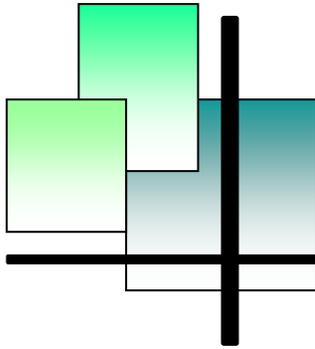
## 1. Las de ley:

- Aguinaldo del 100% en diciembre, al cumplir un año o proporcional al tiempo laboral.
- Bono anual del 100% en julio, al cumplir un año o proporcional al tiempo laboral.
- Vacaciones, 15 días hábiles por año.
- Bonificación decreto.
- Indemnización conforme a la ley, 100% por despido, más 30% de ventajas económicas según políticas de la empresa y 0% por renuncia.

## 2. Adicionales:

- Servicios de gastos médicos.
- Kilometraje por uso de vehículos particulares, con fines laborales..
- Cursos de idiomas.
- Cursos motivacionales pagados totalmente por la empresa.





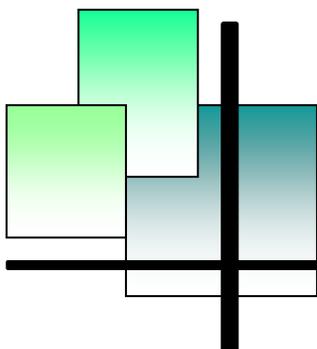
## Evaluación de desempeño



Las evaluaciones de desempeño, serán programadas según requerimientos de casa matriz. El jefe inmediato debe informar al empleado que será evaluado después de cierto tiempo determinado, para verificar su rendimiento dentro de la empresa. Dicha evaluación también servirá de base para aumentos salariales, pago de bonificaciones por cumplimiento, ascensos, entre otros.



**iii BIENVENIDO A NUESTRA CORPORACIÓN !!!**



## Su lugar de trabajo

Yo: \_\_\_\_\_

Empecé a trabajar en la compañía el día:

\_\_\_\_\_

Mi área de trabajo es: \_\_\_\_\_

Mi departamento es: \_\_\_\_\_

El jefe de mi departamento es: \_\_\_\_\_

Mi jefe inmediato es: \_\_\_\_\_

Mi horario de trabajo es: \_\_\_\_\_

El encargado de R.H. es: \_\_\_\_\_

En caso de cualquier duda, mi primera consulta será con mi jefe inmediato, en casos especiales será el departamento de recursos humanos quién me proporcione la ayuda.

## Anexo 5

### Hoja de compromiso para completar la inducción al departamento

#### HOJA DE COMPROMISO PARA COMPLETAR

#### LA INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del nuevo empleado: \_\_\_\_\_

Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Departamento / Área: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Por este medio el Departamento de Recursos Humanos, transfiere la responsabilidad al Jefe del Departamento de \_\_\_\_\_, para que proporcione y complete la **INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE TRABAJO** del nuevo empleado. El jefe será responsable de evidenciar esta actividad, completando el documento “**LISTA DE ACTIVIDADES DE LA INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO**”.

Cuando la inducción al departamento haya concluido, el jefe de inmediato debe trasladar el registro completo a Recursos Humanos para su archivo.

\_\_\_\_\_  
*Firma Jefe de Área*

## Anexo 6

### Lista de actividades de la inducción al departamento

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe y puesto: \_\_\_\_\_

Asegurarse que los nuevos empleados lleven a cabo cada actividad de esta lista, dentro de las dos primeras semanas de trabajo. Después de concluir, trasladar el documento a Recursos Humanos para archivo en el expediente personal.

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del responsable	Firma del empleado
<b>Departamento de trabajo</b>				
Bienvenida y presentación formal con los compañeros de trabajo.	Jefe inmediato y/o persona designada			
Actividad para convivencia del nuevo empleado, con los compañeros de trabajo fuera de la compañía (almuerzo o cena).				
Descripción de las funciones y objetivos del departamento y obligaciones de cada uno de los puestos.	Jefe inmediato y/o persona designada			
• Puesto	Persona encargada del puesto			
• Puesto				

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del responsable	Firma del empleado
• Puesto	Persona encargada del puesto			
• Puesto				
• Puesto				
Mostrar las instalaciones, recursos y servicios del departamento.	Jefe inmediato y/o persona designada			
Definir las relaciones del departamento con las demás áreas de la empresa.	Jefe inmediato y/o persona designada			
• Departamento				

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

## Anexo 7

### Ejemplo de descripción de puestos

# UNIDAD DE ANÁLISIS

<b>Puesto:</b> C2	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> 002
<b>Hecho:</b> Agosto 2010		<b>Revisión:</b> Agosto 2010
<b>Vigencia:</b> Indefinida		<b>Páginas:</b> 1 de 2

<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título del puesto</b>	Auxiliar Contable I
<b>Ubicación administrativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Inmediato superior</b>	Contador General
<b>Puesto que lo sustituye</b>	Auxiliar Contable II
<b>Subalternos</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internamente: Contador General, Gerente Financiero, Auxiliar Contable II.</li><li>• Externamente: Proveedores, clientes.</li></ul>
<b>Nivel del puesto</b>	Técnico – Administrativo
<b>Clasificación</b>	Personal de confianza
<b>Horario de trabajo</b>	8:00 a 17:00 horas (flexible)
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido

<b>2. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza / Propósito</b>	Es un puesto de apoyo, encargado de realizar labores contables de acuerdo al volumen de trabajo y a las operaciones financieras y comerciales mensuales de la empresa.
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar informes mensuales del estado general de la contabilidad de la empresa.</li><li>• Registrar las operaciones contables diarias de la empresa.</li><li>• Verificar pagos de obligaciones fiscales.</li><li>• Asesorar la solución de problemas contables de los distintos departamentos.</li><li>• Revisar periódicamente los registros y sistemas de contabilidad.</li><li>• Elaborar Estados Financieros periódicamente.</li><li>• Resolver cualquier situación relacionada a su puesto.</li><li>• Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior.</li></ul>

## 2. DESCRIPCIÓN

### Responsabilidades

- Es responsable de las labores propias de su puesto y de las que le sean asignadas.
- Velará por el adecuado uso de los recursos físicos a su disposición.
- Debe velar por mantener la confidencialidad de la información contable de la empresa.
- Reportar los resultados periódicos de su puesto al Contador General.
- Se responsabiliza por el respeto de las políticas, principios y valores de la empresa, para cualquier acción interna que realice.

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

## Anexo 8

### Hoja de compromiso para completar la inducción al puesto

#### HOJA DE COMPROMISO PARA COMPLETAR

#### LA INDUCCIÓN AL PUESTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del nuevo empleado: \_\_\_\_\_

Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Departamento / Área: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Por este medio el Departamento de Recursos Humanos, transfiere la responsabilidad al Jefe del Departamento de \_\_\_\_\_, para que proporcione y complete la **INDUCCIÓN AL PUESTO** del nuevo empleado. El jefe será responsable de evidenciar esta actividad, completando el documento “**LISTA DE ACTIVIDADES DE LA INDUCCIÓN AL PUESTO**”.

Cuando la inducción al puesto haya concluido, el Jefe de Departamento debe trasladar el registro completo a Recursos Humanos para su archivo.

\_\_\_\_\_  
*Firma Jefe de Área*

## Anexo 9

### Lista de actividades de la inducción al puesto

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe y puesto: \_\_\_\_\_

Asegurarse que los nuevos empleados lleven a cabo cada actividad de esta lista, dentro de las dos primeras semanas de trabajo. Después de concluir, trasladar éste documento a Recursos Humanos para archivo en el expediente personal.

El presente documento, debe ser completado por el nuevo empleado y el jefe inmediato. En la columna de actividad, se deben detallar las atribuciones que tendrá a cargo el nuevo colaborador; el jefe inmediato, es el encargado de explicar detalladamente los procedimientos de trabajo, para llevar a cabo dichas atribuciones.

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del responsable	Firma del empleado
<b>Funciones del puesto y forma de trabajar</b>				
	Jefe inmediato y/o persona designada			
Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del empleado	Firma del Responsable
	Jefe inmediato y/o persona designada			

Actividad	Responsable	Fecha/Hora	Firma del empleado	Firma del Responsable
<b>Manejo de herramientas, equipos de trabajo y sistemas</b>				
	Jefe inmediato y/o persona designada			
<b>Otras actividades relacionadas al puesto</b>				
	Jefe inmediato y/o persona designada			

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

***Al firmar este documento, reconocemos que la inducción al nuevo colaborador fue completada.***

## Anexo 10

### Guía de entrevista al nuevo empleado evaluación de la inducción

#### UNIDAD DE ANÁLISIS RECURSOS HUMANOS

## **GUÍA DE ENTREVISTA EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Fecha de entrevista \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

El encargado de recursos humanos, será quien dirija la entrevista y debe anotar las observaciones y comentarios del nuevo empleado y del jefe inmediato. La entrevista servirá para complementar la evaluación de la inducción, realizada al nuevo empleado.

ASPECTOS	COMENTARIOS
Inducción a la organización <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión</li><li>• Visión</li><li>• Objetivos</li><li>• Historia</li><li>• Organigrama</li><li>• Prestaciones y beneficios</li><li>• Manual de bienvenida</li></ul>	
Inducción al departamento <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación con los compañeros de trabajo.</li><li>• Funciones y objetivos del departamento.</li><li>• Relación del departamento con otras áreas.</li><li>• Relaciones laborales.</li></ul>	

ASPECTOS	COMENTARIOS
Inducción al puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del puesto.</li> <li>• Explicación de atribuciones.</li> <li>• Asignación de acompañante.</li> </ul>	
Otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los compañeros.</li> <li>• Resolución de dudas.</li> <li>• Adaptación a la empresa.</li> </ul>	
Comentar las fortalezas del proceso _____ _____ _____ _____ _____	
Comentar las debilidades del proceso _____ _____ _____ _____ _____	

Fuente: elaboración propia, agosto 2010.

## Anexo 11

### Cuestionario de evaluación del proceso de inducción

UNIDAD DE ANÁLISIS  
RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DEL PERSONAL DESPUÉS DE LA INDUCCIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** la siguiente evaluación tiene como propósito determinar sus conocimientos de los aspectos importantes de la compañía, así como verificar su nivel de integración y adaptación a la misma. De igual forma sus observaciones servirán para realizar mejoras a nuestro proceso de inducción.

1. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la compañía?

- Si  
 No

Describa en forma general los elementos principales de la misión y visión.

---

---

---

---

---

2. ¿Conoce los productos y servicios que brinda la organización?

- Si  
 No

Especifique cuales conoce.

---

---

---

---

---

3. ¿Tiene conocimiento cuales son consideradas faltas por la empresa?

- Si
- No

Favor detallar las faltas que conoce.

---

---

---

---

---

4. ¿Le brindaron información relacionada con los días y formas de pago?

- Si
- No

Mencione que tipo de información se le brindó.

---

---

---

---

---

5. ¿Estableció buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mediante el proceso de inducción?

- Si
- No

Explique.

---

---

---

---

---

6. ¿Se siente comprometido con su departamento, para el logro conjunto de los objetivos del mismo?

- Si
- No

Explique.

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

- Si
- No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

8. ¿Recibió ayuda constante de su jefe inmediato y compañeros de trabajo, para facilitar su adaptación al puesto?

- Si
- No

Explique.

---

---

---

---

---

9. ¿Considera que la participación de todos los empleados en el proceso de inducción fue adecuada?

- Si
- No

Explique.

---

---

---

---

---

10. ¿Considera que el encargado de recursos humanos se involucró de forma eficiente en la inducción recibida?

- Si
- No

Explique.

---

---

---

11. ¿Cómo califica el proceso de inducción al que fue sujeto?

- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

---

---

---

---

12. ¿Cómo considera su adaptación a la compañía?

- Buena
- Regular
- Mala

¿Por qué?

---

---

---

---

Favor realizar las observaciones que crea necesarias, especificando las áreas en las que considere que el proceso debe mejorar.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 12

### Cuestionario de evaluación al personal de nuevo ingreso (Grupal)

UNIDAD DE ANÁLISIS  
RECURSOS HUMANOS

## **EVALUACIÓN AL COLABORADOR DE NUEVO INGRESO POR PARTE DEL GRUPO DE TRABAJO**

FECHA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** la siguiente evaluación tiene como propósito calificar la integración y adaptación del nuevo colaborador a la empresa, departamento y puesto de trabajo, así como determinar el desempeño y desenvolvimiento laboral.

1. ¿Cómo califica los conocimientos del empleado en relación a la inducción general?

- Buenos
- Regulares
- Malos

¿Por qué?

---

---

---

---

2. ¿Considera que el empleado comprendió los temas relacionados a la inducción al departamento?

- Si
- No

3. ¿Cree que el nuevo colaborador tiene clara la etapa de la inducción al puesto de trabajo?

- Si
- No

4. ¿Piensa que el empleado ha seguido de buena forma los procedimientos establecidos?

- Si
- No

5. ¿El nuevo trabajador tiene la capacidad de controlar el puesto de trabajo?

- Si
- No

6. ¿Ha realizado el empleado de manera eficiente las actividades asignadas?

- Si
- No

7. ¿Cómo considera el desempeño laboral del nuevo colaborador?

- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

---

---

---

---

8. ¿Las relaciones laborales del nuevo trabajador con los compañeros de trabajo han sido?

- Buenas
- Regulares
- Malas

¿Por qué?

---

---

---

---

9. ¿Cómo califica la adaptación del empleado a la compañía?

- Buena
- Regular
- Mala

¿Por qué?

---

---

---

---

En el siguiente apartado el encargado de recursos humanos, deberá detallar las conclusiones finales del grupo, así como los puntos de apoyo para el nuevo empleado.

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 13

### Cuestionario para revisión y actualización del proceso de inducción

#### UNIDAD DE ANÁLISIS RECURSOS HUMANOS

### **REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

FECHA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** determinar si han existido cambios organizacionales o administrativos en la compañía y verificar si dichos cambios se deben tomar en consideración, para la actualización del proceso de inducción. Esta evaluación se realizará de forma anual.

1. ¿Han existido cambios en la estructura organizacional de la empresa?

- Si  
 No

¿Cuáles?

---

---

---

---

2. ¿Considera que los cambios mencionados son significativos para actualizar el proceso?

- Si  
 No

¿Por qué?

---

---

---

---

3. ¿Han cambiado las condiciones laborales dentro de la compañía?

- Si  
 No

¿Cómo?

---

---

4. ¿Cree que dichos cambios deben ser establecidos en el proceso?

- Si
- No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

5. ¿Se han generado cambios en los departamentos de la organización?

- Si
- No

¿Cuáles?

---

---

---

---

---

6. ¿Considera que los cambios anteriores deben ser incluidos en el proceso?

- Si
- No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

7. ¿Han cambiado los procedimientos de trabajo?

- Si
- No

¿Cómo?

---

---

---

---

---

8. ¿Piensa que dichos cambios deben actualizarse en el proceso?

- Si
- No

¿Por qué?

---

---

---

9. ¿Describa algunos aspectos que considere deben incluirse o modificarse en el proceso?

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿De que forma deben ser informados los cambios en la estructura de la empresa, departamento o puestos de trabajo?

- Intranet
- Correo electrónico
- Memorándum
- Afiches
- Todas las anteriores

En el siguiente apartado el encargado de recursos humanos, deberá describir las conclusiones finales del grupo, las actualizaciones y mejoras al proceso de inducción.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---