

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES”**

ANA ESTER LÓPEZ PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2019

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



**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA ESTER LÓPEZ PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2019

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal tercero	Vacante
Vocal cuarto	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 27 de enero de 2010

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

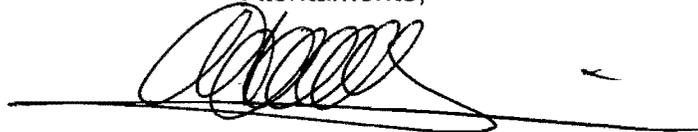
Su despacho.

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, procedí a asesorar a la estudiante Ana Ester López Pérez, con número de carné 1999-14723, en la elaboración de su trabajo de tesis titulada: **“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de empresas

Colegiado No. 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0556-2019
Guatemala, 21 de mayo de 2019

Estudiante
ANA ESTER LÓPEZ PÉREZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de mayo de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

ANA ESTER LÓPEZ PÉREZ	199914723	"PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES"
-----------------------	-----------	---

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Fuente de toda sabiduría. Eres mi fortaleza y mi escudo, quien me sostiene. Gracias, por permitirme concluir con esta etapa de mi vida.
- A MIS PADRES** Infinitamente agradecida, por su amor, ayuda, paciencia y sacrificios realizados para brindarme la oportunidad de formarme como profesional. Por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia.
- A MI ESPOSO** Por su amor y apoyo.
- A MI HIJA** Con todo mi amor.
- A MIS HERMANOS** Por su ayuda incondicional y por estar siempre apoyándome, eternamente agradecida.
- A MIS CUÑADAS
Y CUÑADOS** Por las muestras de cariño y apoyo durante todo este tiempo convivido. Muchas gracias.
- A MIS SOBRINOS** Con especial cariño, deseándoles una vida llena de Bendiciones.
- A MIS AMIGAS** Con quienes compartí momentos inolvidables. Gracias por el regalo de su amistad y su invaluable ayuda.
- A LOS LICENCIADOS** Por los conocimientos y experiencias transmitidas. Especialmente a la terna examinadora, por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa comercial	3
1.2 Proceso Administrativo	4
1.3 Gestión del talento humano	5
1.4 Inducción de personal	7
1.4.1 Definiciones de inducción de personal	8
1.4.2 Proceso de inducción de personal	9
1.4.2.1 Inducción General	10
1.4.2.2 Inducción específica	11
1.4.2.3 Evaluación y seguimiento	12
1.4.3 Programas	12
1.4.4 Programa de inducción	12
1.4.4.1 Objetivos del programa de inducción	13
1.4.4.2 Contenido del programa de inducción	15
1.4.5 Ayudas técnicas de inducción	16
1.4.5.1 Manual de inducción	16
1.4.5.2 Presentación audiovisual	17
1.5 Plan de acción	18

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SOBRE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

Contenido	Página
2.1 Descripción de la empresa	19
2.2 Metodología de la investigación	20
2.3 Generalidades de la empresa	22
2.2.1 Antecedentes de la empresa	22
2.2.2 Principales productos	23
2.2.3 Misión y visión	23
2.2.4 Estructura organizacional de la empresa	24
2.2.5 Aspectos legales aplicables a la organización	26
2.4 Situación actual del proceso de inducción	26
2.5 Análisis de resultados	45

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

3.1 Contenido general del programa de inducción	49
3.1.1 Metodología sugerida para aplicar el programa	50
3.1.2 Procedimiento general del programa de inducción	52
3.1.3 Planificación del programa	56
3.1.3.1 Objetivos del programa	56
3.1.3.2 Políticas del programa	57
3.1.3.3 Tácticas del programa	57
3.1.4 Organización del programa	58

Contenido	Página
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Funciones del proceso administrativo	4
2	Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano	6
3	Proceso de inducción	10
4	Situaciones en las que incurre el empleado por falta de conocimiento	43
5	Aspectos aplicables del programa de inducción	64

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Contenido de un programa inducción	15
2	Empleados presentados formalmente en su respectiva área o departamento de trabajo	37
3	Empleados que aceptan haber cometido errores por desconocimiento sobre aspectos de su trabajo	39
4	Empleados de nuevo ingreso y promovidos de un puesto a otro	41
5	Empleados de nuevo ingreso y promovidos de un puesto a otro según nivel o categoría gerencial	42
6	Simbología de diagrama de flujo del proceso general de inducción	52
7	Diagrama de flujo del proceso general de inducción	53
8	Hoja de verificación	61
9	Actividades de la primera etapa del programa de inducción	65
10	Actividades de la segunda etapa del programa de inducción	68
11	Funciones de gerencia de ventas y mercadeo	70
12	Actividades de la tercera etapa del programa de inducción	72
13	Descripción técnica del puesto de Gerente General	73
14	Descripción técnica del puesto de Gerente de Ventas y Mercadeo	75
15	Descripción técnica del puesto de Jefe de Mayoreo	77
16	Descripción técnica del puesto de Vendedor	79
17	Descripción técnica del puesto de Gerente de Recursos Humanos	81
18	Descripción técnica del puesto de Gerente Financiero	83
19	Descripción técnica del puesto de Jefe de Créditos y Cobros	85
20	Descripción técnica del puesto de Jefe de Bodega	87
21	Procedimiento de emisión de cotización	90

No.	Contenido	Página
22	Presupuesto para la implementación del programa de inducción de personal	92
23	Plan de acción para la propuesta del programa de inducción	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama general	25
2	Empleados que al ingresar recibieron material con información general y beneficios	27
3	Conocimiento de la misión por los empleados	28
4	Conocimiento de la visión por los empleados	29
5	Recibió información sobre políticas y objetivos	30
6	Conocimiento del organigrama general por los empleados	31
7	Conocimiento de la historia	32
8	Empleados que recibieron el reglamento interno de trabajo	33
9	Conocimiento del empleado de la existencia de un programa de inducción	34
10	Conocimiento del empleado de la existencia de un manual de inducción	35
11	Empleados que al ingresar fueron orientados al área o departamento de trabajo	36
12	Empleados que al ingresar recibieron material con la descripción técnica del puesto	38

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Costo mensual al retirarse un empleado	44
2	Costo de acuerdo a meses laborados	44

ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Propuesta de manual de inducción	100

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el capital más importante que poseen las empresas, porque son sus colaboradores los que la mantienen en constante movimiento y crecimiento. Por tal razón las empresas deben emplear su mayor esfuerzo para obtener un alto grado de satisfacción en el ambiente laboral.

Por lo anterior, la inducción de personal cobra relevancia debido a que los primeros días dentro de la empresa son determinantes para el trabajador de primer ingreso, para asegurar la óptima ejecución de las tareas futuras y alcanzar así el máximo rendimiento. La inducción de personal busca entre otros objetivos que el empleado se familiarice con la organización y su pronta adaptación al puesto, con lo que se obtiene empleados mejor orientados.

En tal sentido, se presenta el trabajo de tesis denominado “Programa de inducción para una empresa comercializadora de productos industriales” el que tiene como finalidad dar a conocer los fundamentos teóricos, la realización del diagnóstico que ayudará a conocer la situación actual para posteriormente proponer el adecuado desarrollo del proceso de inducción en la unidad objeto de estudio.

El desarrollo del presente informe comprende tres capítulos. El capítulo I contiene el marco teórico donde se encuentran las bases y definiciones teóricas relacionadas con el tema.

El capítulo II da a conocer los resultados obtenidos a través del diagnóstico, así como el detalle de la metodología utilizada para su realización, los antecedentes de la institución y el análisis de resultados.

El capítulo III presenta la propuesta del programa de inducción, la que aborda aspectos como planificación, organización, ejecución, control y beneficios del programa, seguido por los aspectos organizacionales, del área de trabajo y del puesto de trabajo aplicables a la empresa, así como la evaluación, retroalimentación y costos del programa, terminando con el plan de acción para la propuesta.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se consideran convenientes para el estudio, la bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En la sociedad en que vivimos la empresa es donde se lleva a cabo el proceso de transformación, para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Para llevar a cabo el proceso de transformación la empresa necesita de los factores: humanos, materiales y sistemas (métodos y procedimientos que permiten aprovechar mejor los recursos). Son las personas entonces las que pasan la mayor parte del tiempo dentro de la empresa realizando diferentes funciones para obtener todos los productos y servicios alcanzando un objetivo específico.

Considerando que el recurso humano es uno de los activos más valioso con que cuentan las empresas, por cuanto son los que efectúan de manera correcta las acciones, actividades y tareas laborales. En tal sentido es imprescindible abordar los fundamentos teóricos que serán utilizados para la realización del trabajo de tesis: “Programa de Inducción para una Empresa Comercializadora de Productos Industriales”; que ayudarán a una mejor comprensión del tema.

1.1 Empresa

Se le puede considerar como una organización social que utiliza una diversidad de recursos, para producir e intercambiar bienes y servicios con el fin de alcanzar un objetivo específico que puede ser lucrativo o no.

De acuerdo con lo anterior puede asegurarse que una empresa es una organización, las cuales según su constitución patrimonial se dividen en:

a) Iniciativa privada

Son todas aquellas empresas controladas por propietarios particulares, cuya finalidad es lucrativa. Se clasifica a su vez en:

- ***Empresas comerciales:*** son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos terminados.
- ***Empresas de servicios:*** como su nombre lo indica son todas aquellas empresas cuya actividad principal es brindar un servicio. El producto que ofrecen es intangible.
- ***Empresas de producción:*** representan todas aquellas que realizan una transformación, agregan valor a la materia prima o insumos al incorporarles procesos productivos.

b) Sector público

Está conformado por aquellas empresas que son manejadas por el Estado y que buscan el bien común. También son conocidas como empresas estatales.

c) Empresa mixta

Se refiere a aquellas empresas que reciben aportaciones económicas tanto del Estado como de particulares.

d) Propiedad social

Son aquellas empresas en donde los trabajadores son los propietarios y cuya finalidad es el beneficio integral de la colectividad

e) Cooperativa

Es una organización autónoma, formada por las aportaciones de sus miembros llamados cooperativistas quienes buscan voluntariamente el bienestar común.

1.1.1 Empresa comercial

“Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Estas empresas tienen transacciones con el fabricante (proveedor) a través del departamento de compras, el cual por el volumen de compra, condiciones de pago, solvencia, etc., puede llegar a acuerdos ventajosos con los proveedores y lograr con esto una mejor utilización de los recursos de la empresa” (9:16).

Una de las características de este tipo de empresas, es obtener grandes cantidades de productos, bajo las mejores condiciones de pago, crédito y distribución, satisfaciendo las demandas de los clientes.

Dentro de las empresa existen cargos que deben ser ocupados y actividades que deben ser desarrolladas, por supuesto esto solo puede ser posible a través de las personas que laboran en ella, aquí es donde se hace necesario señalar la importancia que tiene el proceso administrativo para las organizaciones.

1.2 Proceso Administrativo

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (10:6), las funciones de los administradores forman una estructura muy útil para tomar decisiones y acciones continuamente. Al estudiar la administración implica desglosar el proceso administrativo en sus cinco funciones que lo constituyen, las cuales se describen en la siguiente figura:

Figura 1
Funciones del proceso administrativo



Fuente: adaptado de Koont, Harold y Heihrich, Heinz.
Administración, una perspectiva global.

Para las empresas, el éxito es fundamental y alcanzarlo se hace más probable cuando los esfuerzos individuales se encaminan a la consecución de los objetivos organizacionales, como podemos notar la integración de personal forma parte para que estos objetivos se cumplan. “Los empleados pueden ser

tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso, se denominan recursos humanos y, como tales deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. De ahí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible” (3:7-8). A partir de esta definición se considera que la organización tendrá mayor productividad en la medida que prepare adecuadamente su recurso humano.

Es oportuno mencionar que hoy en día para algunos autores, la Integración de Personal reciba el nombre de *Administración de Recursos Humanos o bien Gestión del Talento Humano* en cuya última expresión se estará basando el presente estudio.

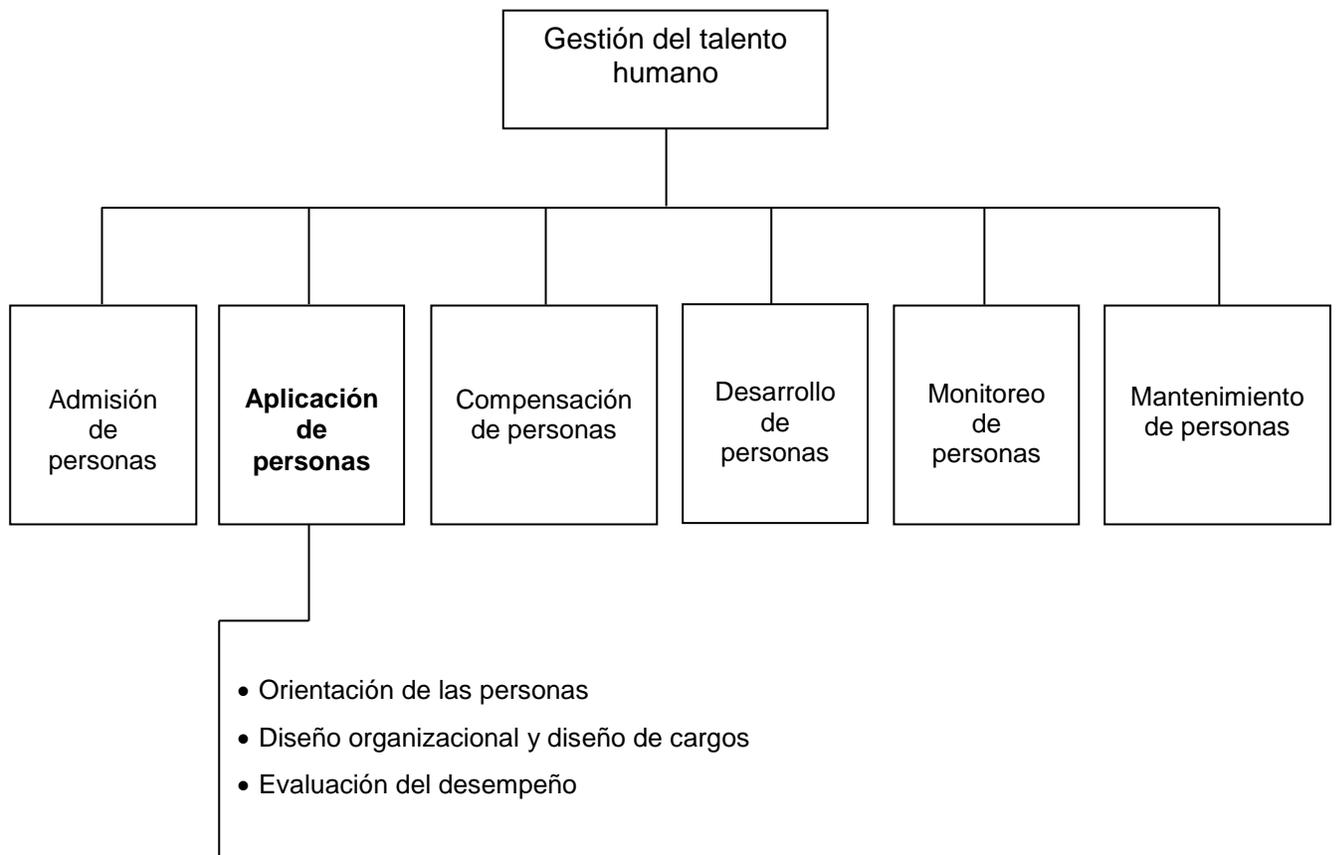
1.3 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (3:9). En las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

“En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso..., el socio más importante de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo, a partir de ello es que las personas son vistas como socias de la organización” (3:7).

La moderna gestión del talento humano involucra seis procesos, estrechamente relacionados: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Siendo la aplicación en la cual se enfatizará el análisis del presente estudio debido a que en este proceso es donde se diseñan las actividades de inducción y orientación de las personas.

Figura 2
Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: adaptado de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

Los seis procesos se encuentran interrelacionados en función de cubrir cada una de las necesidades para encontrar y mantener el personal idóneo, lo que depende en gran parte, de la manera en que se ejecuten ya sea bien o mal, es decir que cada uno de los procesos puede beneficiar o perjudicar a otro.

Dentro de la aplicación, “la orientación de la personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos” (3:142).

1.4 Inducción de personal

“Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es inducirlos y orientarlos. Es en este punto donde se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones” (7:260). Una de las necesidades recurrentes en las empresas es aumentar su productividad continuamente, alcanzándola por medio de la búsqueda del mejoramiento de la calidad del trabajo de sus colaboradores y orientándoles bien para que puedan lograrlo.

Al abordar el tema del proceso de inducción debe también tocarse uno de los objetivos más notables del proceso que es brindar al trabajador una efectiva orientación sobre: los fines o razón social de la empresa y la estructura de ésta, así como las funciones que desempeñará. La orientación debe buscar estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin dificultades al grupo de trabajo de la organización.

Durante los primeros días dentro de la empresa, el nuevo trabajador puede experimentar sentimientos de ansiedad, inseguridad, nerviosismo e incertidumbre sobre su proceder en determinadas actividades, lo antes mencionado puede manifestarse en algunas dificultades para los nuevos empleados en relación a lo que deben asimilar, lo que puede implicar que afecte el proceso de inducción en algunas empresas.

Una de las particularidades de la inducción es contar con un equipo de trabajo integrado por Recursos Humanos, Jefe Inmediato, así como la designación de un mentor que se encargue de guiar la inducción del nuevo integrante de la empresa, lo que desde un punto de vista monetario la empresa no incurre en grandes costos y por el contrario el tiempo contemplado en este proceso puede ser retribuido en grandes resultados empresariales.

1.4.1 Definiciones de inducción de personal

“Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa” (9:258).

“Es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentar a otras personas con las que trabajarán” (8:116).

En la actualidad la inducción también es llamada por otros autores: orientación o socialización organizacional, en esta etapa se le proporcionará al nuevo empleado la información necesaria que le ayudará a familiarizarse con la organización en el menor tiempo posible creándole actitud, confiabilidad, iniciativa y madurez emocional.

Una adecuada inducción no siempre implica grandes costos y, por el contrario provee de grandes beneficios a los empleados por ende a toda organización que la aplica. Al no contar con una inducción y orientación debidamente establecida, es probable que la empresa enfrente dificultades relacionadas con la poca productividad y rendimiento de sus colaboradores, debido a que eventualmente no esté optimizando el tiempo de adaptación a la institución.

1.4.2 Proceso de inducción de personal

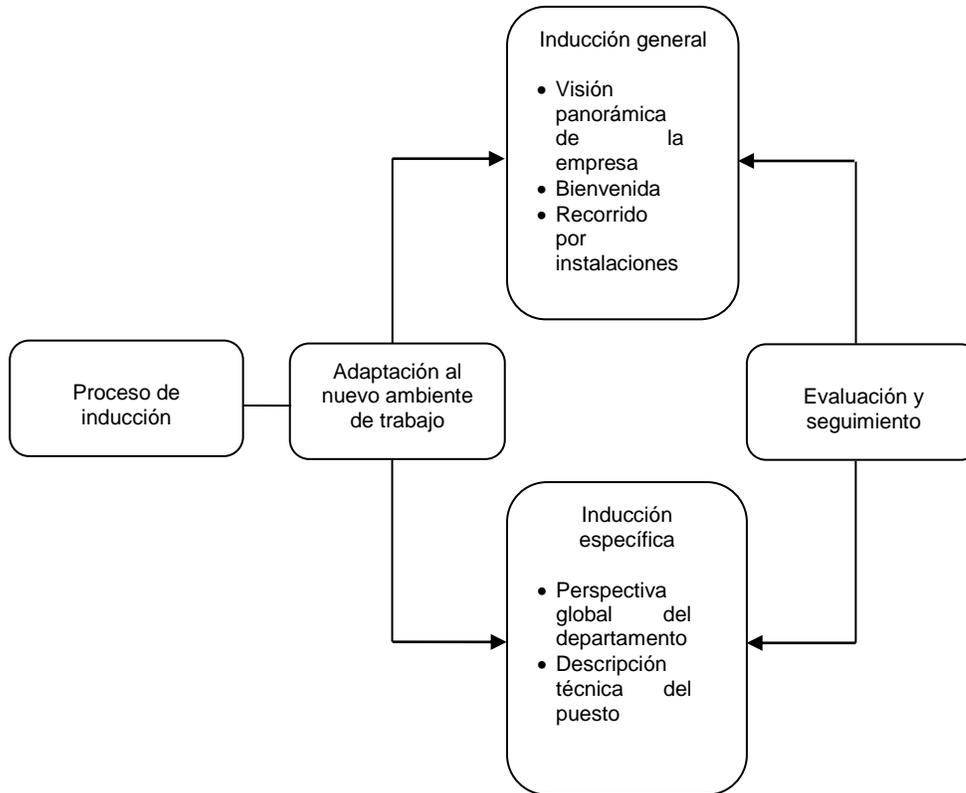
La inducción que se le proporcione al nuevo trabajador debe ser ordenada, clara y concisa, procurando no abrumarlo con información, debido a que lejos de ayudarlo sólo se estará provocando que se sienta más confundido.

Por tal razón la orientación se debe realizar adecuada y ordenadamente, es decir por etapas las cuales constituyen un medio para facilitar la información que se quiere transmitir al trabajador de nuevo ingreso. Comenzando por la inducción general: comunicándole sobre las generalidades de la empresa, siguiendo por la inducción específica: familiarizándolo con el departamento al que pertenecerá y explicándole todo lo inherente al puesto de trabajo y por último pero no menos importante la evaluación y seguimiento del proceso.

Cuando se ha invertido tiempo y dinero en el reclutamiento y la selección de la persona idónea para ocupar el puesto, se debe saber conservarla, es por ello que a través del proceso de inducción se puede lograr la estabilidad laboral para los colaboradores de la empresa de tal manera disminuir a largo plazo altos costos que implica la contratación constante de nuevo personal, ya que por la urgencia de ocupar el puesto vacante no se procede a cumplir con un proceso formal de inducción y normalmente este paso es obviado.

El proceso de inducción lleva al trabajador de lo general a lo particular, con la finalidad de que conozca en su totalidad lo que será su nuevo ambiente laboral, en la figura siguiente se puede observar los aspectos involucrados en dicho proceso.

Figura 3
Proceso de inducción



Fuente: elaboración propia, año 2008

1.4.2.1 Inducción General

Durante esta etapa “Se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de Recursos Humanos suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados tales como: visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos” (12:240).

Además se debe dar la bienvenida al nuevo empleado, así como una visita por las instalaciones de la organización, presentación con su jefe inmediato y personal de la empresa, mientras mayor sea la interrelación de los miembros de la organización tanto mejor será la socialización.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable para la empresa desde su primer día, sin embargo frecuentemente estas dejan que sus empleados aprendan solos, sin ninguna orientación, ésta determinación incurre en un lento avance de actividades laborales, donde existe una clara posibilidad de fracasar en lo que se desea realizar reflejándolo en costos por errores en el trabajo que muchas veces se debe al desconocimiento de la información relacionada con la empresa.

1.4.2.2 Inducción específica

El jefe inmediato del nuevo empleado suele ser responsable de esta etapa, los aspectos y actividades que se cubren son: “Una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados” (12:240).

Otros elementos de igual relevancia que los anteriormente mencionados son cubiertos por la inducción específica entre estos se encuentran: el detalle de las funciones del departamento y la descripción técnica del puesto, la cual incluye, las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad (en algunos casos) y responsabilidades del nuevo empleado.

La orientación que se le brinde al empleado de reciente ingreso deberá ser lo más adecuada y completa, debido a que las sensaciones experimentadas en los primeros días dentro de la organización son fundamentales para un mejor desenvolvimiento en sus labores, la interacción con los nuevos compañeros durante el trabajo es uno de los factores más importantes para ayudar a los recién llegados a sentirse eficientes.

Además la inducción busca preparar al empleado para que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

1.4.2.3 Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento, están a cargo del departamento de Recursos Humanos junto con el Jefe Inmediato. “Durante la primera semana o primeras semanas, el supervisor trabaja con él para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo” (12:241).

Durante esta etapa se lleva a cabo una revisión periódica de las actividades programadas para determinar si el nuevo empleado está adquiriendo los conocimientos deseados, se han alcanzado los resultados esperados y fundamentalmente si el proceso de inducción está siendo efectivo. Además identificar deficiencias para tomar las medidas necesarias en respuesta a los resultados de la evaluación y seguimiento.

1.4.3 Programas

“Los programas son un conjunto de políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado” (10:132).

Uno de los métodos más utilizados actualmente en el proceso de inducción para empleados de primer ingreso, es el programa de orientación o inducción.

1.4.4 Programa de inducción

“Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la

organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. también llamado programa de integración”. (3:154)

“Su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus cuadros. Estos programas duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretenda imprimir”. (3:155)

Al proporcionar una buena orientación a través del uso del programa de inducción se logra aumentar la estabilidad organizacional, si con el paso del tiempo los puestos de trabajo se ocupan y se desocupan en un mínimo, la organización permanecerá estable en relación a la permanencia de su personal de trabajo.

El programa de inducción resulta ser un método eficiente y eficaz para lograr una buena relación a largo plazo entre trabajador y organización.

1.4.4.1 Objetivos del programa de inducción

“La orientación de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. El programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos:

a. Reducir la ansiedad de las personas

La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben orientación y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.

b. Reducir la rotación

La rotación es más elevada durante el período inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La orientación eficaz reduce esta reacción.

c. Economizar tiempo

Cuando los empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con más rapidez.

d. Para desarrollar expectativas realistas

A través del programa de orientación, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización". (3:158)

El poco interés de elaborar un programa de inducción específico que permita moldear la conducta del personal desde el inicio de la relación, impide a las empresas no contar con un método que contribuya a la rápida e intensiva adaptación del empleado y se desprenda de hábitos anteriores.

Cuando los empleados reciben una atención especializada y un trato diferencial, pueden percibir que existen empresas interesadas más en aquellos factores que influyan directamente en su formación laboral y uno de estos aspectos que la cubre cabalmente es el proceso de su integración.

1.4.4.2 Contenido del programa de inducción

Un programa de inducción generalmente incluye una serie de elementos, siendo los más importantes: asuntos organizacionales, beneficios ofrecidos, relaciones y deberes del nuevo empleado, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 1
Contenido de un programa inducción

Asuntos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. Misión y objetivos generales de la organización b. Políticas y directrices de la organización c. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales d. Productos y servicios ofrecidos por la organización e. Reglas y procedimientos internos f. Procedimientos de seguridad en el trabajo g. Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro
Beneficios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> a. Horario de trabajo, de descanso y de comedor b. Días de pago de anticipos salariales c. Programa de beneficios sociales ofrecido por la empresa
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo
Deberes del nuevo empleado	<ul style="list-style-type: none"> a. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado b. Visión general del cargo c. Tareas d. Objetivos del cargo e. Metas y resultados que deben alcanzarse

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

Frecuentemente el tiempo que ocupa este programa es de cinco días, sin embargo dependerá del contenido, debido a que este puede variar entre otros aspectos: su presentación e información, esto de acuerdo a las necesidades que presenta cada empresa en particular y la manera en que se decida transmitir la información.

Dentro de la empresa el programa de inducción cobra relevancia en todo momento debido a que “busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización”. (1:155)

1.4.5 Ayudas técnicas de inducción

Los programas de inducción van desde introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se incluyen:

- Manual de inducción
- Presentación audiovisual

Las empresas deben ser cuidadosas al incluir en estas, afirmaciones que impliquen o señalen que los empleados tienen posesión de un puesto, debido a que es posible que se les considere como compromisos u obligaciones.

1.4.5.1 Manual de inducción

Casi siempre el nuevo empleado recibe un manual de orientación o inducción, que trae información fundamental para integrarse a la organización. “El manual de inducción, conocido también como manual de bienvenida, consiste en un

folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, entre otros puntos: bienvenida cordial, historia de la compañía, descripción de los productos o servicios, organización y políticas de la empresa” (9:259). Es importante que el lenguaje utilizado en este instrumento sea sencillo para que pueda ser comprendido fácilmente por los ejecutivos, personal administrativo y operativo de la empresa.

El manual de inducción es un instrumento técnico que constituye un auxiliar eficaz en la instrucción del trabajador de nuevo ingreso. Por medio de este instrumento escrito, se da a conocer al personal de primer ingreso aspectos importantes que le permitan lograr identificarse con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de una adecuada adaptación a su puesto de trabajo. Esto sólo se puede llevar a cabo por medio de la aplicación y correcto uso del manual.

Si la empresa, no cuenta con un manual de inducción, esto reduce las posibilidades de una pronta adaptación por parte del nuevo empleado, lo que a su vez provoca una situación de incertidumbre y angustia por no saber lo que debe o no realizar. Por el contrario si existiera un manual de bienvenida en el cual se encuentre plasmada la información necesaria respecto a la institución y actividades de trabajo contribuiría a reducir al mínimo los sentimientos de inseguridad que sienten las personas.

1.4.5.2 Presentación audiovisual

Los medios audiovisuales también son un medio que facilita la comprensión de los conceptos que se desean transmitir a los empleados, son muy útiles cuando deben exponerse aspectos gráficos y sonoros durante las presentaciones del manual.

Dentro de esta presentación puede incluirse: un mensaje grabado de los directores que puedan dar la bienvenida a los recién llegados, imágenes del avance que ha tenido la organización a través del tiempo. Sin embargo la presentación audiovisual debe complementarse con una explicación verbal que provenga del representante del área de personal que imparte el curso.

1.5 Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (departamento o sección) el cual es elaborado directamente por los jefes de esas unidades organizacionales. En la práctica este plan se formula para períodos cortos (semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral) o bien para programar eventos o situaciones que requieren una acción inmediata. Un plan de acción debe incluir:

- Objetivos del plan
- Metas del plan
- Actividades que se desarrollarán
- Tiempo de inicio y ejecución
- Responsables de las actividades
- Calendario
- Costos y Presupuestos” (16:7-9)

El plan de acción contribuye a tener una mejor percepción de lo que se pretende llevar a cabo en actividades específicas de cada institución. Este se desarrollará para la unidad objeto de estudio en el capítulo III.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

2.1 Descripción de la empresa

La unidad objeto de estudio es una empresa dedicada a la comercialización de productos industriales que inició operaciones en el año de mil novecientos ochenta y nueve en un pequeño local ubicado sobre la avenida Petapa, sus principales productos en esa época fueron llantas y mangueras. Los procesos eran realizados de forma artesanal debido a que solo contaba con un equipo especial para corte y ensamble de mangueras.

Con el pasar del tiempo la demanda de los productos industriales que ofrecía fue en aumento, siendo un gran reto para la Gerencia debido a que ello implicaba contar con instalaciones, maquinaria, tecnología y recurso humano especializado para la realización de cada proceso, así mismo para crear y mantener una buena relación con los clientes.

Los directivos de la empresa aceptaron el reto y ampliaron sus instalaciones lo que permitió diversificar líneas de productos, adquirir tecnología de punta y establecer departamentos y gerencias, por tal motivo la empresa ha crecido y de igual manera en los últimos años el personal ha incrementado, sin embargo es preciso señalar que en la actualidad los colaboradores que van ingresando muestran complicaciones para adaptarse al nuevo ambiente de trabajo, mayor tiempo en el aprendizaje e inseguridad en la realización de sus tareas, desconocimiento en aspectos tanto generales como específicos que conciernen a su entorno laboral, derivado de esta situación surge la necesidad de conocer el proceso de inducción que se lleva a cabo dentro de la empresa.

2.2 Metodología de la investigación

El contenido en el presente capítulo fue obtenido por medio de una investigación de campo a través de visitas realizadas a las instalaciones de la unidad objeto de estudio. Además, el procedimiento de la investigación para la recopilación de datos comprendió los siguientes aspectos:

- Con la finalidad de obtener información precisa sobre el proceso de inducción actual en la unidad objeto de estudio, se utilizó el diseño de la investigación concluyente de tipo descriptivo, sobre una muestra de la población de los empleados.
- La técnica para recolectar información sobre los aspectos evaluados en la investigación descriptiva fue la encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento, llevando siempre un orden preestablecido de los cuestionamientos.
- Para la realización del estudio se tomó una muestra de la población, la que constituyen los empleados activos de la empresa, quienes permitieron comprobar las hipótesis planteadas y poder concluir sobre bases fundamentadas.

El tamaño adecuado de la muestra se determinó mediante el cálculo de la fórmula para proporciones, cuando se conoce el número de elementos de la población.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- Z = Valor “Z” bajo la curva normal
- P = Ocurrencia del evento
- Q = No-ocurrencia del evento
- E = Error estándar permitido

Para la selección de los elementos se utilizó el método muestreo aleatorio simple, teniendo cada elemento de la población la misma oportunidad de ser seleccionado una sola vez; la muestra se estimó utilizando un grado de confianza del 95%, y un margen de error de 5%. El desarrollo de la fórmula es de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 90}{(0.05)^2 \times (90 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 73 \text{ empleados a encuestar}$$

El número de encuestas realizadas fue de 73 resultado del cálculo muestral anteriormente detallado aplicadas al personal administrativo y operativo; así también se realizó una entrevista con el gerente general y con los diferentes gerentes de área, para conocer la percepción de ellos acerca del tema.

- Se utilizó el diseño instrumental de la investigación, como la base en la elaboración del cuestionario estructurado, el cual radica de la formulación de la hipótesis básica que establece que la ausencia de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, es la causa de la problemática dentro de la empresa, para lo cual se establecieron tres objetivos básicos con indicadores como respuesta a lo que se deseaba comprobar.

- Además, para facilitar una mejor presentación, comprensión, análisis e interpretación de datos correspondientes, la información se tabuló y organizó en cuadros, tablas y gráficas.

2.3 Generalidades de la empresa

En este apartado se presentan las generalidades de la empresa objeto de estudio, las cuales contribuirán a tener una mejor visualización sobre ésta.

2.2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa comercializadora de productos industriales fue fundada en la ciudad de Guatemala en abril de 1,989; inicialmente dedicada a la comercialización de llantas y mangueras sin embargo luego de varios años de tomar riesgos y trabajo duro se incorporaron otros artículos, tales como bandas, fajas, filtros y acoples esta expansión en su cartera contribuyó a alcanzar ser lo que es hoy, una empresa fuerte, sólida, en continuo crecimiento y movimiento, siempre con la visión de explotar nuevas oportunidades en mercados y productos.

Sus oficinas administrativas y bodega central están ubicadas en la 15 calle 8-01 zona 12. Cuenta con dos salas de ventas, una en la ciudad de Guatemala y la otra en la ciudad de Mazatenango; a través de las cuales distribuye una diversidad de productos que mantienen en funcionamiento a la industria guatemalteca. Actualmente el ramo azucarero, molinero, bananeras, puertos, productores de energía eléctrica, cementeras, petroleras, avícolas, alimentos y la industria en general; asimismo, brinda servicio y asesoramiento profesional.

La empresa es líder en la distribución de marcas reconocidas mundialmente en el mercado por su calidad. Entre éstas se pueden mencionar: Goodyear, Parker, Flexco, Dixon Valve & Coupling, BeltService, Coronet, Snap-Tite, and Sealfast. La relación que la comercializadora ha construido con estas empresas durante los años ha sido fuerte y buena, la cual provee a sus clientes confianza en la utilización de cada una de estas marcas.

2.2.2 Principales productos

La empresa distribuye una gran diversidad de productos, entre éstos se mencionan los siguientes:

- Fitinería en bronce
- Acoples
- Línea de filtros reguladores y lubricantes
- Rodos y poleas DBT
- Manómetros y termómetros Noshok
- Mangueras para la industria
- Mangueras hidráulicas
- Fajas industriales
- Fajas automotrices
- Fajas transportadoras

2.2.3 Misión y visión

A continuación se presentan la misión y la visión de la empresa comercializadora de productos industriales:

a. Misión de la empresa

“Ser una empresa con una rentabilidad atractiva para sus accionistas, con oportunidades de crecimiento, y en cambio constante. Ser un equipo que cree y confía en sus integrantes y se esmera por el desarrollo personal y laboral de estos, compartiendo una amplia visión de crecimiento y cambio tanto para ellos, sus familias, como para Guatemala. Servir al sector industrial y transportista con productos de calidad, ofrecer un servicio profesional y asesoría técnica. Sobresalir tanto en Guatemala como en el exterior, con una imagen de empresa sólida, profesional, dinámica, con valores éticos y morales”.

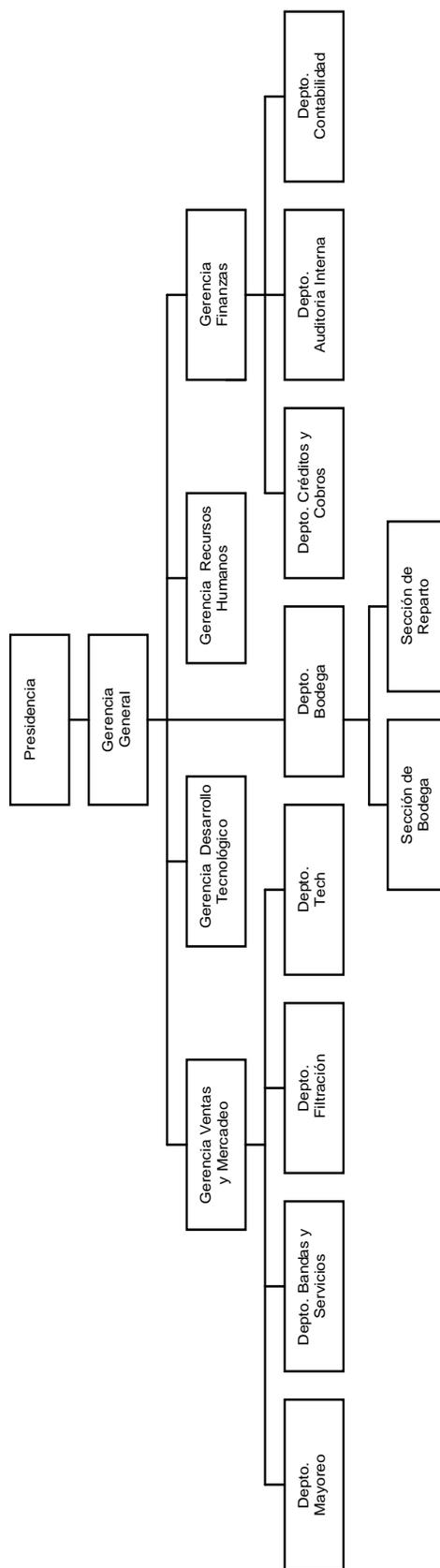
b. Visión de la empresa

“Continuar siendo el líder en Guatemala en nuestras líneas de productos industriales, ofreciendo siempre un servicio profesional y un asesoramiento técnico a todos nuestros clientes Seguir expandiéndonos tanto como empresa como en productos”.

2.2.4 Estructura organizacional de la empresa

Es importante mencionar que la empresa comercializadora de productos industriales tiene una estructura organizacional definida, debido a que está formada por unidades específicas para cada función, sin embargo se observó que el organigrama no está a la vista del personal, por lo que si algún colaborador desea estudiarlo debe requerirlo al departamento de Recursos Humanos. Actualmente la empresa cuenta con 90 empleados, distribuidos en: Gerencia General, Gerencia de Ventas y Mercadeo, Gerencia de Desarrollo Tecnológico, Gerencia Financiera y Gerencia de Recursos Humanos, la cual tiene a su cargo la integración de los mismos.

Gráfica 1
Organigrama general
Empresa comercializadora de productos industriales



Fuente: Recursos Humanos, año 2008

2.2.5 Aspectos legales aplicables a la organización

La empresa está legalmente constituida bajo los requisitos establecidos por: el Gobierno de Guatemala, es por ello que está formalmente inscrita en el Registro Mercantil General de la República, como Sociedad Anónima; en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para realizar los pagos correspondientes al Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) y todos aquellos que le conciernen. En lo laboral está registrada en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y al Instituto de Recreación de Trabajadores. También se rige por lo estipulado en el Código de Trabajo, debido a que éste proporciona las pautas legales que permiten establecer buenas relaciones laborales; entre patronos y trabajadores.

2.4 Situación actual del proceso de inducción

La empresa comercializadora de productos industriales se ha caracterizado en todo momento por mantener el bienestar de su personal, debido a que tiene la firme convicción que el alcance de los objetivos individuales lleva a la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo en la actualidad muestra preocupación debido a que últimamente el personal que ingresa ha mostrado dificultad e inseguridad en la ejecución de sus actividades laborales, desconocimiento de aspectos de la planificación administrativa, poco interés en el aprendizaje de los procedimientos, falta de identificación con la empresa, lo que viene a perjudicar la eficiente realización del trabajo que debe realizar cada colaborador. Considerando que la orientación que se esté brindando sea no sea la idónea en el acoplamiento del personal, la empresa busca mejorar estas condiciones tomando en cuenta el tema del proceso de inducción.

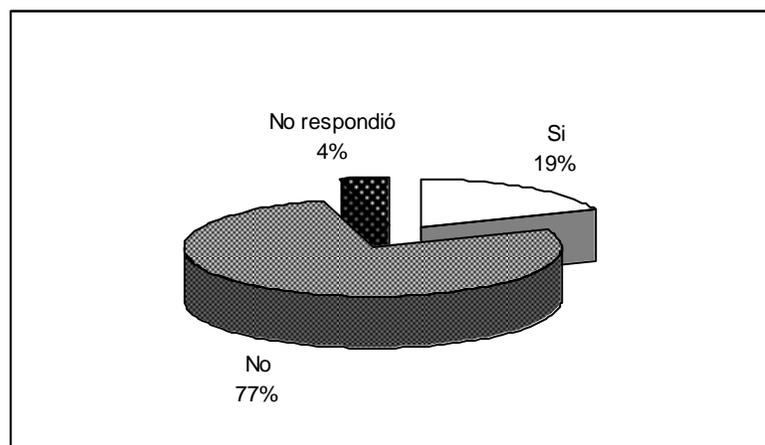
Derivado de la situación anterior, el propósito de la investigación en la empresa comercializadora de productos industriales, consistió en determinar su situación actual respecto al proceso de inducción que lleva a cabo y de acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas que se realizaron al personal que labora en la unidad objeto de estudio se concluyó sobre los resultados encontrados.

- **Inducción a la organización**

Cuando el empleado ingresa por primera vez a la organización éste generalmente desconoce todo lo relacionado con la institución, no se le informa aspectos importantes como: misión, visión, estructura organizacional entre otros.

Con respecto al tema los trabajadores manifestaron lo siguiente:

Gráfica 2
Empleados que al ingresar recibieron material con información general y beneficios
Empresa comercializadora de productos industriales



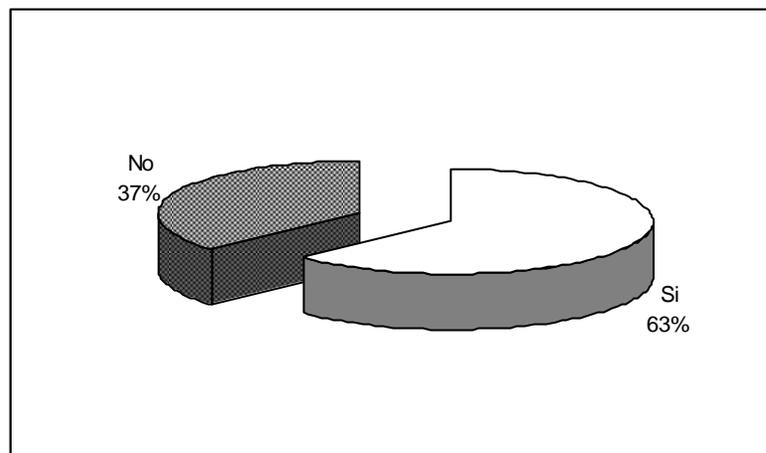
Fuente: investigación propia, año 2008

Los datos obtenidos indican que la mayoría de empleados al ingresar no son informados de aspectos importantes relacionados con la empresa y los beneficios que ésta brinda, lo cual evidencia la falta de orientación a la organización, al no recibir material con tal información el nuevo empleado presenta incertidumbre por saber cuáles son los beneficios que tendrá. En algunas situaciones la persona se ve en la necesidad de preguntarle a otro compañero de trabajo, recibiendo la información de manera informal que puede ser distorsionada por el mismo desconocimiento.

En relación con la entrega de material con información los empleados reflejan una clara debilidad pues también manifestaron que se dificulta el tiempo de su adaptación pues su conocimiento se hace más lento.

Cuando se brinda inducción general al nuevo empleado indistintamente en la forma en que se transmita es importante tomar en cuenta a todas las personas que conforman el equipo de trabajo.

Gráfica 3
Conocimiento de la misión por los empleados
Empresa comercializadora de productos industriales



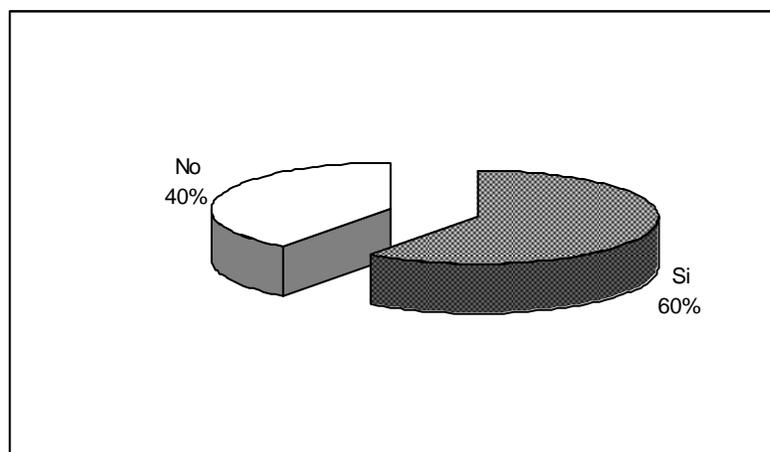
Fuente: investigación propia, año 2008

De acuerdo con los resultados de la gráfica tres, el 37% de los empleados encuestados respondieron que no conocen la misión de la empresa, esto se debe a que en los primeros días en algún momento fue mencionada al empleado, sin embargo con el paso del tiempo el personal la ha olvidado debido a que no está plasmada en algún material de manera formal. Mientras que el 63% respondió que sí la conoce, es evidente la necesidad de que los trabajadores en su totalidad conozcan y se identifiquen con la razón de ser de la empresa.

Los resultados anteriores demuestran la que la empresa no ha transmitido de manera adecuada y equitativa tan importante elemento de su planificación administrativa, ya sea por la falta de interés o por la falta de un medio para transmitirlo.

Siendo que la visión y la misión tienen que ir de la mano es necesario que todos los integrantes de la empresa las conozcan, con respecto a esta parte los empleados confirmaron lo siguiente:

Gráfica 4
Conocimiento de la visión por los empleados
Empresa comercializadora de productos industriales

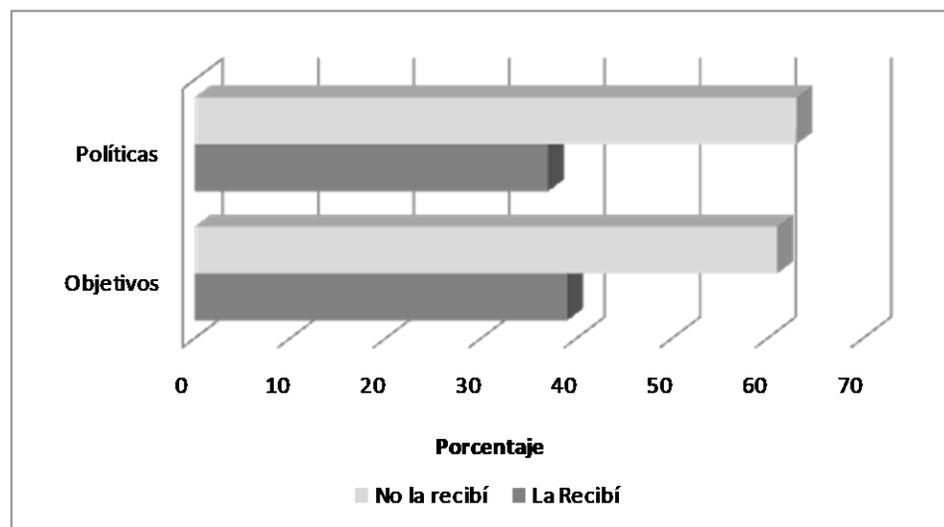


Fuente: investigación propia, año 2008

En la gráfica anterior se determinó que el 60% de los empleados conocen la visión de la empresa, sin embargo, el 40% manifestó no conocerla. Como se puede observar, estos datos concuerdan con los resultados de la gráfica tres, debido a que un porcentaje considerable de trabajadores no tiene conocimiento hacia dónde quiere llegar la empresa, lo anterior debido a que no se les comunica de manera formal.

El desconocimiento que reflejan los empleados sobre la visión evidencia la falta de identificación, pues no todos los colaboradores se sienten parte de la iniciativa que la empresa realiza para forjar su futuro empresarial, lo que deja palpar que no existe algún programa diseñado específicamente para dar a conocer a los empleados aspectos de gran importancia.

Gráfica 5
Recibió información sobre políticas y objetivos
Empresa comercializadora de productos industriales

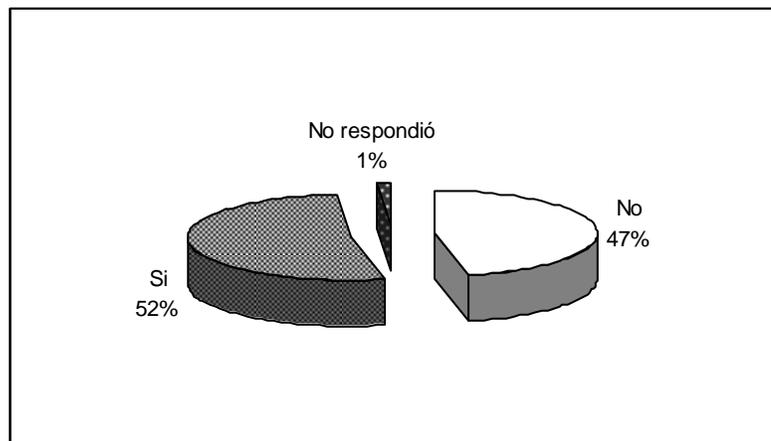


Fuente: investigación propia, año 2008

Como se observa, solo un porcentaje del personal recibió información sobre las políticas y objetivos, 37% y 39% respectivamente, lo que muestra que un alto porcentaje no conoce íntegramente a la empresa.

Con relación al cuestionamiento sobre el conocimiento del organigrama por parte de los colaboradores, el resultado fue el siguiente:

Gráfica 6
Conocimiento del organigrama general por los empleados
Empresa comercializadora de productos industriales



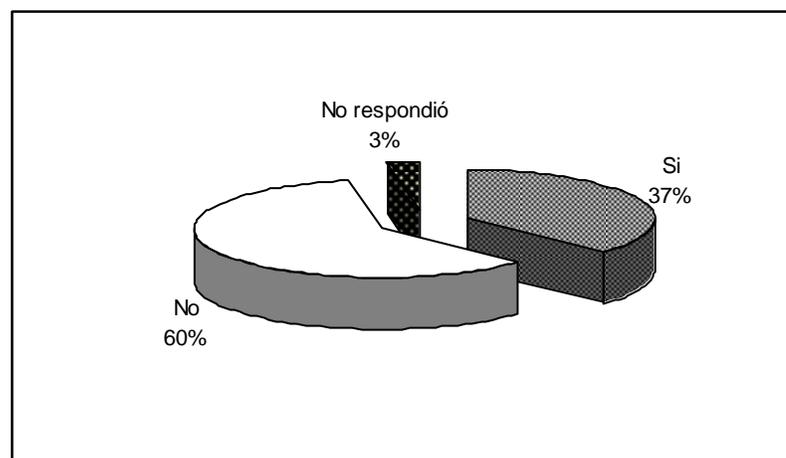
Fuente: investigación propia, año 2008

En la gráfica anterior se observa que el 52% dijeron conocer el organigrama general de la empresa, a la vez representado en su mayoría por jefes de departamentos y supervisores debido a que si alguien desea consultarlo debe solicitarlo a Recursos Humanos, lo que muchas veces no sucede ya sea por pena o bien por temor, el 47% de los empleados afirmaron no conocerlo, mientras que el 1% no respondió.

Según los datos obtenidos la diferencia entre los empleados que tienen conocimiento del organigrama general y los que no tienen conocimiento del mismo no es significativa. Dada la importancia que tiene el conocer el organigrama general, se considera que está siendo desaprovechado por la empresa porque a pesar de contar con este útil instrumento, no se le transmite a todos los empleados. Dado que algunos de los empleados admiten no conocer las líneas de autoridad y responsabilidad existentes entre los diversos puestos de la empresa en cada área, departamento o sección.

Se logró evidenciar que la adaptación de algunos empleados dentro de la empresa ha sido lenta, debido a que aún desconocen varios elementos de la comercializadora de productos industriales, lo cual fue confirmado con los resultados siguientes:

Gráfica 7
Conocimiento de la historia
Empresa comercializadora de productos industriales

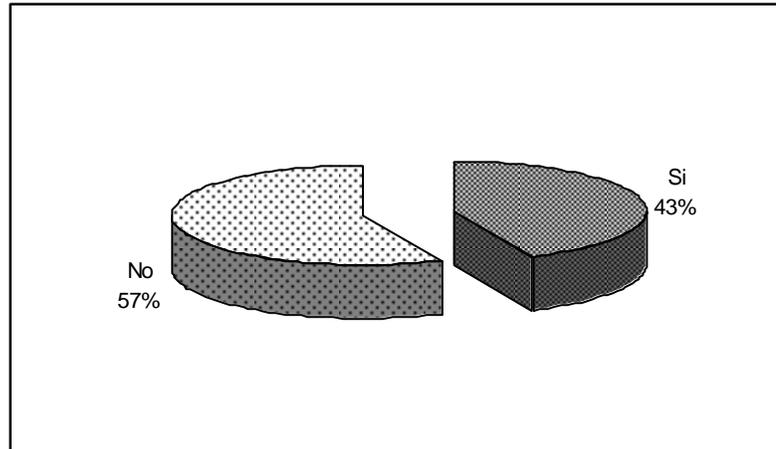


Fuente: investigación propia, año 2008

Los resultados en la gráfica anterior permiten comprobar que del total de los empleados encuestados, el 60% no conoce la historia de la empresa, estos resultados reflejan que datos importantes como: el inicio de sus operaciones, sus fundadores, entre otros, no están siendo transmitidos a todos los empleados. Lo anterior confirma la poca o nula identidad que el empleado posee con la institución para la cual trabaja. Por otra parte el 37% afirmó tener conocimiento de la misma y el 3% restante no respondió.

El hecho de que los colaboradores conozcan sus deberes y obligaciones puede considerarse para la empresa comercializadora de productos industriales como una fortaleza, pues mantiene y fomenta la armonía de las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores. En cuanto a este aspecto los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 8
Empleados que recibieron el reglamento interno de trabajo
Empresa comercializadora de productos industriales



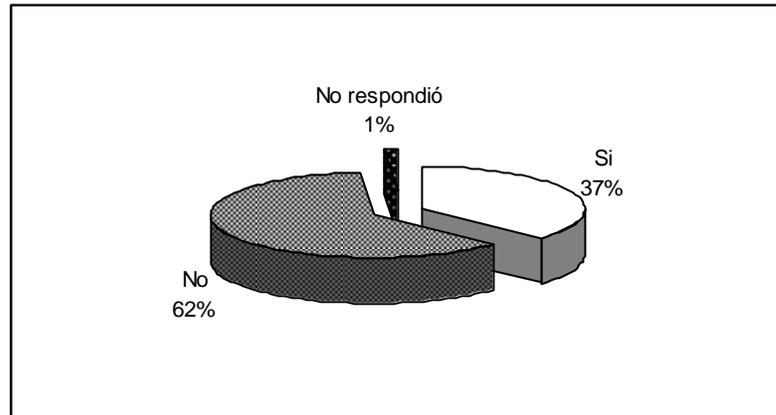
Fuente: investigación propia, año 2008

Como se muestra en la gráfica anterior del total del personal encuestado sobre el conocimiento de la existencia del reglamento interno de trabajo un 43% afirmó haberlo recibido y el 57% opinó negativamente, el desconocimiento de estas personas se debe a que no es coordinada la entrega formalmente de dicho reglamento, provocando que los trabajadores no conozcan de antemano cuales son las reglas que debe seguir y las consecuencias de su incumplimiento.

El reglamento interno dentro de la empresa es escuchado por los empleados a través de su jefe inmediato quien le da lectura, por la manera informal que se presenta al personal en algunas ocasiones este documento se obvia.

Derivada de la importancia que tiene la existencia de un programa de inducción dentro de cualquier empresa y de alguna manera cruzar información con las anteriores interrogantes, se realizó el cuestionamiento a los empleados observando los siguientes resultados:

Gráfica 9
Conocimiento del empleado de la existencia de un programa de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales



Fuente: investigación propia, año 2008

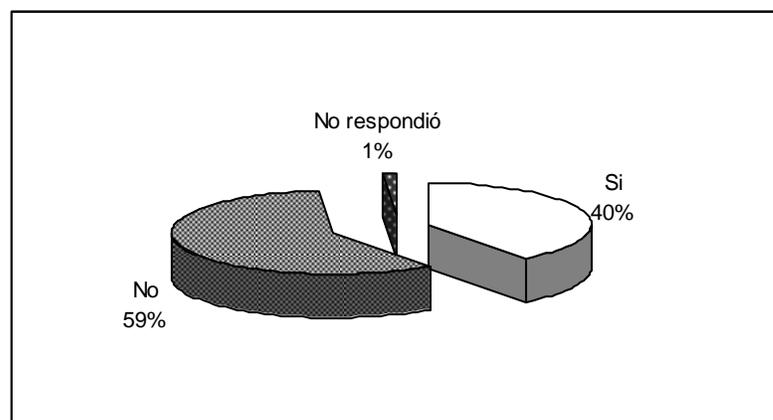
Los datos de la gráfica anterior son significativos para la investigación que se lleva a cabo acerca del proceso de inducción, debido a que el 37% de los trabajadores afirmaron la existencia de un programa de inducción dentro de la institución, esta afirmación es contraria a la respuesta del Gerente General y Gerentes de Área a esta misma interrogante, debido a que ellos respondieron que no cuentan con tal programa.

Así mismo se encontró que la mayoría de empleados el 62%, confirmaron que no existe un programa de inducción lo que concuerda con los resultados en las anteriores gráficas, puesto que en la mayoría de respuestas dadas por los empleados confirman no haber recibido ningún tipo de material formal.

El desconocimiento de este instrumento entre el personal de la empresa comercializadora de productos industriales es latente puesto que algunos de los colaboradores aseveran sobre la existencia del programa, tal afirmación puede deberse a que no conocen su descripción técnica, por temor, o bien a querer dar una buena impresión al jefe.

Siendo importante la relación entre el programa de inducción y el manual de inducción para comparar las repuestas y marcar la diferencia en cuanto al conocimiento de de estos instrumentos por parte de los empleados, se realizó el siguiente cuestionamiento:

Gráfica 10
Conocimiento del empleado de la existencia de un manual de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales



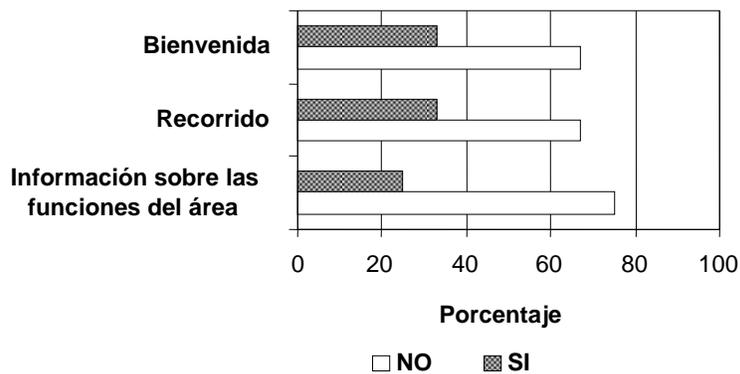
Fuente: investigación propia, año 2008

Al igual que en la gráfica nueve algunos empleados afirman la existencia de un programa de inducción dentro de la empresa, observando el mismo comportamiento en la gráfica diez, lo que ayuda a confirmar de manera general los análisis anteriores acerca del desconocimiento por parte de los empleados acerca del tema, debido a que los empleados de la empresa no han participado en algún programa de inducción formal y tampoco se les ha proporcionado un manual de inducción, es decir no se les ha explicado en qué consisten cada uno.

- **Inducción al área o departamento**

Inmediatamente después de proporcionar la inducción general se lleva a cabo la inducción específica, esta etapa busca integrar al empleado dentro del área de trabajo en la cual desarrollará sus actividades laborales.

Gráfica 11
Empleados que al ingresar fueron orientados al
área o departamento de trabajo
Empresa comercializadora de productos industriales



Fuente: investigación propia, año 2008

En relación con los resultados de la anterior gráfica se puede aseverar que algunos empleados fueron orientados al área de trabajo, sin embargo, la mayoría de encuestados no recibieron la bienvenida, recorrido por las instalaciones de la institución y no fueron informados sobre las funciones del área de trabajo, estos últimos se ven afectados al no ser orientados adecuadamente sobre estos aspectos, así como pérdida de tiempo al trasladarse de una área a otra buscando la correcta, debido a que en el proceso de inducción se debe tomar en cuenta a todos los trabajadores que formarán parte de la organización.

Dentro de la inducción, cuanto más tiempo se lleva el personal en recibir información, mayor será el tiempo en asimilar el conocimiento necesario que contribuirá a adaptarse a su área de trabajo.

Cuadro 2
Empleados presentados formalmente en su respectiva
área o departamento de trabajo
Empresa comercializadora de productos industriales

	Empleados
Fui presentado formalmente	27
No fui presentado	46
Total	73

Fuente: investigación propia, año 2008

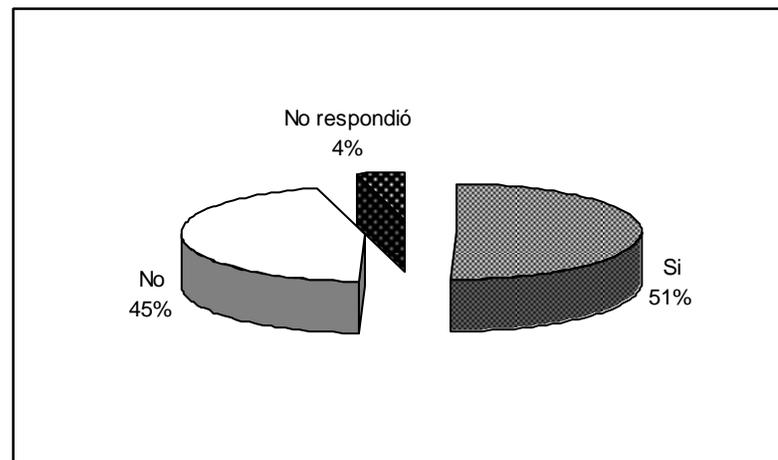
Se observa en el cuadro anterior que una parte significativa del total de los empleados encuestados, no fue presentada formalmente con los que serán sus nuevos compañeros de trabajo, los que pueden servir como modelos para su comportamiento futuro.

Al no ser orientado de una manera adecuada el empleado también experimenta la no pertenencia a su área de trabajo, lo que incide en una adaptación lenta.

- **Inducción al puesto**

Dado que el trabajo inicial determina el éxito futuro que el nuevo trabajador tenga en su carrera laboral dentro de la empresa, es necesario conocer como se está llevando a cabo el método de inducción al puesto, por lo que el personal confirmó lo siguiente:

Gráfica 12
Empleados que al ingresar recibieron material con la descripción técnica del puesto
Empresa comercializadora de productos industriales



Fuente: investigación propia, año 2008

En la gráfica anterior se puede observar que el 51% de los empleados respondieron haber sido orientados acerca de las actividades propias de su puesto de trabajo, por el contrario el 45% aseguró no haber sido orientado, lo que incide en que los colaboradores duden en llevar a cabo las tareas, tengan temor en preguntar al evidenciar su falta de preparación o bien al preguntar y recibir información distorsionada, todo lo anterior recae en constantes errores y pérdida de tiempo en la realización de sus actividades laborales.

En la entrevista realizada a Gerencia de Recursos Humanos esta indicó que hace algunos años se contrató a una persona que realizaría el descriptor de cada puesto, sin embargo la persona renunció al poco tiempo dejando nuevamente a la empresa sin estos documentos.

Cuadro 3
Empleados que aceptan haber cometido errores por
desconocimiento sobre aspectos de su trabajo
Empresa comercializadora de productos industriales

	Empleados
Cometí errores	43
No cometí errores	30
Total	73

Fuente: investigación propia, año 2008

Como se observa más de la mitad de los empleados encuestados reconoció que por desconocimiento cometió algunos errores al realizar sus actividades laborales, también expresaron que lo anterior sucedió en algunos caso por pena, por no saber a quién preguntar o por no existir el tiempo suficiente para que alguien atendiera sus dudas.

Con la finalidad de dar mayor sustento a la investigación con relación al proceso de inducción que se lleva a cabo dentro de la empresa comercializadora de productos industriales, se realizó una entrevista con el gerente general y gerentes de área, quienes indicaron que no existe un programa de inducción para los empleados de nuevo ingreso, lo que confirma que no existe un documento formalmente establecido que oriente a los empleados al momento de ingresar a la institución. Reconocieron la problemática que se da dentro de la empresa en cuanto a la lenta adaptación de los trabajadores en su nuevo puesto de trabajo, desconocimiento de aspectos de la planificación administrativa, observando inseguridad en la realización de sus actividades laborales así como también que la mayoría de los empleados no logran identificarse con la empresa.

Además se confirmó que la información que se proporciona es de manera verbal, lo que implica que con el tiempo el empleado olvide fácilmente información importante relacionada con la empresa o bien el desconocimiento por no haberla recibido, trayendo pérdida en tiempo y dinero por la mala realización de actividades incluso provocando su renuncia.

La impresión de los gerentes es importante para el estudio, debido a que permite establecer a nivel gerencial la relevancia del programa de inducción, así también no olvidando que este nivel ejecuta la toma de decisiones dentro de la empresa, en este sentido la Gerencia de Recursos Humanos tiene a su cargo proponer, presentar y gestionar acciones para la adecuada orientación de personal y la Gerencia General tiene a su cargo autorizar para que se pueda llevar a la práctica.

Uno de los factores inherentes al proceso de inducción es la rotación de personal, a continuación se presentan los datos de la empresa objeto de estudio, a través de la fórmula del índice de rotación.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación} = \frac{21}{90} \times 100 = 23\%$$

El dato anterior muestra que la empresa tiene un índice de rotación de 23% para el período de mayo 2007 a mayo 2008, esto significa que 21 empleados se desvincularon de la empresa durante un año. Tomando en cuenta que el número de empleados que se retiraron es relativamente alto con respecto al número de empleados de la organización, el resultado que se obtuvo muestra la alta rotación de personal existente dentro de la empresa. Muchos pueden ser los

factores que la estén causando, sin embargo, uno de los aspectos que contribuirá a reducir la tasa de rotación es una orientación adecuada.

La orientación eficaz reduce esta rotación, debido a que cuando el trabajador recibe la información apropiada éste llega a conocer con mayor claridad a la empresa y sentirse identificado con ella más rápidamente.

De acuerdo con la fuente consultada en lo referente a la estabilidad en el puesto de trabajo, la empresa continua mostrando tener una relativa baja de colaboradores en ocupar puestos, lo que indica la falta de acoplamiento y asimilación de información por parte de los nuevos empleados dentro del entorno de trabajo de la empresa lo que supone que su rotación también sigue siendo relativamente alta.

Cuadro 4
Empleados de nuevo ingreso y promovidos de un puesto a otro
Empresa comercializadora de productos industriales

Nuevo Ingreso	Promovidos de un puesto a otro	Total
13	6	19

Fuente: investigación propia, año 2016

Como se ve en el cuadro anterior durante el último año seis empleados fueron promovidos de un puesto a otro, mientras que 13 empleados fueron los que ingresaron a la empresa, de los cuales la mayoría se integró a la Gerencia de Ventas, el detalle es el siguiente:

Cuadro 5
Empleados de nuevo ingreso y promovidos de un puesto a otro
según nivel o categoría gerencial
Empresa comercializadora de productos industriales

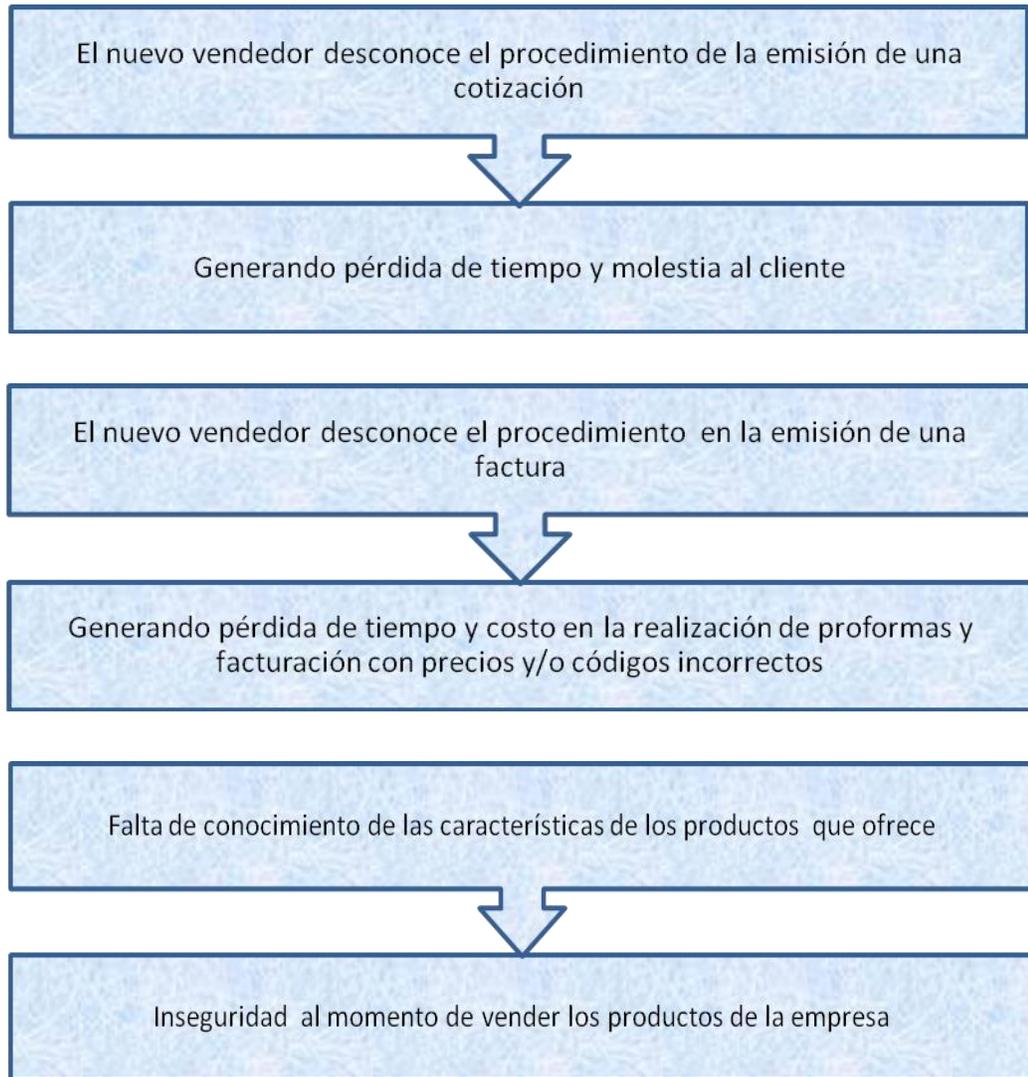
Gerencia	Nuevo Ingreso	Promovidos	Total
Ventas y Mercadeo	8	3	11
Desarrollo Tecnológico	2	2	4
Recursos Humanos	1	1	2
Financiera	2	0	2
Total	13	6	19

Fuente: investigación propia, año 2016

Para dar continuidad a la inducción que actualmente se brinda a los nuevos empleados se realizó una evaluación en donde últimamente se refleja el mayor número de ingresos y de acuerdo con información proporcionada por Gerencia de Ventas uno de los errores más recurrentes y onerosos para la empresa son los que se presentan en esta área por ser la más dinámica, debido a que cuando un empleado es contratado, se le proporciona algún tipo de información de manera general, no así específica del puesto de trabajo.

Debido a que como política de la empresa está establecido que durante los primeros meses el vendedor devengará un salario fijo y posteriormente este será proporcional a las ventas que realice, es decir que si el nuevo empleado no vende su salario será mínimo, por tal motivo desea cumplir con las expectativas de venta y por desconocimiento incurre en lo siguiente:

Figura 4
Situaciones en las que incurre el empleado por falta de conocimiento



Fuente: investigación propia, año 2016

Las situaciones anteriores son recurrentes llegando a un punto en que el nuevo empleado decide abandonar el puesto. Para la empresa la desvinculación de un empleado ocasionada por el desconocimiento, tiene los costos estimados que se citan en el cuadro que sigue:

Tabla 1
Costo mensual al retirarse un empleado
Empresa comercializadora de productos industriales

Descripción	Costo promedio mensual
Salario mensual (promedio)	Q 3,000.00
Combustible	Q 1,500.00
Viáticos	Q 2,000.00
Mantenimiento vehículo	Q 500.00
Depreciación	Q 500.00
Total	Q 7,500.00

Fuente: investigación propia, año 2016

Los costos estimados mensuales que multiplicados por los meses que el empleado trabaja dentro de la empresa antes de retirarse son considerables para la empresa, que debe optimizar cada recurso del que dispone, por lo tanto es necesario dejar evidencia que la empresa comercializadora de productos industriales incurre en costos onerosos por la no aplicación de un programa de inducción. El siguiente cuadro ejemplifica costos para períodos de tiempo (meses) trabajados por el empleado:

Tabla 2
Costo de acuerdo a meses laborados
Empresa comercializadora de productos industriales

Meses laborados	Total
Q 7,500.00 X 2 meses =	Q15,000
Q 7,500.00 X 3 meses =	Q22,500
Q 7,500.00 X 4 meses =	Q30,000

Fuente: investigación propia, año 2016

El programa de inducción debe ser considerado como una inversión, sin embargo esta se puede perder cuando al empleado no se proporcionan las

condiciones necesarias para conocer lo relacionado a la empresa y puntualmente a su puesto de trabajo.

Para la empresa comercializadora de productos industriales desaprovechar un recurso como el programa de inducción tiene un costo en tiempo y dinero como se observa en el cuadro anterior, en este caso son recursos materiales y económicos los que se pierden que en determinado momento son recuperables llevando a la práctica el programa de inducción específico, de tal manera minimizar tiempo y maximizar conocimientos de cada nuevo trabajador acerca de los productos a ofrecer, no obstante existen casos en empresas donde los artículos a producir o comercializar son de consumo humano y no existe inducción de ningún tipo, lamentablemente en este caso se ponen en riesgo vidas humanas tanto del lado del empleado como del cliente, para no caer en tales casos es necesario tomar en cuenta que la inducción es primordial en cualquiera que sea el ámbito de trabajo.

2.5 Análisis de resultados

Con base en la información recopilada se determinó que dentro de la empresa comercializadora de productos industriales no existe un programa de inducción específico que contribuya a que el empleado se familiarice con aspectos propios de la empresa, también se estableció que la inducción que actualmente se desarrolla dentro de la misma no está formalmente establecida, debido a que carece de procedimientos que permitan seguir los lineamientos adecuados para llevar a cabo el proceso de inducción.

Durante la investigación realizada y descrita anteriormente se pudo determinar que la empresa no posee actualmente un proceso de inducción con bases técnicas, siendo alguna de sus causas el desconocimiento sobre el desarrollo del mismo, lo anterior se puede evidenciar en las deficiencias que posee la empresa

en dicho proceso. De acuerdo con la misma línea de información se logró establecer que en la actualidad el medio utilizado para brindar información es solamente a través de una plática informal proporcionada ya sea por el Gerente General o por el Gerente de Recursos Humanos, esta persona transmite únicamente los elementos básicos generales al empleado.

A pesar que la empresa ha unificado esfuerzos para mantener la estabilidad laboral de su personal, que supone es calificado para realizar las tareas asignadas, para la inducción de este personal no lleva a cabo un proceso de inducción integral de acuerdo a determinadas especificaciones establecidas en el capítulo I de la presente investigación. Resulta pues, que el proceso de selección y contratación también pueden ser afectados y ocasionar pérdidas económicas para la empresa, dada la salida inesperada del nuevo integrante por la dificultad de adaptación.

Aunque algunos empleados afirman que existen documentos como un programa y manual de inducción que los oriente (tal afirmación puede ser por el desconocimiento de estos instrumentos) se confirmó lo contrario con la mayoría de encuestados y la totalidad de los gerentes, así mismo estos últimos explicaron que cuando un empleado ingresa a la empresa la información general relacionada con la misma se trasmite verbalmente razón por la que el personal tiende a olvidarlos rápidamente, como anteriormente se mencionó.

También se estableció que la mayoría de empleados encuestados muestra un amplio desconocimiento sobre los elementos de la planificación administrativa de la empresa comercializadora de productos industriales. El mismo caso se observó con los aspectos relacionados al área o departamento y puesto de trabajo, en esta situación el empleado comete errores recurrentes hasta obtener la información adecuada, lo que implica pérdida de tiempo y por ende de

recursos económicos y del propio recurso humano por una renuncia temprana, esto crea un escenario de desventaja en términos de eficiencia del empleado, que puede traducirse en una productividad pobre de la empresa.

Se confirmó que no en todos los casos se le proporciona la información adecuada al trabajador, tampoco es presentado en todas las áreas de la empresa, lo que provoca que el resto de empleados no estén informados acerca del ingreso de un nuevo compañero de trabajo, y no puedan ayudarle a reducir la incertidumbre y nerviosismo que éste experimenta en los primeros días de trabajo.

Dentro de la empresa comercializadora de productos industriales de los empleados que reciben información general, comentaron que lo hacen a través una sola persona que puede ser el Gerente General o por la Gerencia de Recursos Humanos, otros por el jefe inmediato o compañeros de trabajo, lo que significa la ausencia de una persona encargada formalmente para orientar al nuevo integrante de la empresa.

La falta de unificación que la empresa muestra en la utilización de instrumentos adecuados durante la orientación es un efecto del debilitamiento de su proceso de inducción actual y la causa principal de esta situación es la ausencia de un programa de inducción específico que contribuya a que los empleados busquen el logro de los resultados esperados.

Con respecto a la rotación de personal se confirmó que la empresa tiene un índice de 23% anual lo que se considera relativamente alto, lo cual una de las razones es la falta de una orientación eficaz que ayude a integrar mejor y con mayor facilidad a los empleados, el programa debe contribuir a la reducción del índice de rotación. Así mismo se observó que a través del tiempo la empresa mantiene la rotación y que no logra ocupar el total de puestos resultado de esta, que continúa sin proporcionar una correcta inducción a los nuevos empleados.

Durante la entrevista realizada a los gerentes también se les preguntó si la aplicación de un manual de inducción mejoraría la adaptación de los empleados que ingresan por primera vez a la empresa, en su respuesta todos los gerentes coincidieron que sí la mejoraría. Según las opiniones de los gerentes, el manual de inducción contribuiría a corregir la problemática en los siguientes aspectos: mejor adaptación, empleados preparados e informados, minimización en errores cometidos, más certeza sobre la compañía en la que está iniciando labores, reducción de ansiedad y por ende mayor seguridad en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de toda empresa los procesos son muy importantes, debido a que representan una base sólida para que su funcionalidad se cumpla con éxito, sin embargo dentro de la empresa comercializadora de productos industriales el proceso de inducción actual se considera poco técnico y como consecuencia existe un desconocimiento generalizado por parte de los empleados acerca de aspectos sobre la empresa para la cual laboran, personal poco comprometido a alcanzar los objetivos, así como personal que no logra desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Luego de conocer los resultados en el diagnóstico realizado, puede evidenciarse la necesidad de realizar una propuesta de un Programa de Inducción para los empleados de nuevo ingreso, el cual entre otros aspectos le permitirá a la empresa que su capital humano desarrolle mejor las habilidades y sinergia para obtener la productividad y la competitividad que necesita.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

En el capítulo anterior se determinó que la empresa comercializadora de productos industriales no cuenta con un programa de inducción adecuado que ayude al nuevo empleado a integrarse de la mejor manera a la misma. Por tal motivo se hace necesaria la implementación de un programa de inducción específico para la empresa, el cual contribuya a proporcionar información precisa que facilite al empleado de nuevo ingreso familiarizarse con la organización.

La propuesta del programa de inducción surge de acuerdo a la necesidad que presenta la empresa con relación a la integración de los empleados que formarán parte de la institución. La propuesta tiene como fundamento el marco teórico abordado en el capítulo I y se justifica con base en los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico expuesto en el capítulo II del estudio.

3.1 Contenido general del programa de inducción

Para llevar a cabo el desarrollo del Programa de Inducción es importante establecer los lineamientos que abarcará el programa los cuales contribuirán al buen desarrollo del mismo: planificación, organización, ejecución, control, beneficios del programa, seguido por los aspectos generales, del área o departamento y del puesto de trabajo aplicables a la empresa comercializadora de productos industriales, continuando con la evaluación y retroalimentación y costo del programa, por último se encuentra el plan de acción para la implementación de la propuesta.

3.1.1 Metodología sugerida para aplicar el programa

La propuesta del programa de inducción para la empresa objeto de estudio, sugiere el desarrollo de los siguientes aspectos:

- La aplicación del programa de inducción requerirá la programación de reuniones de trabajo del Gerente de Recursos Humanos, Jefe Inmediato de cada área con el apoyo del Gerente General, para iniciar con la revisión del plan de acción.
- Se contempla la utilización de una exposición dirigida acerca de los temas planteados en el plan de Acción, explicando detalladamente los elementos y el aporte directo de cada uno, así como los aspectos prácticos que se llevarán a cabo dentro de la empresa.
- El desarrollo de la etapa de inducción específica al puesto estará a cargo del Jefe Inmediato, que también puede nombrar a un tutor es decir a un empleado con experiencia, que tenga la capacidad de poder resolver cualquier duda al nuevo colaborador.
- Realizar discusiones participativas durante el proceso con los nuevos empleados, con el objetivo de ir aclarando las dudas que puedan surgir con respecto a la organización y en general. Esta tarea debe estar a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la empresa.
- El nuevo empleado deberá leer el contenido de los documentos que se le proporcionen, los cuales darán inicio formalmente a la relación de trabajo, esto ayudará al colaborador a tener un conocimiento previo de lo que verá durante el proceso.

- El control del programa tendrá como soporte la utilización de la hoja de verificación, lo que permitirá determinar si los contenidos del programa fueron cumplidos.

Cada una de las personas que se integre a la empresa deberá tomar parte activa en el proceso de inducción, la cual deberá ser calendarizada por los gerentes responsables, quienes deberán tomar en cuenta el número de colaboradores, así como la fecha de contratación del nuevo personal con el fin de conformar los equipos de trabajo.

Durante los primeros días los nuevos empleados trabajaran con las personas asignadas, para conocer y comprender el funcionamiento de la empresa, posteriormente los empleados se centrarán en el nuevo cargo para el cual fueron asignados, así contribuir al logro de los objetivos.

La continuidad del programa de inducción dependerá en gran parte de su inclusión en la planificación estratégica organizacional de la empresa, así como del establecimiento de un sistema de evaluación y control a través del cual se lleve a cabo el seguimiento de los resultados de su aplicación. Su enfoque no solo deberá ser incluyente sino también aplicativo, debido a su carácter de herramienta estratégica de trabajo que posee tanto para dirigentes como para empleados.

Para que la funcionalidad del programa de inducción sea exitosa, en las reuniones de trabajo la Gerencia de Recursos Humanos deberá presentar los resultados de la implementación a la Gerencia General para las respectivas revisiones y posteriores aportaciones.

3.1.2 Procedimiento general del programa de inducción

El diagrama de flujo que a continuación se presenta describe la secuencia de actividades que son necesarias para la adecuada implementación del programa de inducción propuesto, el cual puede ser adaptable a cualquier unidad o situación, con el fin de mejorar el proceso.

La simbología a utilizar en el flujograma es la siguiente:

Cuadro 6
Simbología de diagrama de flujo del proceso general de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales

Símbolo	Descripción
 INICIO - FINAL	Inicio y/o finalización de un proceso de trabajo
 OPERACIÓN	El símbolo indica una actividad dentro del proceso
 INSPECCIÓN O REVISIÓN	Inspección o revisión como punto de control, previo a continuar con el proceso
 TRASLADO O TRANSPORTE	El símbolo indica el traslado de un producto, papelería, etc. a otro puesto de trabajo para continuar con el proceso indicado
 DOCUMENTO	Representa el ingreso de información o documento necesario dentro del proceso
 DEMORA	Indica una pausa de tiempo necesaria o espera de una respuesta
 ARCHIVO	El símbolo indica el ingreso de documentos a un archivo definitivo o el ingreso a una base de datos
 CONECTOR	Representa una conexión necesaria
 DECISIÓN	Toma de decisión dentro del proceso, continuar, no continuar o reelaborar el proceso de forma parcial o total

Cuadro 7
Diagrama de flujo del proceso general de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales

Empresa comercializadora de productos industriales		Procedimiento: 1		Fecha: Marzo 2016 Hoja: 1 de 3		
Título: Inducción de personal		No. de formas: 1		Elaboró: A.E.L.P.		
Inicia: Gerente de Recursos Humanos				Termina: Gerente de Recursos Humano		
No.	ACTIVIDAD	INICIO/ FINAL	GERENTE DE RRHH	GERENTE GENERAL/G ERENTES DE ÁREAS	NUEVO EMPLEADO	JEFE INMEDIATO
0	Inicio					
1	Presenta la propuesta del programa de inducción a las autoridades de la empresa					
2	Revisa la propuesta de inducción					
3	Aprueba la propuesta					
4	Nombramiento de las personas responsables					
5	Comunica a todos los empleados de la empresa la implementación del programa					
6	Se reporta al departamento de Recursos Humanos para iniciar con el proceso de inducción					
7	Da la bienvenida al nuevo empleado					
8	Explica al nuevo empleado aspectos organizacionales					
9	Da un recorrido al nuevo colaborador por las instalaciones, presentándolo como nuevo miembro de la empresa					
10	Evalúa y retroalimenta los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado en la etapa I					
11	El nuevo colaborador se traslada con Jefe Inmediato para continuar con la segunda etapa					

Empresa comercializadora de productos industriales		Procedimiento: 1		Fecha: Marzo 2016 Hoja: 2 de 3		
Título: Inducción de personal		No. de formas: 1		Elaboró: A.E.L.P.		
Inicia: Gerente de Recursos Humanos			Termina: Gerente de Recursos Humano			
No.	ACTIVIDAD	INICIO/ FINAL	GERENTE DE R.R.H.H.	GERENTE GENERAL/G ERENTES DE ÁREAS	NUEVO EMPLEADO	JEFE INMEDIATO
12	Se reporta con Jefe Inmediato para continuar con el proceso					
13	Explica generalidades del área					
14	Presenta al nuevo empleado con sus nuevos compañeros de área					
15	Explica las funciones del área de trabajo					
16	Explica elementos básicos de la planificación administrativa del área					
17	Explica las expectativas de desempeño de trabajo					
18	Evalúa y retroalimenta los conocimientos adquiridos en la etapa II					
19	Se reporta con el jefe inmediato, para continuar con el proceso de inducción					
20	Entrega y explica la descripción técnica del puesto al nuevo empleado					
21	Explica los procedimientos de trabajo del área					
22	Explica objetivos del puesto, metas y resultados que deben alcanzarse					
23	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos en la etapa III					 

Empresa comercializadora de productos industriales		Procedimiento: 1		Fecha: Marzo 2016 Hoja: 3 de 3		
Título: Inducción de personal		No. de formas: 1		Elaboró: A.E.L.P.		
Inicia: Gerente de Recursos Humanos				Termina: Gerente de Recursos Humano		
No.	ACTIVIDAD	INICIO/ FINAL	GERENTE DE R.R.H.H.	GERENTE GENERAL/G ERENTES DE ÁREAS	NUEVO EMPLEADO	JEFE INMEDIATO
24	Asigna un compañero de trabajo como tutor para guiar al nuevo empleado en la ejecución de las tareas que el puesto de trabajo requiere					
25	Revisión y actualización del Programa de Inducción					
26	Coloca expediente en archivo para control posterior					
27	Fin					

Fuente: elaboración propia, año 2016

3.1.3 Planificación del programa

La planificación del programa de inducción, consiste en establecer los criterios que orienten el curso de acción que habrá de seguirse para lograr que su implementación sea un éxito, siendo un proceso continuo y sistemático. Lo anterior implica definir: objetivos, políticas, estrategias, así como las actividades del programa las que se detallarán más adelante.

Para el caso de la empresa comercializadora de productos industriales, el Gerente General, el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato de Área, serán los responsables de dar a conocer el Programa de Inducción y quienes unificarán esfuerzos para desarrollarlo.

3.1.3.1 Objetivos del programa

Con la implementación del programa de inducción los objetivos deseados en alcanzar son:

- Reducir la ansiedad, provocada por el temor del empleado a fracasar en el trabajo, recibiendo la tutoría de un colaborador con experiencia.
- Contribuir a minimizar la rotación de personal, proporcionándole una adecuada orientación que contribuya a que los nuevos empleados no se sientan ineficientes, indeseados o innecesarios. La orientación eficaz ayuda a reducir estas reacciones.
- Proporcionar información precisa que ayude al nuevo empleado conocer la organización de manera general y específica, contribuyendo a reducir el tiempo en el que adquieran las habilidades necesarias para desarrollar mejor las actividades. Cuando los responsables de la inducción ayudan de manera integral y coherente, se integra mejor y con más rapidez.

- Proveer de documentos de inducción al nuevo colaborador, para que conozca lo que la organización espera de él y cuáles son los valores deseados por la organización.

3.1.3.2 Políticas del programa

Como políticas del programa de inducción específico para la empresa comercializadora de productos industriales, se encuentran las siguientes:

- El Gerente General, el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato de Área serán los responsables de dar a conocer el Programa de Inducción.
- El programa de inducción debe ser permanente y obligatorio para todo el personal de la empresa, con la finalidad de lograr una adecuada y pronta orientación.
- Todos los colaboradores que ingresen por primera vez a la organización deberán conocer y participar activamente en el programa, el cual deberá iniciar desde el primer día laboral del nuevo colaborador.
- El programa deberá ser revisado y actualizado periódicamente con el fin de cubrir las necesidades y cambios que presente la empresa.

3.1.3.3 Tácticas del programa

Los medios de acción para llevar a cabo el desarrollo del programa de inducción se describen a continuación:

- Establecer un equipo de trabajo, responsable de las actividades que deben llevarse a cabo durante el proceso de inducción.

- Asignación de los recursos financieros para cubrir los costos en los que se incurra en la implementación, desarrollo y seguimiento del programa. A la vez, que se aprovechen los recursos que ya posee la empresa, haciendo uso de los recursos físicos. La empresa cuenta con un salón equipado con mobiliario y equipo el cual puede ser adecuado y muy bien utilizado.
- Revisión y análisis de documento existentes dentro de la empresa, que esté relacionada con la inducción de personal de nuevo ingreso, para ser utilizado como material en el proceso de inducción.

3.1.4 Organización del programa

Para lograr que la organización del programa sea funcional a través de una perspectiva sistemática, integral y participativa es necesario que la coordinación de las actividades del programa de inducción esté a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual debe informar previamente a los participantes de su intervención.

- La primera etapa estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, con una intervención del Gerente General dando la bienvenida, ya que es importante que los nuevos empleados lo conozcan.
- Durante la segunda etapa será responsable de las actividades a desarrollar el Jefe Inmediato de Área a la que sea asignado el nuevo colaborador.
- La tercera etapa estará a cargo del Jefe Inmediato de cada Área, así también podrá nombrar a un empleado antiguo para que el nuevo empleado tenga acompañamiento en las actividades laborales.

3.1.5 Ejecución del programa

La ejecución de las actividades del programa de inducción estará bajo la responsabilidad directa de la Gerencia de Recursos Humanos, involucrando en el desarrollo del mismo a personal antiguo como: jefes inmediatos y compañeros de trabajo cuando así amerite. Durante el desarrollo de las actividades del programa debe haber una participación interactiva entre la persona encargada de proporcionar la información y los empleados que la reciben, es decir una serie de preguntas y respuestas para un mejor enriquecimiento de conocimientos.

Durante la etapa de la ejecución del proceso de inducción es recomendable que se le sea asignado un tutor al empleado de nuevo ingreso, que bien puede ser un compañero de trabajo con extensa experiencia para que lo guíe en lo referente a las tareas específicas de trabajo y oriente en cualquier duda que se presente.

Se sugiere que el personal que actualmente se encuentre laborando en la empresa comercializadora de productos industriales, reciba primeramente capacitación para fortalecer sus conocimientos y procedimientos, para que luego pueda brindar de mejor manera la inducción a los empleados que vayan integrándose a la empresa.

3.1.6 Control del programa

Es preciso determinar si el proceso de inducción se está o no desarrollando según lo determinado anteriormente, es decir si se está informando sobre los aspectos generales de la organización, área o departamento y tareas específicas es por ello que se deberán tomar las medidas necesarias referentes al control y seguimiento del funcionamiento del proceso de inducción, una de las medidas que se recomienda es la aplicación de una hoja de verificación, que estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos.

La hoja de verificación es un formato especial diseñado para recolectar datos fácilmente, los cuales ayudarán a determinar si los contenidos especificados en el programa de inducción fueron cumplidos en la fecha y en el tiempo previamente establecido. A continuación se presenta un ejemplo que puede ser de utilidad como modelo:

Cuadro 8
Hoja de verificación
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES																													
HOJA DE VERIFICACIÓN DE INDUCCIÓN																													
Nombre _____																													
Título del Puesto _____																													
Departamento _____																													
Fecha de ingreso _____																													
<p>Instrucciones: a continuación encontrará los diferentes aspectos que serán desarrollados en el proceso de inducción, se le solicita escriba la fecha y duración de cada información proporcionada.</p> <p>Objetivo: verificar los diferentes conceptos vistos en el transcurso del proceso de inducción.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 50%; padding: 5px;">Tema</th> <th style="text-align: center; width: 20%; padding: 5px;">Fecha</th> <th style="text-align: center; width: 30%; padding: 5px;">Duración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="padding: 5px;">Información organizacional</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Historia de la empresa</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Misión y Visión</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Objetivos</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Estructura organizacional</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Productos y servicios</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Beneficios ofrecidos</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Políticas</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> </tbody> </table>			Tema	Fecha	Duración	Información organizacional			<input type="checkbox"/> Historia de la empresa	_____	_____	<input type="checkbox"/> Misión y Visión	_____	_____	<input type="checkbox"/> Objetivos	_____	_____	<input type="checkbox"/> Estructura organizacional	_____	_____	<input type="checkbox"/> Productos y servicios	_____	_____	<input type="checkbox"/> Beneficios ofrecidos	_____	_____	<input type="checkbox"/> Políticas	_____	_____
Tema	Fecha	Duración																											
Información organizacional																													
<input type="checkbox"/> Historia de la empresa	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Misión y Visión	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Objetivos	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Estructura organizacional	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Productos y servicios	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Beneficios ofrecidos	_____	_____																											
<input type="checkbox"/> Políticas	_____	_____																											

Tema	Fecha	Duración
Información del área de trabajo		
<input type="checkbox"/> Presentación con los compañeros de trabajo	_____	_____
<input type="checkbox"/> Recorrido por las Instalaciones de la empresa	_____	_____
<input type="checkbox"/> Misión y Visión del área	_____	_____
<input type="checkbox"/> Funciones del área	_____	_____
Información del puesto de trabajo		
<input type="checkbox"/> Descripción técnica del puesto	_____	_____
<input type="checkbox"/> Objetivos del puesto	_____	_____
<input type="checkbox"/> Metas que desean alcanzarse	_____	_____
Observaciones: (haga referencia a los aspectos recibos hasta el momento, para dar seguimiento en lo que así amerite)		

Fuente: elaboración propia, año 2008

3.1.7 Beneficios del programa

Dentro de los beneficios que proporciona la implementación de un programa de inducción se pueden mencionar los siguientes:

- Reducir la ansiedad que el empleado experimenta al ingresar a la empresa, creando un sentimiento de pertenencia y permanencia.
- Facilita el aprendizaje de los nuevos empleados debido a que cuanta más información previa tengan con relación a la empresa más fácil será el proceso de adaptación.
- Personal más seguro en el desarrollo de sus actividades, así mismo es menos probable una renuncia temprana.

3.2 Aspectos aplicables del programa de inducción

Dentro de este apartado se incluyen las actividades del programa de inducción para la empresa comercializadora de productos industriales las cuales buscan que el nuevo empleado se sienta parte de la misma desde el primer momento en el que ingresa. Para que el programa de inducción se desarrolle de forma exitosa, es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades, presentadas en tres etapas fundamentales, etapa I: aspectos organizacionales, etapa II: aspectos del área de trabajo, y etapa III: aspectos del puesto de trabajo las que serán desarrolladas cada una por separado. En este trabajo se darán los ejemplos oportunos para que posteriormente la empresa pueda elaborarlos como corresponda.

Figura 5
Aspectos aplicables del programa de inducción



Fuente: elaboración propia, año 2008

3.2.1 Aspectos organizacionales

En la primera etapa del proceso de inducción se deberá dar a conocer al empleado de primer ingreso información general como: historia de la empresa, misión, visión, estructura organizacional de la empresa comercializadora de productos industriales, a manera de facilitar que se identifique con la organización. Los aspectos antes mencionados se encuentran en el manual de inducción propuesto (ver anexo 1), el cual se sugiere que la empresa tome en cuenta para la adecuada orientación del personal, ésta a la vez podrá realizar las actualizaciones oportunas que así considere.

Cuadro 9
Actividades de la primera etapa del programa de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales

ETAPA I Inducir al nuevo empleado con los aspectos generales de la empresa comercializadora de productos industriales.					
Día	Hora		Actividad	Instrumentos a utilizar	Responsable
	De	A			
1	8:00	8:15	El empleado se reporta a Gerencia de Recursos Humanos, para iniciar con el proceso de inducción.	Ninguno	
	8:15	8:30	Se le da la bienvenida al nuevo empleado.	Ninguno	Gerente General
	8:30	10:00	Explicación de la historia de la organización, misión, visión, estructura organizacional, productos y servicios.	Manual de Inducción y presentación de video	Gerente de Recursos Humanos
	10:00	10:15	Receso		
	10:15	12:00	Explicación de políticas y reglamentos de la empresa.	Manual de Inducción y presentación de video	Gerente de Recursos Humanos
	12:00	13:00	Almuerzo		
	13:00	15:00	Explicación de los productos y servicios.	Manual de Inducción y presentación de video	Gerente de Recursos Humanos
	15:00	17:00	Se dará al nuevo empleado un recorrido por las instalaciones de la empresa y sus principales áreas de trabajo, presentándolo como nuevo miembro de la empresa.	Ninguno	
2	8:00	16:00	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Hoja de verificación	Gerente de Recursos Humanos
	16:00	17:00	Se trasladará al nuevo empleado con el Jefe inmediato para coordinar la segunda etapa.	Ninguno	Jefe Inmediato

Fuente: elaboración propia, año 2008

3.2.1.1 Historia de la empresa

Uno de los elementos que los nuevos empleados deben conocer, comprender y tener presente es la historia de la empresa, ya que ésta hace mención de los antecedentes de la actividad comercial de la organización y como funciona, con el fin de que el trabajador mantenga en todo momento un sentimiento de pertenencia hacia la institución. Además a través de la reseña histórica los empleados conocerán los inicios y fundadores de la empresa de la que formará parte.

3.2.1.2 Misión y Visión

Dentro de los aspectos fundamentales que la empresa debe dar a conocer son la misión y la visión, de tal manera que el empleado de nuevo ingreso pueda saber con claridad la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar. Así mismo deben ser ubicadas en lugares visibles.

3.2.1.3 Objetivos

Para la empresa es sumamente importante alcanzar sus objetivos, por ello es indispensable que todos los empleados conozcan el resultado que la empresa desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo a la vez que contribuyan activamente al logro de los mismos. De esta manera, la empresa comercializadora de productos industriales haga sentir al empleado parte del éxito que obtenga.

3.2.1.4 Estructura de la organización

Es necesario que cada uno de los empleados conozca los niveles jerárquicos con los que la empresa cuenta actualmente, el cual empieza por el nivel

estratégico conformado por presidencia y gerencias, seguido por el nivel táctico formado por los diferentes departamentos, finalizando con el nivel operativo.

Para facilitar una mejor comprensión de la estructura organizacional y tener una mejor visualización de la misma debe presentarse de manera gráfica a través del organigrama, además de colocarlo en lugar donde pueda ser apreciado por todos los colaboradores.

3.2.1.5 Normas

Aspectos como las normas de conducta deben ser comunicados de manera clara y sencilla a todos los empleados de primer ingreso, debido a la importancia de poder cumplirlas con libertad y obediencia.

3.2.1.6 Beneficios

Este apartado del programa persigue dar a conocer los beneficios que la empresa ofrece al empleado tales como: horario de trabajo, descanso, comidas, días de pago, anticipos salariales, entre otros.

3.2.1.7 Políticas

Para que el empleado reciba una mejor orientación es propicio darle a conocer las políticas de la empresa, las cuales enmarcan las pautas generales que establece la empresa comercializadora de productos industriales.

3.2.2 Aspectos del área o departamento de trabajo

En la segunda etapa del programa de inducción, el jefe inmediato se encargará de presentar al nuevo empleado a sus compañeros de trabajo, explicará los aspectos que delimitan su accionar dentro de su área o departamento, también debe aprovechar para indicar la ubicación de lugares puntuales como: comedor, sanitarios, botiquín, reloj marcador, entre otros.

La empresa cuenta con diferentes áreas, las cuales deben llevar a cabo funciones específicas, para que éstas sean desarrolladas con eficiencia y eficacia por el personal que fue seleccionado para ocupar el puesto. Es necesario que se promueva una buena relación de trabajo entre los integrantes del área, desde el primer día de ingreso del nuevo empleado.

Cuadro 10
Actividades de la segunda etapa del programa de inducción
Empresa comercializadora de productos industriales

ETAPA II Inducir al nuevo empleado con los aspectos del área o departamento de la empresa comercializadora de productos industriales.					
Día	Hora		Actividad	Instrumentos a utilizar	Responsable
	De	A			
3	8:00	8:15	El empleado se reporta con el Jefe Inmediato, para continuar con el proceso de inducción.	Ninguno	
	8:15	9:00	Explica generalidades del área.	Ninguno	Jefe inmediato
	9:00	10:00	El Jefe Inmediato presenta al empleado con sus nuevos compañeros de área.	Programa de Inducción	Jefe inmediato
	10:00	12:00	Explicación de las funciones del área de trabajo.	Programa de Inducción	Jefe inmediato
	12:00	13:00	Almuerzo		

	13:00	15:00	Explicación de elementos básicos de la planificación administrativa del área.	Manual de Inducción	Jefe inmediato
	15:00	17:00	Explicación de las expectativas de desempeño de trabajo.	Manual de Inducción	Jefe inmediato
4	8:00	17:00	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Hoja de verificación	Jefe inmediato

Fuente: elaboración propia, año 2008

3.2.2.1 Presentación a los superiores y compañeros de trabajo

El jefe inmediato debe encargarse de presentar al nuevo empleado a sus compañeros, con el fin de cultivar dentro de la empresa un ambiente agradable de trabajo, así mismo que el colaborador de primer ingreso pueda resolver cualquier duda relacionada con su trabajo.

3.2.2.2 Funciones del área

Para que la empresa pueda ofrecer productos y servicios de calidad, es fundamental que las áreas que la conforman realicen apropiadamente las funciones que le competen a cada una, por lo que se hace necesario que el empleado que formará parte de la empresa comercializadora de productos industriales conozca las funciones del área a la cual pertenecerá.

Debe tomarse en cuenta que los aspectos del área pueden variar de acuerdo a las funciones de cada departamento de trabajo. Como anteriormente se hace mención en el presente trabajo se muestran modelos para que posteriormente la empresa desarrolle lo correspondiente. A continuación se presentan las funciones de un área de la empresa, tomando como ejemplo la gerencia de ventas y mercado.

Cuadro 11
Funciones de gerencia de ventas y mercadeo
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

FUNCIONES DE GERENCIA DE VENTAS Y MERCADEO

- ❑ Planificar, organizar y dirigir los planes de ventas de la empresa comercializadora de productos industriales
- ❑ Establecer metas y objetivos de ventas
- ❑ Realizar el pronóstico de ventas
- ❑ Incrementar las ventas, administrando eficientemente el recurso humano de ventas
- ❑ Promocionar productos nuevos y de baja rotación a través de presentaciones y/o demostraciones
- ❑ Cumplir con las metas establecidas obteniendo el mayor margen de utilidad posible
- ❑ Buscar y analizar nuevos mercados con oportunidades de ventas
- ❑ Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas por cada línea de productos
- ❑ Medir periódicamente la calidad de atención hacia el cliente con el fin de asegurar la recompra
- ❑ Desarrollar estrategias para posicionar la marca de la empresa comercializadora de productos industriales

3.2.2.3 Elementos básicos de la planificación administrativa del área

En esta parte de la inducción, el nuevo colaborador debe conocer detalladamente los aspectos administrativos del área a la que pertenecerá especialmente su misión, visión, objetivos, política internas, normas aplicables, procedimientos así como otros de igual importancia. En el manual de inducción propuesto se ejemplifican estos elementos.

3.2.2.4 Expectativa de desempeño de trabajo

Las expectativas deben ser explicadas detalladamente por el jefe de área a la que pertenecerá el nuevo empleado, dado que su labor será evaluada bajo criterios dictados por estas mismas, a la vez haciendo énfasis que la empresa posee una disposición de recursos y una organización funcional enfocadas a la viabilidad de dichas expectativas.

3.2.3 Aspectos del puesto de trabajo

En la tercera etapa del programa de inducción, se debe facilitar al empleado los conocimientos inherentes a su puesto de trabajo, los cuales deberá realizar con pericia, así también se busca que desempeñe sus tareas de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Al igual que en los aspectos del área de trabajo debe tomarse en cuenta que los aspectos del puesto de trabajo pueden variar de acuerdo al área que sea asignado el empleado.

Cuadro 12
Actividades de la tercera etapa del programa de inducción
Empresa Comercializadora de productos industriales

ETAPA III Inducir al nuevo empleado con los aspectos del puesto de trabajo, empresa comercializadora de productos industriales.					
No.	Hora		Actividad	Instrumentos a utilizar	
	De	A			
5	8:00	8:15	El empleado se reporta con jefe inmediato, para continuar con el proceso de inducción.	Ninguno	
	8:15	12:00	Explicación y entrega de la descripción técnica del puesto al nuevo empleado.	Descripción técnica del puesto	Jefe inmediato
	12:00	13:00	Almuerzo		
	13:00	15:00	Explicación de objetivos del puesto.	Programa de Inducción	Jefe inmediato
	15:00	17:00	Explicación de metas y resultados que deben alcanzarse.	Programa de Inducción	Jefe inmediato
6	8:00	17:00	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Hoja de Verificación	Jefe inmediato
7	8:00	17:00	Asigna un compañero de trabajo como tutor para guiar al nuevo empleado en la ejecución de las tareas que el puesto de trabajo requiere.	Descripción técnica del puesto	Jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia, año 2008

3.2.3.1 Descripción técnica del puesto

La adaptación al nuevo puesto de trabajo implica un proceso continuo en donde se debe procurar que el empleado adquiera los conocimientos necesarios y comprenda su papel como apartador del talento dentro de la empresa. Para contribuir en el aprendizaje del empleado, el jefe inmediato debe proporcionar la descripción técnica del puesto, la cual debe contener en forma detallada: las atribuciones, autoridad (en algunos puestos), relaciones y responsabilidades básicas de trabajo. A manera de ejemplo a continuación se encuentra la descripción técnica del puesto de algunas gerencias y departamentos de la empresa comercializadora de productos industriales, las cuales pretenden ser una herramienta de utilidad.

Cuadro 13
Descripción técnica del puesto de Gerente General
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES								
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO								
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Título del puesto:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior:</td> <td>Presidencia</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente de Desarrollo Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas</td> </tr> </table>	Título del puesto:	Gerente General	Ubicación Administrativa:	Gerencia General	Inmediato superior:	Presidencia	Subalternos:	Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente de Desarrollo Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas
Título del puesto:	Gerente General							
Ubicación Administrativa:	Gerencia General							
Inmediato superior:	Presidencia							
Subalternos:	Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente de Desarrollo Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas							
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Es un puesto de carácter gerencial, que tiene a su cargo la planificación, organización, dirección, control de las políticas administrativas y gestión de personal.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer y coordinar las operaciones de la empresa comercializadora de productos industriales <input type="checkbox"/> Establecer la planificación estratégica de la empresa <input type="checkbox"/> Representar legalmente a la empresa como persona jurídica <input type="checkbox"/> Realizar reuniones de trabajo con gerentes de área <input type="checkbox"/> Elaborar con su equipo de trabajo la proyección de ventas anual <input type="checkbox"/> Presentar informe mensual, trimestral, anual o cuando sea requerido por Presidencia <input type="checkbox"/> Negociar con proveedores precios y garantías de productos <input type="checkbox"/> Asesorar a clientes sobre productos nuevos <input type="checkbox"/> Solicitar y autorizar contrataciones de nuevo personal <input type="checkbox"/> Dirigir, supervisar y capacitar al personal bajo su cargo <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internas: Presidencia, Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero <input type="checkbox"/> Externas: Proveedores nacionales e internacionales, clientes nacionales 								

RESPONSABILIDADES

- Vigilar y coordinar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa
- Informar a presidencia sobre el avance de la gestión financiera y administrativa de la empresa
- Comunicar las actualizaciones administrativas a todo el personal de la empresa

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina privada con espacios amplios e iluminación apta
- Condiciones de trabajo: Requiere el 90% de esfuerzo mental y el 10% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Licenciatura en administración de empresas o carrera a fin
- 100% bilingüe, español-ingles

EXPERIENCIA

- Cinco años como mínimo en puesto similar
- Experiencia previa en actividades relacionadas con el puesto de trabajo

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad en la toma de decisiones
- Excelente relaciones interpersonales
- Capacidad de análisis
- Habilidad para negociación
- Ordenado y disciplinado para realizar actividades laborales
- Dominio completo de Windows y Office

Cuadro 14
Descripción técnica del puesto de Gerente de Ventas y Mercadeo
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Título del puesto: Gerente de Ventas y Mercadeo Ubicación Administrativa: Gerencia de Ventas Inmediato superior: Gerencia General Subalternos: Jefe de Mayoreo, Jefe de Bandas y Servicios, Jefe de Filtración, Jefe Tech</p>
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Es un puesto de carácter gerencial, que colabora en la planificación y ejecución de planes ventas.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparar con Gerencia General planes y presupuestos de ventas <input type="checkbox"/> Establecer metas y objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo <input type="checkbox"/> Realizar los pronósticos de ventas mensuales, semestrales y anuales <input type="checkbox"/> Desarrollar e implementar programas de mercadeo <input type="checkbox"/> Definir canales de ventas <input type="checkbox"/> Dirigir al equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas <input type="checkbox"/> Dar seguimiento post-venta a clientes para conocer el servicio prestado <input type="checkbox"/> Supervisar y capacitar al personal bajo su cargo <input type="checkbox"/> Motivar y compensar a la fuerza de <input type="checkbox"/> Apoyar al personal bajo su cargo en atención a clientes <input type="checkbox"/> Dar seguimiento documentos devueltos por el departamento de créditos y cobros por falta de soporte para su cobro <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internas: Gerencia General, Gerente Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero, Jefe de Mayoreo, Jefe de Bandas y Servicios, Jefe de Filtración, Jefe Tech <input type="checkbox"/> Externas: Proveedores y clientes nacionales

RESPONSABILIDADES

- Vigilar el adecuado uso de mobiliario, equipo y herramientas
- Cumplir y supervisar que se cumplan las funciones asignadas
- Vigilar el buen desempeño laboral del personal asignado

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina privada, área de escritorio y supervisión de campo
- Condiciones de trabajo: Requiere el 90% de esfuerzo mental y el 10% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Licenciatura en administración de empresas o/y Mercadeo
- 80% bilingüe, español-ingles

EXPERIENCIA

- Tres años como mínimo en puesto similar
- Experiencia previa en actividades relacionadas con el puesto de trabajo

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Trabajo bajo presión
- Capacidad de trabajo en equipo
- Dinámico
- Habilidad espacial y numérica
- Orientado a resultados
- Negociador
- Resolución y manejo de conflictos

Cuadro 15
Descripción técnica del puesto de Jefe de Mayoreo
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	Jefe de Mayoreo
Ubicación Administrativa:	Gerencia de Ventas y Mercadeo
Inmediato superior:	Gerente de Ventas y Mercadeo
Subalternos:	Asistente de ventas
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la planificar y coordina la proyección de ventas asignada, asegurando la satisfacción al cliente	
ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Planificar, organizar, dirigir el plan de ventas<input type="checkbox"/> Diseñar y proponer estrategias de ventas<input type="checkbox"/> Establecer los objetivos de ventas que se deben alcanzar<input type="checkbox"/> Administrar efectivamente la cartera de clientes que le es asignada<input type="checkbox"/> Supervisar la fuerza de ventas<input type="checkbox"/> Supervisar al personal en stands de ferias empresariales<input type="checkbox"/> Realizar los pronósticos de ventas<input type="checkbox"/> Revisar las operaciones derivadas de las ventas<input type="checkbox"/> Mantener comunicación constante con el departamento de créditos y cobros, verificando que los documentos de cobro cuenten debidamente con soporte para llevar a cabo la gestión de cobro<input type="checkbox"/> Diseñar y organizar capacitaciones para el personal de fuerza de ventas<input type="checkbox"/> Dar seguimiento a productos que se encuentran en bodega virtual para su facturación<input type="checkbox"/> Buscar y atender nuevos mercados<input type="checkbox"/> Asistir a capacitaciones de programadas por los proveedores<input type="checkbox"/> Supervisar por el uso adecuado de la maquinaria, equipo y herramientas que se exhiben a clientes	

RELACIONES DE TRABAJO

- ❑ Internas: Gerente General, Gerente de Ventas y Mercadeo, Jefe de Bandas Servicios, Jefe de Filtración, Jefe Tech
- ❑ Externas: Proveedores y Clientes

RESPONSABILIDADES

- ❑ El buen uso del mobiliario y equipo asignado a su área de trabajo
- ❑ El resguardo de documentos e información confidencial
- ❑ Responsable de sus propias tareas y la de sus subordinados

ENTORNO DE TRABAJO

- ❑ Ambiente de trabajo: Oficina privada, área de escritorios, espacios amplios e iluminados
- ❑ Condiciones de trabajo: Requiere el 80% de esfuerzo mental y el 20% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- ❑ Pensum cerrado de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin
- ❑ 75% bilingüe, español-ingles
- ❑ Manejo de paquete de cómputo

EXPERIENCIA

- ❑ Tres años como mínimo en puesto similar
- ❑ Experiencia

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ❑ Toma de decisiones
- ❑ Ordenado
- ❑ Acostumbrado a trabajar bajo presión
- ❑ Habilidad numérica
- ❑ Negociador

Cuadro 16
Descripción técnica del puesto de Vendedor
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	Vendedor
Ubicación Administrativa:	Gerencia de Ventas y Mercadeo
Inmediato superior:	Gerente de Ventas y Mercadeo
Subalternos:	N/A
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo cumplir con las metas de venta establecidas, brindado una excelente atención en las necesidades de los clientes	
ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Brindar asesoría efectiva a la cartera de clientes asignada, en cuanto a productos y formas de compra<input type="checkbox"/> Realizar el proceso con el departamento correspondiente cuando el cliente solicite apertura de línea de crédito<input type="checkbox"/> Gestionar adecuadamente las negociaciones de compra especiales que surjan en temporadas altas<input type="checkbox"/> Brindar un servicio post venta efectivo<input type="checkbox"/> Coordinar con el departamento de Bandas y Servicios precio y disponibilidad para realizar trabajos en planta del cliente y luego realizar la orden de trabajo correspondiente<input type="checkbox"/> Realizar cotizaciones solicitadas por clientes, brindando una descripción completa<input type="checkbox"/> Recibir órdenes de compra de los clientes y realizar la orden de venta correspondiente<input type="checkbox"/> Realizar el proceso de devolución de producto basándose en la política establecida<input type="checkbox"/> Realizar el proceso de nota de crédito con el departamento de contabilidad para la anulación de una factura, cuando se dé el caso<input type="checkbox"/> Asistir en la gestión de cobro a clientes morosos	

RELACIONES DE TRABAJO

- Internas: Gerente de Ventas y Mercadeo, Jefe de Mayoreo, Jefe Tech Jefe de Bandas y Servicios, Jefe de Filtración, Asistente de Ventas, Jefe de contabilidad
- Externas: Clientes

RESPONSABILIDADES

- El buen uso del mobiliario y equipo asignado a su área de trabajo
- El resguardo de documentos e información confidencial

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina compartida, área de escritorios, espacios amplios e iluminados
- Condiciones de trabajo: Requiere el 80% de esfuerzo mental y el 20% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Carrera a nivel medio: Perito Contador, Administrador de Empresas, Secretaria Bilingüe
- 75% bilingüe, español-ingles
- Manejo de paquete de cómputo

EXPERIENCIA

- Tres años como mínimo en puesto similar
- Experiencia asesoría técnica

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Trabajo en equipo
- Ordenado
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Habilidad numérica
- Negociador

Cuadro 17
Descripción técnica del puesto de Gerente de Recursos Humanos
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES								
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO								
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Título del puesto:</td> <td>Gerente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Gerencia de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior:</td> <td>Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Asistente de Recursos Humanos Asistente de Planilla</td> </tr> </table>	Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos	Ubicación Administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos	Inmediato superior:	Gerencia General	Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos Asistente de Planilla
Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos							
Ubicación Administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos							
Inmediato superior:	Gerencia General							
Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos Asistente de Planilla							
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Es un puesto de carácter gerencial que coordina, dirige, evalúa y controla las actividades relacionadas con el desarrollo del talento humano.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar y aplicar adecuadamente los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e integración de personal <input type="checkbox"/> Realizar la evaluación del desempeño del personal <input type="checkbox"/> Promover la capacitación continua del personal <input type="checkbox"/> Administración de sueldos y salarios <input type="checkbox"/> Representar a la empresa ante instituciones patronales y gubernamentales <input type="checkbox"/> Supervisar la correcta elaboración y pago de la nomina <input type="checkbox"/> Diseñar y realizar actualizaciones de programas de Inducción y Capacitación <input type="checkbox"/> Facilitar trámites de seguridad social a los colaboradores <input type="checkbox"/> Presentar a Gerencia informes anuales o cuando sean requeridos <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internas: Gerencia General, Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente Tecnológico, Gerente Financiero <input type="checkbox"/> Externas: Mercado laboral, bancos del sistema, aseguradoras, entidades gubernamentales 								

RESPONSABILIDADES

- Mobiliario y equipo
- Resguardo de archivos manuales y digitales
- Vigilar el buen desempeño laboral del personal asignado

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina privada, área de escritorio y desplazamiento a diferentes áreas de trabajo
- Condiciones de trabajo: Requiere el 90% de esfuerzo mental y el 10% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Licenciatura en Psicología Industrial y/o Administración de Empresas
- 80% bilingüe, español-ingles

EXPERIENCIA

- Tres años como mínimo en puesto similar
- Experiencia previa en actividades relacionadas con el puesto de trabajo

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Conocimiento en metodologías para la administración de grupos de trabajo
- Facilidad de comunicación
- Ordenando
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de leyes laborales

Cuadro 18
Descripción técnica del puesto de Gerente Financiero
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES								
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO								
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Título del puesto:</td> <td>Gerente Financiero</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Gerencia Financiera</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior:</td> <td>Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Asistente Financiero</td> </tr> </table>	Título del puesto:	Gerente Financiero	Ubicación Administrativa:	Gerencia Financiera	Inmediato superior:	Gerencia General	Subalternos:	Asistente Financiero
Título del puesto:	Gerente Financiero							
Ubicación Administrativa:	Gerencia Financiera							
Inmediato superior:	Gerencia General							
Subalternos:	Asistente Financiero							
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Es un puesto de carácter gerencial responsable de planificar y organizar los recursos económicos y financieros.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar y controlar las estrategias financieras <input type="checkbox"/> Realizar y mantener buenas relaciones con entidades financieras <input type="checkbox"/> Definir y analizar inversiones a corto, mediano y largo plazo <input type="checkbox"/> Evaluar periódicamente los procedimientos financieros <input type="checkbox"/> Manejo y control de archivo administrativo y contable <input type="checkbox"/> Participar en la elaboración de políticas, procedimientos y presupuestos <input type="checkbox"/> Analizar estados financieros y presentar informes <input type="checkbox"/> Gestionar todo lo relacionado con trámites fiscales <input type="checkbox"/> Generar reportes de inversión y su traslado a Gerencia General <input type="checkbox"/> Revisa y autorizar los registros contables por compras locales, importaciones, gastos e ingresos derivados de la cuenta por cobrar <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internas: Gerencia General, Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Externas: Proveedores 								

RESPONSABILIDADES

- Mobiliario y equipo
- Cumplimiento de funciones asignadas
- Vigilar el buen desempeño laboral del personal asignado

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina privada, área de escritorio y desplazamiento a diferentes áreas de trabajo
- Condiciones de trabajo: Requiere el 90% de esfuerzo mental y el 10% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría y/o Administración de empresas
- 90% bilingüe, español-ingles

EXPERIENCIA

- Tres años como mínimo en puesto similar
- Experiencia previa en actividades relacionadas con el puesto de trabajo

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Relaciones interpersonales
- Pensamiento sistemático y estratégico
- Capacidad analítica
- Manejo de modelos matemáticos
- Toma de decisiones

Cuadro 19
Descripción técnica del puesto de Jefe de Créditos y Cobros
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	Jefe de Créditos y Cobros
Ubicación Administrativa:	Gerencia Financiera
Inmediato superior:	Gerente Financiero
Subalternos:	Asistente de Créditos y Cobros
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo planificar y gestionar la cartera de clientes reduciendo la morosidad y asegurando el máximo retorno de liquidez de créditos otorgados a clientes	
ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Planificar y elaborar políticas de crédito y cobro<input type="checkbox"/> Supervisar y controlar gestiones de cobros<input type="checkbox"/> Recibir, investigar y analizar las solicitudes de crédito<input type="checkbox"/> Analizar Estados Financieros de los clientes de la empresa<input type="checkbox"/> Recibir, revisar y tramitar diariamente las facturas de reparto<input type="checkbox"/> Realizar arqueos de valores y documentos diariamente<input type="checkbox"/> Presentar a asistente de planillas informe de cobros mensual para el cálculo de pago de comisiones para vendedores<input type="checkbox"/> Presentar informes referente a los créditos solicitados y otorgados	
RELACIONES DE TRABAJO	
<input type="checkbox"/> Internas:	Gerencia General, Gerencia Financiera, Jefe Auditoría Interna, Jefe de Contabilidad
<input type="checkbox"/> Externas:	Clientes, Bancos del Sistema

RESPONSABILIDADES

- El buen uso del mobiliario y equipo asignado a su área de trabajo
- Resguardo de documentos
- Cartera de clientes

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina privada, área de escritorio y desplazamiento a diferentes áreas de trabajo
- Condiciones de trabajo: Requiere el 80% de esfuerzo mental y el 20% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Pensum cerrado de la carrera de Administración de Empresas y/o Contaduría Pública y Auditoría
- Manejo de paquete de cómputo

EXPERIENCIA

- Dos años como mínimo en puesto similar
- Experiencia previa en actividades relacionadas con el puesto de trabajo

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad contable-financiera
- Excelentes relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Facilidad de comunicación
- Analítico, ordenado

Cuadro 20
Descripción técnica del puesto de Jefe de Bodega
Empresa comercializadora de productos industriales

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES								
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO								
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Título del puesto:</td> <td>Jefe de Bodega</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Departamento de Bodega</td> </tr> <tr> <td>Inmediato superior:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Encargado de Taller Encargado de Reparto</td> </tr> </table>	Título del puesto:	Jefe de Bodega	Ubicación Administrativa:	Departamento de Bodega	Inmediato superior:	Gerente General	Subalternos:	Encargado de Taller Encargado de Reparto
Título del puesto:	Jefe de Bodega							
Ubicación Administrativa:	Departamento de Bodega							
Inmediato superior:	Gerente General							
Subalternos:	Encargado de Taller Encargado de Reparto							
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo supervisar y controlar la recepción, almacenamiento y despacho de productos y recursos materiales de toda la empresa de la manera más oportuna y en las mejores condiciones en cuanto a calidad y cantidad, con el fin de optimizar el tiempo y satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias, semanales, quincenales y anuales que corresponde a su área de trabajo <input type="checkbox"/> Llevar un control estricto de los inventarios de productos y materiales <input type="checkbox"/> Mantener actualizada la base de datos de productos y materiales <input type="checkbox"/> Revisar productos en stocks tomando en cuenta los tiempos de recepción y entrega del mismo, para cumplir con las necesidades del cliente <input type="checkbox"/> Supervisar la clasificación y orden de productos de acuerdo a lo establecido por la empresa <input type="checkbox"/> Revisar que los productos que ingresen a bodega se encuentren en buen estado <input type="checkbox"/> Realizar reportes acerca del funcionamiento de su área de trabajo para ser discutidas en reuniones semanales <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internas: Gerente General, Gerente de Ventas y Mercadeo, Gerente Tecnológico, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero <input type="checkbox"/> Externas: Proveedores y clientes 								

RESPONSABILIDADES

- Velar por el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales de la empresa
- Verificar que el producto adquirido cumpla con las especificaciones y requerimientos pactados con el proveedor
- El buen uso del mobiliario y equipo asignado a su área de trabajo
- El resguardo de documentos e información confidencial
- Responsable de sus propias tareas y la de sus subordinados

ENTORNO DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Oficina compartida, área de escritorios, espacios amplios e iluminados
- Condiciones de trabajo: Requiere el 90% de esfuerzo mental y el 10% de esfuerzo físico

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIONALES

- Pensum cerrado de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin
- Manejo de paquete de cómputo

EXPERIENCIA

- Dos años como mínimo en puesto similar
- Experiencia en control de inventarios

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Líder con capacidad de planificación
- Firme en la toma de decisiones
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea
- Excelentes relaciones interpersonales
- Dominio completo de Windows y Office

3.2.3.2 Objetivos del puesto

Cada puesto de trabajo posee objetivos que se desean alcanzar, lo que se logrará en conjunto con las personas que ocuparán los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa, por lo que éstos objetivos deben ser transmitidos a cada empleado por el jefe inmediato.

3.2.3.3 Metas y resultados que deben alcanzarse

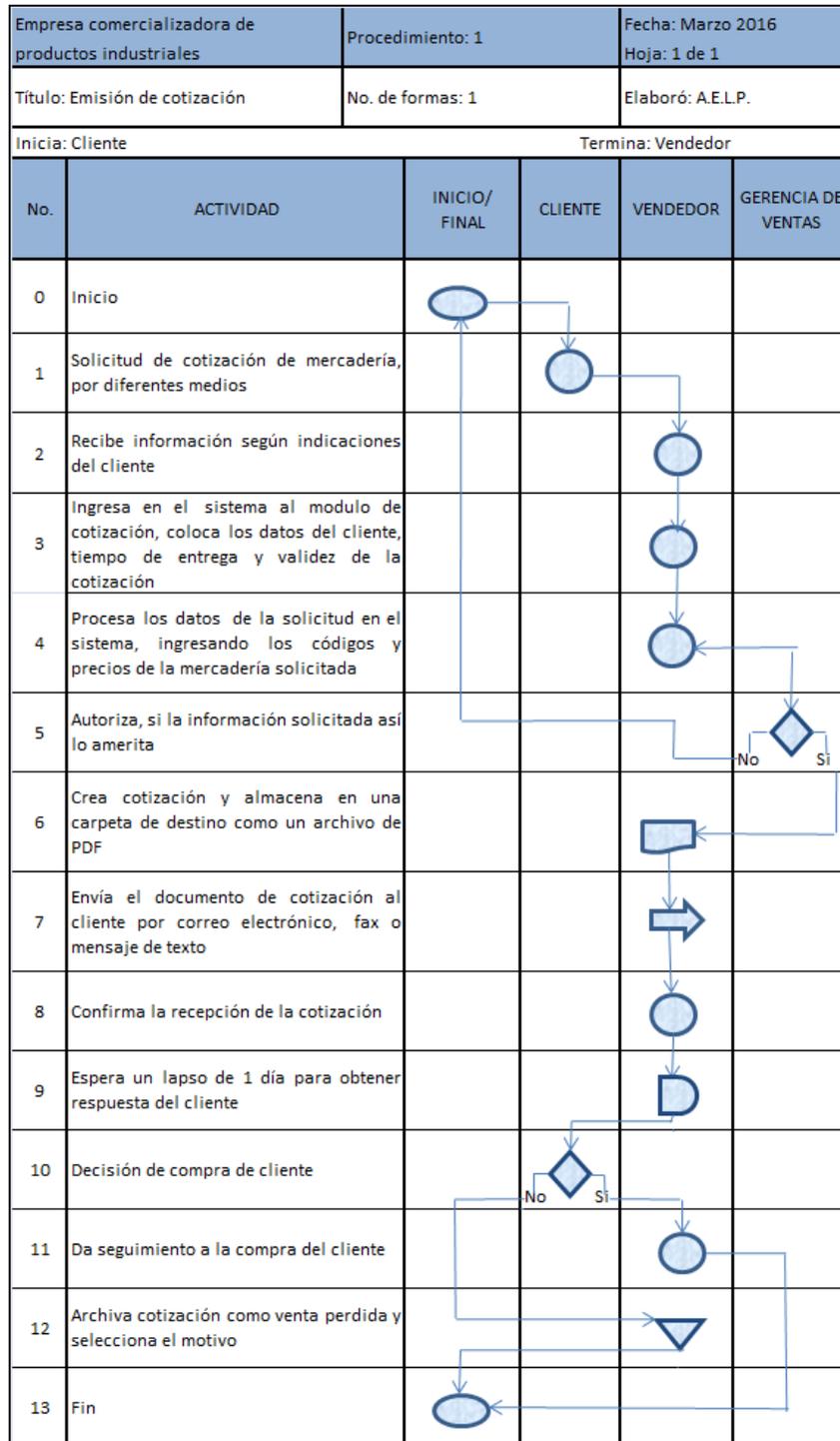
En cada puesto de trabajo existen metas y resultados específicos que desean lograrse y es propicio que éstos sean especificados al empleado, a manera de permitir que todos los colaboradores conozcan lo que la empresa espera de ellos.

3.2.3.4 Asignación de un compañero como tutor

Para que el nuevo trabajador pueda adquirir los conocimientos de las tareas que deberá desarrollar en adelante durante su carrera laboral se deberá asignar a uno de los mejores empleados del área de la empresa, es decir, aquellos que pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

Las tareas que un sólo empleado debe ejecutar son diversas y presentarlas de una manera técnica facilitará al tutor la enseñanza, siguiendo con el ejemplo del área de ventas y mercadeo a continuación se presenta el *procedimiento* de la emisión de una cotización, el cual puede ser una herramienta de mucho beneficio que el tutor puede utilizar para que el nuevo empleado conozca y desarrolle mejor las tareas asignadas.

Cuadro 21
Procedimiento de emisión de cotización
Empresa comercializadora de productos industriales



Fuente: elaboración propia, año 2016

3.3 Evaluación y retroalimentación del programa

Una de las responsabilidades importantes de la Gerencia de Recursos Humanos al finalizar el proceso de inducción es evaluar los resultados obtenidos en cuanto al grado de aprovechamiento de los participantes y la metodología empleada. La evaluación del programa también permitirá mejorar y actualizar la información, asimismo retroalimentar aquellos aspectos que resultaran necesarios, determinados a través de la evaluación del programa. Se recomienda que la evaluación se lleve a cabo tres meses después del ingreso del nuevo empleado o bien el tiempo que se considere conveniente.

3.4 Presupuesto del programa

El costo del programa de inducción involucra recursos humanos, materiales, equipo, así como las áreas de trabajo a utilizar. Debido a que ya sea en una o bien en todas las actividades participará el personal de la empresa, se realizó el cálculo de horas hombre efectivas que estos dedicarán en dicha implementación.

Derivado a que la empresa ya cuenta con equipo tecnológico y recursos físicos para presentaciones y entrenamientos, los costos de estos no se incluyen dentro del presupuesto, que a continuación se detalla, en el entendido que la aplicación del mismo es para un empleado que ingrese por primera vez.

Cuadro 22
Presupuesto para la implementación del programa
de inducción de personal
Empresa comercializadora de productos industriales

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
56	Horas hombre empleado de primer ingreso	Q 8.33	Q 466.48
40	Horas hombre Jefe Inmediato	Q 20.33	Q 813.20
16	Horas hombre Gerente de Recursos Humanos	Q 29.16	Q 466.56
1/4	Hora hombre Gerente General	Q 15.62	Q 15.62
1	Impresión de documentos	Q 20.00	Q 20.00
1	Cuadernillo para apuntes	Q 12.00	Q 12.00
TOTAL			Q 1,793.86

Fuente: elaboración propia, año 2008

Haciendo una comparación entre los costos promedio por la desvinculación de un colaborador recién ingresado a la empresa (ver cuadro 8) y el presupuesto para la implantación de la puesta en marcha del programa de inducción, hace de esta propuesta una excelente inversión para la reducción de dichos costos permitiendo aprovechar al máximo el recurso humano, físico, tecnológico y financiero que posee la empresa.

3.5 Plan de acción para la propuesta del programa de inducción

El plan de acción que a continuación se presenta detalla el objetivo general, las actividades, los responsables de las mismas y las metas que se desean alcanzar en la implementación de la propuesta del programa de inducción para los empleados de nuevo ingreso.

Cuadro 23

Plan de acción para la propuesta del programa de inducción Empresa comercializadora de productos industriales

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD (DÍAS)	META
Implementar la propuesta del Programa de Inducción.	1. Presentación de la propuesta del Programa de Inducción a las autoridades respectivas de la empresa.	Gerente de Recursos Humanos	1	Analizar la importancia y beneficios del programa.
	2. Revisión de la propuesta del Programa de Inducción.	Gerente General y Gerentes de Áreas	2	Realizar aportaciones al Programa de Inducción de la empresa.
	3. Aprobación de la propuesta del Programa de Inducción.	Gerente General y Gerentes de Áreas	1	Establecimiento formal del Programa de Inducción dentro de la empresa.
	4. Nombramiento de las personas responsables del Programa de Inducción	Gerente General y Gerentes de Áreas	1	Asignación formal del personal responsable de cada actividad.
	5. Comunicar a todos los empleados de la empresa la implementación del programa.	Gerente General y Gerentes de Áreas	2	Dar a conocer a todos los empleados de la empresa el Programa de Inducción.
	6. Socializar al nuevo empleado con los aspectos generales de la empresa comercializadora de productos industriales	Gerente de Recursos Humanos	1	Conocimiento por parte del nuevo empleado de aspectos generales de la organización.
	7. Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos	Gerente de Recursos Humanos	1	Comprobar que el empleado asimiló los aspectos proporcionados el día anterior
	8. Socializar al nuevo empleado con los aspectos específicos del área al que pertenecerá.	Jefe inmediato	1	Conocimiento por parte del nuevo empleado de aspectos específicos del área en que se desenvolverá.
	9. Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos	Jefe inmediato	1	Comprobar que el empleado asimiló los aspectos proporcionados el día anterior
	10. Socializar al nuevo empleado con aspectos relacionados al puesto de trabajo, proporcionándole la descripción técnica del puesto.	Jefe inmediato	1	Conocimiento por parte del nuevo empleado de aspectos específicos del puesto de trabajo.
	11. Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos	Jefe inmediato	1	Comprobar que el empleado asimiló los aspectos proporcionados el día anterior
	12. Asigna un compañero de trabajo como tutor para guiar al nuevo empleado en la ejecución de las tareas que el puesto de trabajo requiere	Jefe inmediato	1	Supervisar la manera en que el empleado realiza las tareas asignadas. Con el mínimo de supervisión
	13. Revisión y actualización del Programa de Inducción.	Gerente de Recursos	2	Retroalimentar el programa de inducción en aquellos aspectos que resultaran necesarios, tomando en cuenta sugerencias.

Fuente: elaboración propia, año 2008

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la causa por la cual la empresa comercializadora de productos industriales no brinda una adecuada orientación a su personal de primer ingreso, se debe a la ausencia de un proceso de inducción formalmente establecido, por lo anterior efectivamente se comprueba la hipótesis establecida en el estudio de investigación.
2. A través de la investigación se comprobó que la empresa comercializadora de productos industriales carece de prácticas formales de orientación desde su base, quedando demostrado en el conociendo limitado que los empleados tienen en relación a elementos de planificación administrativa de la empresa.
3. La falta de un proceso de inducción formalmente establecido en la empresa comercializadora de productos industriales, no ha permitido contar con una fase de evaluación y retroalimentación que permita actualizar y plasmar aquellos cambios que la empresa experimenta a través del tiempo.
4. Durante la investigación también se evidenció que cuando el empleado ingresa a la empresa no es recibido con instrumentos técnicos que apoyen el desarrollo de sus conocimientos, dando paso a que cometa errores recurrentes, prologando así su tiempo de aprendizaje, lo que influye directamente en un rendimiento laboral mínimo.
5. Se estableció que la empresa comercializadora de productos industriales tiene una tasa de rotación de personal de 23% anual la que es considerada como alta, esto evidencia la influencia que tiene falta de orientación en el nuevo empleado, debido a que el personal se desvincula tempranamente entre otras circunstancias por el desconocimiento que experimenta

RECOMENDACIONES

1. La empresa comercializadora de productos industriales debe adoptar e implementar las acciones contenidas en el programa de inducción específico propuesto, con el propósito de fortalecer sus procedimientos de orientación.
2. Se sugiere fomentar el uso de lineamientos técnicos y herramientas administrativas contenidos en el programa de inducción propuesto, los cuales ayudaran al empleado desde el inicio de su carrera laboral a fundamentar sus conocimientos, a la vez incrementar el sentido de pertenencia dentro de la institución.
3. Aplicar y revisar continuamente el programa de inducción propuesto, para efectuar las modificaciones y actualizaciones de información que resulten necesarias, retroalimentando constantemente a los colaboradores.
4. Que la empresa utilice documentación técnico-administrativa que sirvan como guía al empleado y ayude a prepararlo de la mejor manera posible en el desarrollo de sus habilidades para que pueda responder ante cualquier eventualidad que se le presente, con esto lograr mantener la competitividad de la empresa.
5. Establecer un programa de inducción formal será un gran paso en la contribución para disminuir la tasa de rotación por lo que se recomienda que la empresa comercializadora de productos industriales unifique esfuerzos para brindar una orientación uniforme a los empleados de nuevo ingreso, para que desempeñen sus tareas en un clima laboral agradable.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa.** Teresa Niño Torres, traductora. 1er. Edición. Bogotá, Colombia. Legis Editores, S. A., 1991. 255p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Germán Alberto Villamizar, traductor. 5ª. Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2002. 671p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Germán Alberto Villamizar, traductor. 1er. Edición. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2002. 474p.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. GUATEMALA. **Código de Trabajo.** Decreto 1441 del Congreso y sus reformas. 168p.
5. DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica.** Pilar Mascaró Sacristán, traductora. 5ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. 355p.
6. DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. **Administración de Recursos Humanos.** María Teresa García Arroyo, traductora. 1er. Edición. México. Limusa, S.A., 2001. 517p.
7. DESSLER, Gary. **Administración de Personal.** Marco Antonio Malfavón Martínez, traductor. 4ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991. 785p.

8. DOLAN, Simón; SCHULER, Randal S. y VALLE, Ramón. **La Gestión de los Recursos Humanos**. Isabel Ozores Santos y Eduardo Miño, traductores. 1er. Edición. Madrid, España. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A., 1999.
9. GRADOS, Jaime A. **Inducción, Reclutamiento y Selección**. 1er. Edición. México. El Manual Moderno, S.A., 1988. 261p.
10. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración, Una Perspectiva Global**. Enrique Mercado Gonzáles, traductor. 11ª. Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998. 787p.
11. MERCADO, Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica**. Primera Parte. 2ª. Edición. México. Editorial Limusa, S.A., 2006. 570p.
12. MONDY, Wayne y NOE, Robert M. **Administración de Recursos Humanos**. Adolfo Deras Quiñones, traductor. 6ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. 640p.
13. REYES Ponce, Agustín. **Administración de Empresas, Teoría y Práctica**. Segunda parte. 1er. Edición. México. Editorial Limusa, S.A., 1987. 392p.
14. STEPHEN P. Robbins y MARY Coulter. **Administración**. Ángel Carlos González, traductor. 6ª. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 2000. 792p.
15. TEO, Claudia. **Programa de Inducción para Docentes de primer ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala**. Tesis, USAC, Guatemala, septiembre 2002. 82p.

16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II. 154p.

ANEXOS

Anexo 1

MANUAL DE INDUCCIÓN





BIENVENIDA

Estimado Colaborador (a):

La empresa le extiende la más cordial Bienvenida, es usted ahora miembro de nuestro gran equipo, queremos desde ya agradecer el interés por adherirse y ser parte de una de las empresas guatemaltecas más sólidas en la comercialización de productos industriales.

Con la finalidad de contribuir en el buen desarrollo de su actividad laboral sírvase encontrar en el presente manual información importante que usted debe conocer acerca de la empresa. Esperamos que pueda enriquecer sus conocimientos en cuanto a: historia, misión, visión, productos y servicios que la empresa ofrece, deseamos que usted pueda identificarse con la empresa y poder así alcanzar nuestros objetivos.

Reiterándole la más cordial bienvenida y nuestro apoyo, le deseamos muchos éxitos.

Atentamente,

Gerente General

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa fue fundada en abril de 1989 en la Ciudad de Guatemala, originalmente comercializaba llantas y mangueras, pero eventualmente la línea de llantas dejó de ser distribuida, durante el transcurso de los años otros artículos fueron formando parte de la gran gama de productos, como fajas y bandas transportadoras, acoples, adaptadores, herramientas, parches y filtros, estos productos y los ya existentes han hecho que el nombre de la empresa sea mucho más que simplemente llantas y mangueras.

La comercializadora de productos industriales se convirtió en un puente entre la Industria en general y los productos que hacen a ésta funcionar. Después de varios años de trabajo duro, y tomar riesgos, la empresa alcanza a ser lo que es hoy, una empresa fuerte, sólida, en continuo crecimiento y movimiento y siempre con la visión de explorar nuevas oportunidades en mercados y productos, actualmente la integra 90 colaboradores calificados y capacitados en su ramo.

Las oficinas administrativas y bodega central están ubicadas en la 15 calle 8-01 zona 12. La empresa cuenta con dos salas de ventas, una en la ciudad de Guatemala y la otra en la ciudad de Mazatenango; a través de las cuales distribuye una diversidad de productos que mantienen en funcionamiento a la industria guatemalteca. Actualmente al ramo azucarero, molinero, bananeras, puertos, cementeras, petroleras, reproductora de energía eléctrica, avícolas, piñera, alimentos y la industria en general; asimismo, brinda servicio y asesoramiento profesional a sus clientes.

La empresa es líder en la distribución de marcas reconocidas mundialmente en el mercado por su calidad. Entre éstas se pueden mencionar: Goodyear, Parker, Flexco, Dixon Valve & Coupling, BeltService, Coronet, Snap-Tite, and Sealfast. La relación que la empresa ha construido con estas empresas durante los años ha sido fuerte y buena la cual provee a sus clientes confianza en la utilización de cada una de estas marcas.

GIRO DE LA EMPRESA

Es una empresa de carácter privado dedicada a la comercialización de productos para la industria en general, su actividad principal es ser intermediaria entre el fabricante y el consumidor tanto mayorista como minorista. En la medida que se conocía el mercado y debido a la extensa variedad de artículos que maneja la empresa vio la oportunidad de expansión y ofrecer a sus clientes un servicio técnico y especializado.



MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, la misión de la empresa se define como sigue:

“Ser una empresa con una rentabilidad atractiva para sus accionistas, con oportunidades de crecimiento, y en cambio constante. Ser un equipo que cree y confía en sus integrantes y se esmera por el desarrollo personal y laboral de estos, compartiendo una amplia visión de crecimiento y cambio tanto para ellos, sus familias, como para Guatemala. Servir al sector industrial y transportista con productos de calidad, ofrecer un servicio profesional y asesoría técnica. Sobresalir tanto en Guatemala como en el exterior, con una imagen de empresa sólida, profesional, dinámica, con valores éticos y morales.”



VISIÓN

La visión describe la situación que desea tener la empresa en el futuro, enlaza lo deseado con lo posible, la visión de nuestra empresa es:

“Continuar siendo el líder en Guatemala en nuestras líneas de productos industriales, ofreciendo siempre un servicio profesional y un asesoramiento técnico a todos nuestros clientes Seguir expandiéndonos tanto como empresa como en productos.”



OBJETIVOS

Conozca nuestros objetivos:

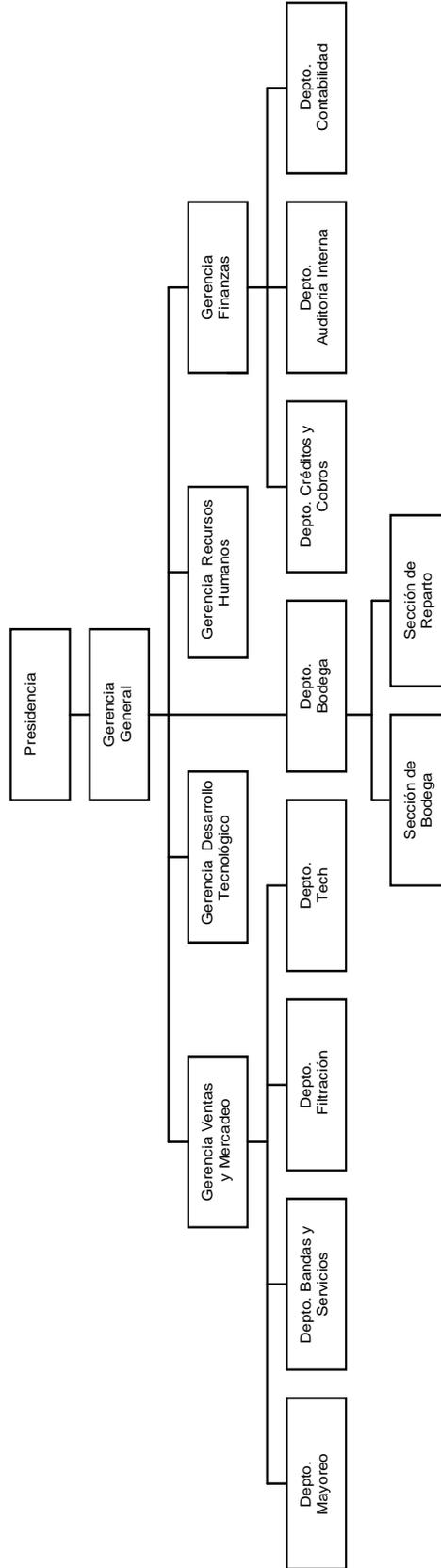
- Maximizar el valor de la inversión, alcanzando la mayor rentabilidad.
- Servir al sector industrial y transportista con productos de calidad, ofreciendo un servicio profesional y asesoría técnica.
- Sobresalir, tanto en Guatemala como en el exterior, con una imagen de empresa sólida, profesional, dinámica, con valores éticos y morales.
- Entregar en tiempo los productos y en óptimas condiciones, superando las expectativas del cliente.
- Mantener una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

VALORES DE LA EMPRESA

Los valores más importantes con los que la empresa se identifica son:

- ➔ **Compromiso:** con nuestros clientes externos ofreciéndoles siempre productos y servicios con excelencia. Con nuestros clientes internos brindándoles confianza en todo momento.
- ➔ **Comunicación:** constante y fluida con todo el personal, clientes y proveedores de la empresa.
- ➔ **Responsabilidad:** asumir los resultados de nuestras acciones de la mejor manera.
- ➔ **Respeto:** hacia las actividades y espacios de las demás personas, para mantener en todo momento una relación cordial dentro de la empresa.
- ➔ **Trabajo en equipo:** realizar las tareas laborales en conjunto aportando experiencia, aptitud y profesionalismo para alcanzar los objetivos en común.

Estructura Organizacional (organigrama)



Fuente: Recursos Humanos, año 2008

La empresa presenta una estructura organizacional funcional que cuenta con los siguientes niveles:

- El nivel directivo superior lo constituye Presidencia y Gerencia General, quienes tiene a su cargo elaborar las políticas y estrategias de la empresa. Además por su nivel también le corresponde determinar los objetivos de acuerdo a las características del mercado.
- El nivel directivo medio lo comprende cuatro Gerencias: Ventas y mercadeo, Desarrollo Tecnológico, Recursos Humanos y Finanzas, tienen a su cargo la gestión de las actividades de operación de acuerdo con los objetivos asignados, son responsables del personal bajo su cargo. Reportan los resultados obtenidos directamente a la alta gerencia.
- El nivel administrativo lo comprende los departamentos de: Mayoreo, Bandas y Servicios, Filtración, Tech, Bodega, Créditos y Cobros, Auditoría Interna, Contabilidad, proporcionan soporte y asistencia a gerentes
- El nivel operativo está compuesto por las Secciones de: Bodega y Reparto, su principal función es realizar las tareas asignadas previamente.



PRODUCTOS

La empresa es comercializadora de una variedad de productos industriales los que a su vez comprenden un extenso surtido de complementos.

Dentro de la rama **INDUSTRIAL** los productos que comercializa son: mangueras hidráulicas de baja, mediana, extrema y súper extrema presión, mangueras de succión y descarga de agua, mangueras de succión y descarga de gasolina, mangueras de succión y descarga de químicos, mangueras para vacío, mangueras para soldaduras. También cuenta con fajas industriales, acoples para diversas aplicaciones, hierro galvanizado, acero inoxidable y bronce

Dentro de la rama **MINERA** la empresa comercializa los siguientes productos: bandas transportadoras de servicio pesado y liviano, hule antiderrapante, alineadores, rodillos, guías, sistemas de grapas, prelimpiadores y limpiadores.

En la rama **AUTOMOTRIZ** los productos que comercializa son: fajas automotrices, fajas de tiempo, mangueras para timón hidráulico, mangueras para aire, plomo para balanceo, mangueras para aire acondicionado, parches, herramientas neumáticas y llaves de cruz.

Dentro de la rama de **FILTRACIÓN** los productos que ofrece son: unidades de mantenimiento, filtros, reguladores, lubricantes, filtros de aire, manómetros, válvulas de bola, accesorios de bronce, elementos hidráulicos, respiraderos, cabezas de montaje, bombas hidráulicas y válvulas de alivio.





SERVICIOS

Actualmente ofrecemos a nuestros clientes los siguientes servicios:

- Asesoría Técnica
- Ensamble y codificación de mangueras, ensamblamos mangueras con el equipo y herramienta adecuada.
- Instalación, reparación y vulcanización de bandas en el punto donde el cliente lo necesita.
- Instalación de grapas para bandas y limpiadores.
- Reparación y servicio para compresores. Reparación de llantas mueve tierra, llantas fuera de carretera y llantas para camiones.
- Capacitación y certificación de reparación de llantas.
- Análisis de sistemas de filtración de equipos e instalación de filtros industria.

NORMAS

Para que pueda existir armonía dentro de la empresa es necesario que usted tome en cuenta la siguiente lista de conductas.

- En la empresa, valoramos la puntualidad, es por ello que todos los empleados deben cumplir con el horario establecido.
- Todo el personal debe usar uniforme y portarlo adecuadamente, debe comportarse con respeto tanto dentro como fuera de la empresa.
- No abandonar el área de trabajo, sin previo aviso a su jefe inmediato o compañero de trabajo.
- No está permitido se presente a laborar bajo efectos de licor, drogas, estupefacientes o similares.
- Ser cuidadoso con la manipulación del mobiliario y accesorios que utilizará para el desempeño de sus actividades laborales y en general.
- Todo el personal deberá marcar la tarjeta de control de asistencia tanto al ingresar como al salir de las instalaciones de la empresa. No debe marcar tarjetas ajenas.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo para todos lo empleados queda establecido de la siguiente manera:



- Lunes a viernes de 8:00 a 17:30 hrs.
Sábados de 8:00 a 12:00 hrs.
- Al cumplir tres meses de estar laborando para la empresa el empleado podrá descansar un sábado alterno.
- Todos los empleados pueden tomar 15 minutos por las mañanas para refrigerio: de 10:00 a 10:15 hrs. o de 10:15 a 10:30 hrs. Y por las tardes de 16:00 a 16:15 hrs. o de 16:15 a 16:30 hrs.
- La hora de almuerzo es la siguiente: de 12:00 a 13:00 hrs. o de 13:00 a 14:00 hrs.

Los horarios de refrigerio y almuerzo podrán ser fijados y/o adecuados de acuerdo a las actividades de cada colaborador en coordinación con su jefe inmediato.



BENEFICIOS OFRECIDOS

a. Días de pago y de anticipos salariales

Los días de anticipo para todo colaborador de la empresa se efectuarán los días quince de cada mes y los días de pago serán realizados el último día de cada mes calendario vencido, a través del acreditamiento a una cuenta bancaria aperturada a nombre de cada uno de los empleados.

b. Aguinaldo

Todo trabajador recibirá anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento de su sueldo o salario ordinario o bien en parte proporcional cuando el trabajador aun no haya cumplido un año consecutivo de labores. El pago se realizará con el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

c. Bono 14

Todo el personal que labora en la empresa tiene derecho a recibir una bonificación anual en la primera quincena del mes de junio, equivalente a un salario o sueldo ordinario. La bonificación anual será equivalente al cien por ciento de un sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

d. Vacaciones

Los empleados de la empresa disfrutarán del descanso vacacional por un período de 15 días hábiles, al cumplir un año de actividades laborales ininterrumpidas.

e. Descansos

Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a los siguientes días de asueto con goce de salario:

DIA	MES	MOTIVO
1	Enero	Año nuevo
Jueves, viernes y sábado	Marzo / Abril	Semana santa
1	Mayo	Día del trabajo
30	Junio	Día del Ejército
15	Agosto	Día de fiesta patronal
15	Septiembre	Día de la Independencia
20	Octubre	Día de la Revolución
1	Noviembre	Día de los Santos
24 medio día y 25	Diciembre	Navidad
31 medio día	Diciembre	Año nuevo

También gozarán de asueto con goce de salario el día 10 de mayo las madres trabajadoras de nuestra organización.

f. Permisos

La empresa concede las licencias con goce de salario en los siguientes casos:

- Por fallecimiento de padres, cónyuge e hijos se autorizaran cinco días, en el deceso de hermanos tres días.
- En el día de cumpleaños del empleado.
- Se otorgarán cinco días cuando el trabajador (a) contraiga matrimonio.
- A los padres por el nacimiento de hijo (a) dos días.
- Por parto a las empleadas se les concede el período de 30 días de pre y 54 días de post natal, los días que no puedan disfrutar antes del parto se le acumularán para ser disfrutados en la etapa de post-parto, lo que debe ser debidamente coordinado con Recursos Humanos. Y por lactancia materna una hora diaria por un lapso de 10 meses a partir de su regreso al lugar de trabajo.
- Por responder a situaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia siempre y cuando no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.

Todos los anteriores permisos se harán efectivos siempre que el trabajador presente la debida constancia que sea necesaria para cada caso.

g. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

Todo empleado que labora para la empresa tiene el beneficio de recibir el servicio del Seguro Social. Ya sea en el caso de renovación, reposición o primera inscripción las personas deberán llenar el formulario correspondiente el cual será proporcionado por Recursos Humanos para realizar su respectivo trámite.

Dada la necesidad de tener que asistir al IGSS por enfermedad, consulta o control el empleado deberá solicitar un certificado y permiso especial, con 48 horas de anticipación, indicando el motivo. Le será concedido el tiempo que sea indispensable, debiendo presentar constancia de hora de ingreso y egreso a la consulta.

OTROS TIPOS DE BENEFICIOS

- Después de cuatro meses de estar en la empresa los trabajadores podrán optar a un seguro de vida, que sin costo adicional, la empresa se lo tramitará y le pagará el 50% más el IVA, durante el tiempo que labore en la misma. Si su contratación es por honorarios, después del período de prueba tendrá derecho a solicitar un seguro médico.
- Dentro de las posibilidades de la empresa se procura apoyar al empleado en su superación personal, regidas por estrictas normas de calidad.
- El empleado tiene la opción de solicitar algún préstamo en las entidades bancarias debidamente autorizadas y aceptadas por la empresa. Todo préstamo externo será responsabilidad única y exclusivamente del empleado y su respectivo fiador, la empresa será solamente el ente retenedor de las cuotas y la encargada de realizar el pago oportuno a la institución bancaria.

POLÍTICAS

- Todo el personal ingresa con dos meses de prueba.
- La empresa proporcionará dos camisas tipo polo, tres camisas formales, una chaqueta, un suéter y tres pantalones, la empresa absorbe un 50% del costo y el otro 50% lo cancela el colaborador.
- Los trabajadores pueden ser sancionados por el área de Recursos Humanos y por la autoridad Inmediata Superior, debido al incumplimiento de normas y políticas de la empresa.
- No se podrán imponer sanciones que consistan en la reducción de vacaciones u otras minoraciones a los derechos de descanso del trabajador, ni en multas en dinero.
- Las valoraciones de las faltas y sus sanciones serán siempre revisables ante la autoridad competente. La graduación de las faltas será: leves, graves y muy graves. La imposición de sanciones por faltas muy graves será notificada al Gerente General.
- Las sanciones por faltas leves, graves y muy graves deben ser comunicadas en forma verbal y escrita al trabajador, haciendo constar la fecha y los hechos que la motivan.

REGULACIÓN DE FALTAS

a) Faltas leves

Son consideradas como faltas leves las siguientes conductas:

- La impuntualidad no justificada en el ingreso al trabajo, hasta dos ocasiones en un mes (ingreso 8:00 a.m.).
- El no comunicar previamente la inasistencia al trabajo por causa justificada, salvo que se acredite la imposibilidad.
- El abandono del puesto de trabajo por períodos breves de tiempo y siempre que ello no cause riesgos a la integridad de personas o cosas.
- La desatención e inadecuado comportamiento con el público cuando no perjudiquen gravemente la imagen de la empresa.
- La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las políticas, procedimientos y descripción de puestos, que no ocasione perjuicios a la empresa.

b) Faltas graves

Las faltas se consideran como graves en los siguientes casos:

En cuanto a su conducta

- La impuntualidad no justificada en el ingreso al trabajo, hasta cuatro ocasiones en un mes (ingreso 8:00 a.m.).
- La inasistencia injustificada al trabajo de un día durante el período de un mes.
- El no presentar certificaciones médicas o constancias de la inasistencia al trabajo.
- El abandono del puesto de trabajo por períodos breves de tiempo y si hubiere causado riesgos a la integridad de personas o cosas.
- La simulación de enfermedad o accidente.
- La falta de aseo, limpieza personal e incumplimiento con el uso de uniforme cuando pueda afectar el proceso productivo o a la prestación del servicio y siempre que, previamente, hubiere mediado la oportuna advertencia de la empresa.
- El entorpecimiento, la omisión maliciosa y el falseamiento de los datos que tuvieren incidencia en la seguridad social e imagen de la Empresa.
- La suplantación de otro trabajador, alterando sus registros y controles.
- Las ofensas de palabra y/o de obra cometidas contra las personas, dentro del centro de trabajo, cuando revistan acusada gravedad.

- La disminución del rendimiento normal en el trabajo de manera no repetida.
- La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las políticas, procedimientos y descripción de puestos, de ocasionar perjuicios graves a la empresa.

En cuanto al mobiliario y equipo de trabajo

- La imprudencia o negligencia en el trabajo, que de ellas se deriven perjuicios graves a la empresa, causaren averías a las instalaciones, maquinarias y/o bienes de la empresa.
- La falta de comunicación a la empresa de los desperfectos o anomalías observados en los útiles, herramientas, vehículos y obras a su cargo, cuando de ello se hubiese derivado un perjuicio grave para la empresa.
- La ejecución deficiente de los trabajos encomendados, siempre que de ello no se derive perjuicio grave para las personas o las cosas.
- La acumulación de tres faltas leves, aunque sean de distinta naturaleza (iguales o diferentes).

c) Faltas muy graves

Las faltas se consideran como muy graves en los siguientes casos:

En cuanto a su conducta

- La impuntualidad no justificada en el ingreso al trabajo, en cinco o más ocasiones en un mes (ingreso 8:00 a.m.).
- La inasistencia injustificada al trabajo durante dos días consecutivos o seis medios días en un período de un mes calendario.
- El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas o la apropiación, hurto o robo de bienes propiedad de la empresa, de compañeros o de cualesquiera otras personas dentro de las dependencias de la empresa.
- La simulación de enfermedad o accidente o la prolongación de la baja por enfermedad o accidente con la finalidad de realizar cualquier trabajo por cuenta propia o ajena.
- El quebrantamiento o violación de secretos de obligada reserva que produzca grave perjuicio para la empresa.
- Estar en estado de embriaguez y/o influenciado por drogas estupefacientes o cualquier otra condición anómala similar en el lugar de trabajo y/o en horas laborales.
- Portar armas de cualquier clase en el lugar de trabajo y/o en horas laborales, con excepción de las herramientas necesarias para la ejecución de las labores.

- El acoso sexual. Acciones impropias hacia el sexo opuesto que causen disgusto, incomodidad o temor, sobre todo si provienen de una persona que ocupe un rango superior.
- Conducirse en forma inmoral, acudir a la injuria, calumnia o vías de hecho contra superiores y/o patronos, así como contra compañeros de trabajo, alterando la disciplina o interrumpiendo las labores.
- Abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada y sin autorización de sus superiores.
- Hacer propaganda política o cualquier acto de coacción de la libertad de conciencia que establece la Constitución.
- La realización de actividades que impliquen competencia desleal a la empresa.
- La disminución voluntaria y continuada en el rendimiento del trabajo normal o pactado.
- El abuso de autoridad ejercido por quienes desempeñan funciones de mando.
- Cualquier acto de sabotaje a la producción y normal ejecución de los servicios de la empresa.
- Sufrir un arresto mayor o que se le imponga prisión correccional por sentencia ejecutoria.
- La imprudencia o negligencia en el trabajo, que de ellas se deriven perjuicios graves a la empresa, que causen averías a las instalaciones, maquinarias o bienes de la empresa o creen una situación de riesgo de accidente para las personas.

-
- La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las políticas, procedimientos y descripción de puestos, que ocasionen perjuicios graves a la empresa.
 - Haber proporcionado al patrono y/o superiores, datos falsos durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación, (como cualidades, condiciones y/o conocimientos que no se tengan, referencias falsas, etc.).

En cuanto al mobiliario y equipo de trabajo

- La realización sin el oportuno permiso de trabajos particulares durante la jornada así como el empleo de útiles, herramientas, maquinaria, vehículos y en general bienes de la empresa para los que no estuviera autorizado o para usos ajenos a los del trabajo encomendado, incluso fuera de la jornada laboral.
- La reiterada no utilización de los elementos de protección en materia de seguridad e higiene, debidamente advertida.
- La acumulación de tres faltas muy graves, aun de distinta naturaleza (iguales o diferentes).

SANCIONES POR FALTAS

Las sanciones máximas que pueden imponerse al trabajador son:

Por falta leve: amonestación verbal y escrita, suspensión de labores y sueldo de hasta dos días.

Por falta grave: amonestación verbal y escrita, suspensión de labores y sueldo de tres a siete días.

Por falta muy grave: amonestación verbal y escrita, despido disciplinario.

Las anotaciones en los expedientes personales de las sanciones impuestas quedarán canceladas en un año, siempre y cuando ya no existan otras sanciones durante ese período.

INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA DE VENTAS Y MERCEDO

El área de ventas y mercadeo, a la que usted se incorpora, es la más dinámica por el hecho de tratarse de una empresa comercializadora de productos industriales, esta área es fundamental para el sostenimiento y crecimiento de la empresa. Es una área que mantiene constante comunicación con las demás áreas de la empresa, con finanzas a través de los reportes de ingresos captados y generados por cierre de negociaciones, con el departamento de bodega ya que permite mantener un estimado del stock a almacenar periódicamente, con desarrollo tecnológico a través de la asistencia para el uso de sistemas al momento de convertir una cotización en pedido y el pedido en una factura.

La principal actividad de esta área es llevar a cabo la realización de la venta, proporcionando al cliente un producto de calidad, con las características idóneas para posteriormente dar seguimiento y evaluar el nivel de satisfacción del cliente.

**MISIÓN
DEL ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO**

Realizar una venta efectiva, aprovechando cada oportunidad potencial del mercado por medio de las habilidades de la fuerza de venta, brindando una excelente atención para propiciar un alto nivel de satisfacción en los clientes que asegure la negociación de venta para incrementar las utilidades de la empresa.

VISIÓN DE ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO

Ser reconocidos como el área atendida por expertos en el incremento de ventas, consolidando al área como aquella que satisface las necesidades internas y externas del mercado comercial.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO

Aumentar el volumen de ventas en un 10% anual con respecto al año anterior.

Contribuir a aumentar la participación en el mercado comercial del 10% al 15% anual.

Optimizar la entrega de productos, evitando así, pérdidas por devolución.

Proporcionar información de los productos al personal y clientes que así lo soliciten para crear y mantener excelentes relaciones.

QUE ESPERAMOS DE USTED

- ❖ **Honestidad:** siempre debe expresarse de manera correcta y con la verdad.
- ❖ **Dinamismo:** realizar todas las tareas asignadas con prontitud y energía.
- ❖ **Puntualidad:** cumplir con el horario de trabajo, recuerde que su tiempo es tan valioso como el de los demás.
- ❖ **Competitividad:** debe siempre estar aprendiendo y continuamente mejorando a través de la práctica.
- ❖ **Disposición:** tener una actitud dispuesta en todo momento para contribuir al logro de los objetivos.
- ❖ **Empatía:** situarse en el lugar del cliente y entender sus necesidades.