

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA.**



LICENCIADA SILVIA RAQUEL ALVAREZ RODAS

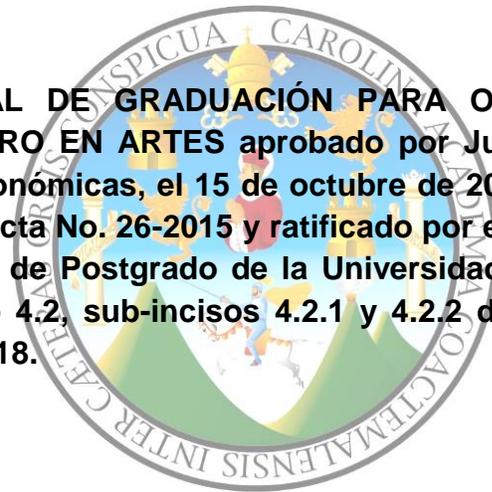
GUATEMALA, OCTUBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral
7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo
del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de
Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de
fecha 14 de agosto de 2018.**



DOCENTE: LIC. M.A JUAN CARLOS LEMUS RIOS
AUTORA: LICENCIADA SILVIA RAQUEL ALVAREZ RODAS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. María Elena Rocha
Evaluador: Msc. Judith Morales

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Silvia Raquel Alvarez Rodas** con número de carnet: 201011899

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

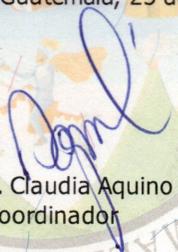


**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-022-JPFS-2021****ACTA/EP No. 04984**

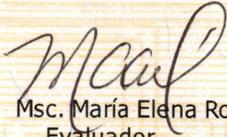
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, **el 23 de Octubre**, a las **14:30 - 15:00** horas para practicar el **EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II**, Licenciada **Silvia Raquel Alvarez Rodas** carné No. **201011899** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado – SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobada con una nota promedio de 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace las siguientes recomendaciones. Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

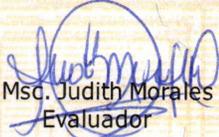
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 23 de Octubre del año dos mil veintiuno.



Dr. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. María Elena Rocha
Evaluador



Msc. Judith Morales
Evaluador



Licda. Silvia Raquel Alvarez Rodas
Sustentante

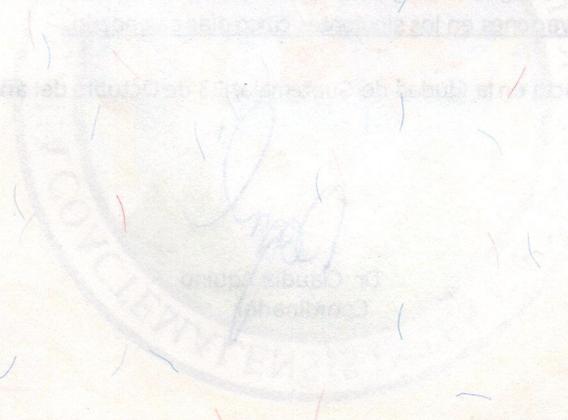


ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jura de Examinador CERTIFICA que el estudiante **Silvia Raquel Álvarez Rodas**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de octubre de 2021.

(f) _____
MSc. Claudia Aquino García
Coordinador



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,
DIECISÉIS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE**

Con base en el Punto _____, inciso ____, sub-inciso _____ del Acta ____-
20____ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el ____ de
_____ de 20____, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No.
____-20____ de _____ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo
Profesional de Graduación, de fecha ____ de _____ de 20____ y el trabajo
profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría _____,
denominado: “ _____ ”, que para su graduación
profesional presentó el _____, autorizándose
su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

SECRETARIO

DECANO

Revisado

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por brindarme la salud, trabajo y sabiduría para lograr obtener resultados satisfactorios a lo largo de mi carrera.
- A mis padres y hermano:** Por su apoyo incondicional y palabras de aliento a lo largo de mi vida.
- A mis tíos:** Por estar siempre presentes y brindarme su apoyo y cariño.
- A mis amigos:** Por sus palabras de aliento y motivación.
- A mis compañeros de estudio:** Por dar su mayor esfuerzo día a día para poder cumplir con las tareas asignadas, así como por las buenas experiencias y aprendizajes que me brindaron.
- A mis maestros:** Por compartir parte de su conocimiento conmigo y poder contribuir a forjarme como profesional en el área de Recursos Humanos.
- A mi querida facultad:** Por permitirme ser parte de un gremio tan completo como lo es el de las Ciencias Económicas y proporcionar sus instalaciones para poder formarme como profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Administración.....	6
2.2. Fases del proceso administrativo.....	6
2.3. Administración de Recursos Humanos	7
2.4. Objetivos de Recursos Humanos.....	9
2.5. Componentes de la gestión del talento humano	10
2.6. Inducción.....	12
2.7. El proceso de inducción	15
2.8. Objetivo de la inducción	16
2.9. Ventajas de la inducción	18
2.10. Clasificación de la inducción al personal.....	21
2.11. Estructura de un proceso de Inducción General	23
2.12. Tipos de inducción	26
2.13. Planeación de la inducción	27
2.14. Métodos de socialización organizacional	28
2.15. Principales elementos de un programa de socialización.....	31
2.16. <i>Onboarding</i>	32
2.17. Diferencia entre la inducción y el <i>onboarding</i>	34
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 Definición del problema.....	37
3.1.1 Planteamiento del problema	37
3.2 Delimitación del problema	38
3.2.1 Unidad de análisis.....	38
3.2.2 Periodo histórico	38
3.2.3 Ámbito geográfico del estudio.....	38
3.3 Objetivos	38
3.3.1. Objetivo general.....	38

3.3.2 objetivos específicos.....	38
3.4 Diseño utilizado.....	39
3.5 Universo y tamaño de muestra	39
3.6 Técnicas.....	39
3.6.1 Técnicas de investigación documental o bibliográfica	40
3.6.2 Técnicas de investigación de campo	40
3.7 Instrumentos	40
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
4.1 Cuestionario realizado a Recursos Humanos	60
4.2 Guía de Observación	62
4.3 Discusión y análisis de resultados	63
5. PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO.....	67
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
E- GRAFÍA	105
ANEXOS	106
GLOSARIO.....	120
ÍNDICE DE TABLAS	122
ÍNDICE DE FIGURAS	123

RESUMEN

A continuación, se describe la importancia que posee la implementación y contenido de un programa de inducción organizacional y al puesto, para lograr que el nuevo colaborador identifique a la organización como un sistema dinámico de interacciones, que incidirán directamente sobre su conocimiento, orientación y aprendizaje.

El estudio se realizó en una empresa comercializadora de maquinaria a una población de 50 colaboradores, la cual está conformada con personal administrativo y operativo con aproximadamente un año o menos de haber iniciado a laborar.

La finalidad del estudio es conocer ¿Qué información debe incluir un programa de inducción organizacional y al puesto desde el punto de vista de Recursos Humanos para instruir, orientar y dar a conocer información importante de la organización y del puesto a los nuevos colaboradores en una empresa comercializadora de maquinaria? Entre la metodología utilizada se encuentran; una guía de observación para la evaluación del proceso actual, una encuesta para los colaboradores de nuevo ingreso y un cuestionario para el personal de recursos humanos que participa en la inducción. Posterior a la realización de los instrumentos y análisis de las respuestas que se recopilaron al aplicarlos, se obtienen los siguientes resultados: derivado de la estructura y contenido actual de la inducción, existe desconocimiento de un grupo considerable de colaboradores en varios temas importantes que se deben impartir, entre los resultados más relevantes se conoce que el 45% de los colaboradores no conoce la misión y visión, el 40% las normas y políticas, el 29% sus derechos y obligaciones, el 38% indicó que no se le informó de manera clara las funciones y atribuciones de su puesto y el 40% indicó que no conoce las prestaciones a las que tiene derecho en la organización.

Posee un manual de inducción general que fue elaborado hace más de 7 años, el cual ya no utilizan para realizar dicho proceso, debido a la desactualización tanto en la información administrativa como de productos y servicios. En cuanto a la

inducción al puesto no se posee ninguna información anterior ya que no se ha elaborado algún programa o manual.

Actualmente se realiza la recepción del nuevo colaborador en medio día, realizando la entrega de un kit de bienvenida y se le brinda información general según la programación asignada.

Se concluyó que, si bien es cierto la organización realiza un proceso de recepción para los colaboradores de nuevo ingreso, éste posee deficiencias en la estructura y contenido, ya que no cuenta con la información necesaria para instruir, orientar y dar a conocer información importante de la organización y del puesto a todos los colaboradores de nuevo ingreso.

La implementación del programa de inducción organizacional y al puesto que se propone, contribuirá de forma positiva con la formación, conocimiento y orientación del personal de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio y como guía para las personas que desarrollarán dicho proceso.

INTRODUCCIÓN

Ingresar a una empresa como nuevo colaborador es un cúmulo de emociones debido a que se tienen muchas expectativas de la organización tales como; formar una carrera laboral, conocer la cultura, filosofía e información de la empresa y puesto de trabajo lo cual contribuirá con el buen desempeño durante el periodo de adaptación.

El presente trabajo se llevó a cabo tomando como base la realización de un programa de inducción organizacional y al puesto, por lo que el estudio se desarrolló a partir del siguiente planteamiento ¿Qué información debe incluir un programa de inducción organizacional y al puesto desde el punto de vista de Recursos Humanos para instruir, orientar y dar a conocer información importante de la organización y del puesto a los nuevos colaboradores en una empresa comercializadora de maquinaria? para poder conocer la información que se debe impartir durante estos procesos se desarrollan los siguientes capítulos:

Capítulo I Antecedentes, contiene información detallada respecto al giro del negocio, productos y servicios que ofrece, cantidad de sedes, estructura organizacional, existencia de estudios anteriores relacionados al tema e información complementaria que contribuya con el desarrollo de este estudio.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que contiene definiciones y teorías de personas expertas en el tema, con el objetivo de tener claridad en la estructura y contenido de un programa de inducción, así como las ventajas y desventajas que impactan en el proceso e información que será relevante para el desarrollo de la propuesta.

El capítulo III incluye la metodología utilizada para realizar el estudio, define el problema y el planteamiento del mismo, delimita la temporalidad y el espacio en que se realizó, determina la unidad de análisis, da a conocer los objetivos que se desean lograr. También se detalla el diseño utilizado para el desarrollo del presente estudio, periodo histórico, ámbito geográfico, universo o

tamaño de la muestra e instrumentos utilizados para recolectar información esencial que se utilizará en el capítulo IV.

En el capítulo IV se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos utilizando los instrumentos de medición planteados en el capítulo III, los cuales están conformados por una encuesta para los colaboradores que tengan como máximo un año de antigüedad, los cuales fueron tomados para el desarrollo del estudio, un cuestionario para el personal de recursos humanos que participa en la inducción y una guía de observación del proceso actual.

El capítulo IV es parte fundamental para el presente estudio, ya que brinda información puntual que será relevante para el desarrollo de la propuesta del trabajo profesional de graduación.

Para finalizar y complementar el trabajo se desarrolla el capítulo V, se presenta la propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto, tomando como base la información recopilada durante el estudio, de manera que se pueda aplicar contribuyendo tanto en el desarrollo del proceso, como en el aprendizaje, conocimiento y orientación de los nuevos colaboradores.

1. ANTECEDENTES

Para el desarrollo del presente estudio se tomaron como referencia varios artículos, tesis y demás documentos relacionados con el tema problema, los cuales aportan información significativa en cuanto a la estructura y metodología a utilizar.

Chinchilla (2010) menciona que el área de Recursos Humanos en las organizaciones guatemaltecas actualmente ha estado tomando el lugar que le corresponde dentro de la estructura organizacional como departamento estratégico, es por ello que los ejecutivos de la alta gerencia apoyan aquellos procesos de recursos humanos que pueden generar un valor agregado a la organización. Tal es el caso del proceso de inducción, al cual anteriormente no se le daba ninguna importancia considerándolo como un gasto innecesario, por lo que al nuevo colaborador sólo se le contrataba para el puesto de trabajo, se le asignaban los recursos que le iban a ser útiles y en algunos casos se les asignaba a un compañero de trabajo o a alguna otra persona con experiencia para que le informara las actividades que debería realizar en el puesto.

Indica que los colaboradores como seres pensantes necesitan orientación inicial e información estandarizada que les permita tener un panorama completo acerca de cuál va a ser su entorno laboral y las oportunidades que podría obtener trabajando para determinada empresa, logrando con ello trabajadores motivados y leales a las empresas. (p.1)

De acuerdo a Yubran (2003) citado por García (2014) indica que, al no existir una Inducción de Personal adecuada, provoca que durante los primeros días el empleado se pase averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, productos, clientes, volumen de ventas, etc. Y muchas veces tampoco sabe a quién le reporta su jefe, desconoce la misión de la organización al igual que todos sus beneficios y derechos. Siendo importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la organización para poder integrarse al equipo humano y organizacional. Es por ello que al diseñar e implementar un buen programa de inducción; genera gran cantidad de beneficios para ambas partes. Menciona que será la Unidad de

Recursos Humanos, quien deberá de brindar la información necesaria, y que posteriormente se transfiera al jefe, la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo empleado por medio del Manual de Inducción. Indica que pueden existir diferentes formatos de inducción; según el tipo de organización, la cantidad de información y el volumen de ingreso de personal. Recomienda que el Manual propicie su lectura al ser entendible. (p.3)

Para Turcios y Avedaño (2016) El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. (p.34)

Como afirman Castellanos, Cruz, Fragoso y Muñoz (2012) El proceso de inducción debe lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, por lo que es importante impulsar las relaciones laborales y presentar a los nuevos colaboradores con los compañeros de área y con los de otros departamentos.

Según indica Lavagnino (2017) La inducción en recursos humanos, se refiere a la manera por medio de la cual al nuevo trabajador se le brindan conocimientos sobre la organización en la que iniciará una relación laboral, esto con el objetivo de proveerle una mejor adaptación y propiciar en él un sentido de pertenencia hacia la institución, es por ello que se debe contar con un programa de inducción para que éste lo reciba oportunamente. También indica que en la unidad objeto de investigación, el personal contratado para formar parte del área administrativa no recibe inducción institucional de manera oportuna o al momento que se presenta a trabajar, debido a que el proceso es planificado y llevado a cabo dos o tres veces al año, lo que representa que el trabajador podría asistir a la inducción después de tres o seis meses de haber iniciado labores, situación que hace que no se cumpla

con el objetivo de proporcionar al trabajador una incorporación a la institución que le permita una adaptación laboral adecuada o agradable.

De acuerdo a Contreras (2019) la integración corresponde a un proceso estratégico que cada institución debe preparar e implementar con los nuevos empleados, una jornada de inducción es la herramienta esencial que las instituciones han desarrollado para iniciar un adecuado proceso de integración del personal nuevo. También indica que no contar con una estrategia de integración da como consecuencia tener empleados alejados de la misión que busca la institución, ya que el trabajo lo realizarían con desconocimiento de los recursos que les serían útiles para hacerlo mejor. Pasarían por muchas situaciones de angustia y preocupación antes de adaptarse a su nuevo empleo.

La información descrita anteriormente, brinda un panorama más amplio del proceso de inducción para contribuir con la orientación, conocimiento y aprendizaje de los nuevos colaboradores en la organización objeto de estudio, de igual manera indica el papel que debe desempeñar recursos humanos en este.

Los estudios serán el punto de partida para la ejecución del trabajo profesional de graduación, ya que resaltan la importancia que posee la inducción y cómo una estructura adecuada del contenido puede contribuir con el impacto que ésta tenga en el desarrollo de los nuevos colaboradores.

Antecedentes de la organización

La organización objeto de estudio fue creada en los años 90 en la ciudad de Guatemala, el giro de negocio es la compra, venta y renta de vehículos automotores, así mismo servicios y repuestos para los mismos. Actualmente cuenta con 1 sede central ubicada en la Ciudad Capital y 6 sucursales localizadas en varios puntos estratégicos de diferentes departamentos del país.

Brinda servicios de entrega de repuestos y atención presencial para los clientes que llegan a visitar las instalaciones en las diferentes sucursales, de igual manera

brindan servicios mecánicos y técnicos de campo para llegar hasta donde está el cliente y dar mantenimiento o realizar reparaciones a sus equipos.

También cuenta con un equipo de ventas de campo quienes realizan visitas a los clientes para poder dar seguimiento al uso de su equipo, así como a los mantenimientos que se han realizado para que puedan obtener un mejor rendimiento de éste.

Adicional a los servicios de maquinaria ofrece una amplia gama de lubricantes y neumáticos de marca reconocida, lo que contribuye a la amplificación de su mercado y fortalece las relaciones comerciales de la organización.

La organización está integrada por más de 300 colaboradores distribuidos en los departamentos de Gerencia General, Finanzas, Créditos y cobros, Contabilidad, Tesorería y Compras, Logística, Ventas, Rentas, Negocios, Sistemas, Laboratorio y Servicios técnicos; todos los departamentos desenvuelven un papel muy importante para poder llevar a cabo la operación y contribuir al logro de metas y objetivos.

Actualmente la organización tiene estimada la apertura de varias sucursales en diferentes departamentos de Guatemala, logrando con ello estar cada vez más cerca del cliente anticipándose a sus necesidades, optimizando la experiencia y valor en sus operaciones, haciéndolas más seguras, rentables y eficientes brindando productos de la mejor calidad.

Por lo tanto, es de vital importancia que la organización cuente con un programa de inducción debidamente estructurado, el cual se utilice como herramienta en la gestión del talento humano dando a conocer información amplia de la organización y del puesto al nuevo colaborador, contribuyendo con su integración, orientación, conocimiento y aprendizaje.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene las teorías y enfoques conceptuales citados y analizados para fundamentar el estudio de la información que debe contener el programa de inducción organizacional y al puesto para una empresa comercializadora de maquinaria ubicada en el municipio de Guatemala.

2.1. Administración

Para Jones y George (2014) La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad.

De tal manera que, la administración contribuirá a la adecuada organización de las empresas implementando planes, que puedan controlar y dirigir a todos los colaboradores con la finalidad de realizar de forma adecuada las funciones en cada uno de los departamentos.

Tal como lo describe Lavagnino (2017) El papel de la administración en las organizaciones es fundamental para la consecución de los objetivos y metas planteados. Esto obedece a que es necesario establecer una estructura que permita coordinar los esfuerzos de cada uno de los integrantes de ésta.

Es importante que las organizaciones puedan implementar la administración utilizando todas sus fases para una adecuada gestión.

2.2. Fases del proceso administrativo

Cada una de las fases que forman parte del proceso administrativo tiene como finalidad de eficientizar los procesos dentro de las organizaciones y el buen desempeño de los colaboradores en cuanto a su ejecución.

Tal como lo describen Jones y George (2014) Las funciones principales de la administración se refieren a: Planear, elegir las metas organizacionales y las estrategias apropiadas para alcanzarlas mejor. Organizar: establecer relaciones

entre tareas y autoridad que permitan a los empleados trabajar conjuntamente para cumplir las metas de la organización. Dirigir: motivar, coordinar y energizar a las personas y grupos, para que trabajen juntos en la consecución de las metas de la organización. Controlar: Establecer sistemas precisos de medición y vigilancia para evaluar hasta dónde se han alcanzado las metas fijadas.

Así mismo, para Olvera (2021) El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para comprender mejor este concepto, es necesario comparar el organismo o grupo social, que es en donde se manifiesta la administración.

Dentro de la administración de una empresa existen 2 fases: una estructural, en la que a partir de uno a más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de la estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración.

Por lo tanto, el proceso administrativo formará parte de la estrategia de las organizaciones para efficientizar la obtención de resultados a nivel específico en los departamentos y a nivel general, implementando acciones adecuadas para sus objetivos.

2.3. Administración de Recursos Humanos

Para Vásquez, Cejas y Chirinos (2017) la administración de los recursos humanos (RR.HH.) ha adquirido cada vez más importancia, en virtud de que con antelación se consideraba una función administrativa que dependía de un director administrativo o de la dirección/división administrativa o financiera de la empresa; sin embargo, hoy tiene su propia connotación en la empresa y ha pasado a ser una de las áreas estratégicas que en la gran mayoría depende de la alta dirección empresarial. En este sentido, se conoce que desde la década de los 50, la administración de los recursos humanos constituye una parte estratégica de la

empresa, que en su momento fue relegada a ser una sección integrada y dependiente de la dirección económica administrativa estando estrechamente vinculada con la gestión de nómina, de seguros sociales, pero también, con los trabajos relacionados con la negociación colectiva, jornadas de trabajo, riesgos, valoración de riesgos, formación, comunicación, etc.

De tal manera, la administración de recursos humanos formará uno de los pilares esenciales con los que deberá contar toda organización que desee fortalecer vínculos estratégicos en la gestión con los procesos donde se encuentren relacionados los colaboradores.

Según lo indica Chinchilla (2010) La administración de Recursos Humanos comprende las filosofías, políticas, y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. Entre las actividades que abarca se encuentran; la contratación de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación. En virtud de que la aplicación eficaz de estas actividades mejora la productividad y la rentabilidad, la administración de Recursos Humanos tiene importancia estratégica para una organización.

La administración de Recursos Humanos también es conocida como la gestión que abarca las actividades que adquieren, entrenan, evalúan y remuneran a todos los colaboradores que forman parte de las organizaciones; los gerentes serán los encargados de planificar actividades que cumplan con los objetivos de la organización.

Tal como lo menciona Jones y George (2014) la gestión del talento humano abarca todas las actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse que se desempeñen con alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales.

Lavagnino (2017) menciona que la gestión del talento humano es una de las áreas de mayor relevancia en toda organización, ya que se necesita de talento humano calificado y comprometido. La gestión de recursos humanos contiene diversas

áreas, desde que una persona quiera formar parte del equipo de trabajo de la organización, hasta desarrollarlas para que brinden un servicio de excelencia; lo cual se logra al brindar desde el inicio, los medios para que éstos se adapten a la nueva organización y promover que sus funciones laborales las desarrollen con calidad y compromiso.

En tal sentido es primordial que las organizaciones puedan planificar de manera adecuada todos los procesos que abarca la administración de recursos humanos, logrando con esto implementar acciones que contribuyan con la ejecución de las diferentes actividades que aportarán con el cumplimiento de objetivos.

2.4. Objetivos de Recursos Humanos

Tomando en cuenta que el área de Recursos Humanos desempeña un papel estratégico dentro de las organizaciones, es primordial que esta pueda contar con objetivos que contribuyan a desempeñar planes de acción para la ejecución de estrategias acordes a los objetivos y cultura de la empresa donde se encuentran.

Como indican Werther y Davis (2014) Planteada la importancia del recurso humano en la organización, se hacen fundamentales cuatro objetivos de la administración de recursos humanos:

1. **Objetivos sociales:** el administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.
2. **Objetivos de la organización:** el administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas.
3. **Objetivos funcionales:** mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se

cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.

4. **Objetivos individuales:** contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. Cuando éstos no coinciden con los de la organización, la motivación decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal. (Werther y Davis, 2014).

Para Lavagnino (2017) El papel fundamental de la administración de los recursos humanos en una organización, siempre va en función de obtener los resultados esperados y cumplir los objetivos organizacionales, mismos que traen beneficio a la sociedad, pero a la vez, no se puede dejar de lado que las personas como individuos tienen sus objetivos y a través de la motivación, el clima laboral y estabilidad laboral que tengan en la institución para la que trabajan, así será su eficiencia y eficacia, y una tasa de rotación de personal baja, lo que beneficia al minimizar los costos que se generan en el proceso de reclutamiento y selección.

De tal manera que Recursos Humanos deberá gestionar de forma estratégica cada uno de los procesos a implementar en las organizaciones, tomando como base el cumplimiento de objetivos a nivel departamento, y que en general tengan un impacto importante en los resultados de la organización, otorgando personal calificado durante el proceso de reclutamiento, así como proporcionar información completa al integrar a este personal a la organización logrando finalizar con éxito el proceso de incorporación.

2.5. Componentes de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano está conformada por cinco componentes tal como lo menciona Lavagnino (2017) citando a Jones y George (2014) estos componentes son:

1. Reclutamiento y selección: este primer componente es para atraer y contratar a nuevos empleados que tengan las habilidades, aptitudes y la experiencia que ayuden a la organización poder alcanzar sus metas.
2. Capacitación y desarrollo: para asegurarse de que los miembros de la organización desarrollen las habilidades y destrezas que les permitan desempeñar sus puestos con eficacia ahora y en el futuro; son un proceso continuo.
3. Evaluación y la realimentación del desempeño: tiene dos propósitos diferentes para la gestión del talento humano. Primero, la evaluación puede brindar a los gerentes información que necesitan para tomar buenas decisiones de talento humano, como capacitar o adiestrar, motivar y recompensar a los empleados. Segundo, realimentar al personal luego de la evaluación del desempeño facilita su desarrollo.
4. Sueldos y prestaciones: incluye el salario base, aumentos y bonos, permisos por enfermedad, vacaciones, seguro médico y de vida. Pueden motivar a los miembros de la organización a desempeñarse en un alto nivel.
(p.p. 11-12)

Cada uno de los componentes de la gestión del talento humano desempeña un papel importante en la estrategia que se desee implementar en las organizaciones, por tal motivo es esencial que recursos humanos pueda determinarlos de manera clara y enfocarlos en lo que se desea lograr con cada uno de estos.

De igual forma Lavagnino (2017) cita a Cuesta (2016) quien indica qué los procesos clave de la Gestión de Recursos Humanos, en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u *outplacement*.

- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia en Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, e-RR.HH., selección, *e-learning*, etc.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles a cargo.
- Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

De manera que el departamento de recursos humanos deberá tener de forma clara cuales son los procesos clave que deberá llevar a cabo para la gestión de formación y orientación de los nuevos colaboradores, así mismo para su retención y motivación, logrando afianzar la relación laboral y el logro de objetivos.

2.6. Inducción

Las personas son un socio estratégico para las organizaciones ya que desempeñan un papel importante aportando conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para desarrollar cualquier actividad en el ámbito laboral, contribuyendo con el logro de objetivos.

Por tal motivo las organizaciones deben aportar con la orientación, conocimiento y aprendizaje de los colaboradores por medio de los procesos de inducción estructurados que contengan información importante tanto de la organización como del puesto de trabajo al que se integrará el nuevo colaborador; para ampliar este tema, a continuación se citan varios autores quienes brindan su definición al respecto:

García (2017) la inducción del personal, es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso, con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de

pertenencia a la empresa. Lo que se traducen en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo de que la persona deserte durante los primeros días de labor.

La ubicación y orientación del personal de primer ingreso es esencial tal como lo mencionan en el párrafo anterior, al realizar el proceso de inducción la organización estará contribuyendo a una mejor adaptación e incrementar el sentido de pertenencia, teniendo claridad de sus funciones mejorando su desempeño en el área de trabajo.

Corral, Gil, Velasco, y Serrano (2011) indican que la inducción son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo colaborador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible con su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros, sus nuevas obligaciones y derechos, políticas de la empresa, etc.

La inducción inicia desde que el nuevo colaborador es contratado, esto con la finalidad de poder orientarlo e integrarlo tanto al ambiente laboral como a los compañeros de trabajo, que pueda adaptarse lo más pronto posible a estos, así como a las políticas, derechos y obligaciones de la organización.

RSM Asociación Internacional (2020) La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así éste puede conocer su filosofía, cultura, historia, políticas, patrones de conducta, etc. Básicamente, podemos resumirlo como la forma en la que se adiestra al nuevo elemento, para el puesto que ocupará, al jefe que tendrá, al trabajo que realizará, etc.

Rodríguez (2000) citado por Corral et al. (2011) Define la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Mercado (2003) citado por Corral et al. (2011) Define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la Administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento al ambiente de trabajo.

Como citan Odunayo, Olubusayo , y Olalekan (2014) La inducción o socialización es el proceso donde se reciben nuevos empleados, introduciéndolos a la organización, compañeros de trabajo, informándolos de actividades, vestimenta y cultura organizacional.

Como lo afirman Bohlander, Snell, & Morris (2018) la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Igual que la capacitación hace hincapié en el qué y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el porqué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto.

Dessler y Varela (2011) Establecen que la inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía, es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos. (p.184)

En conclusión, existen varias definiciones en cuanto a inducción se refiere, pero todas coinciden en que este proceso debe guiar, orientar, familiarizar e integrar a los nuevos colaboradores a la organización para que logren identificarse, conocer el ambiente de trabajo y a sus compañeros para adaptarse lo antes posible.

La inducción también permitirá que los nuevos colaboradores puedan adquirir conocimientos respecto a normas y reglamentos con que cuenta la organización, de manera que puedan actuar basándose acorde a la cultura de la misma, evitando llamadas de atención a lo largo de su carrera laboral.

Es muy importante contar con un programa de inducción que contenga información primordial de la organización y actividades que puedan contribuir a que el personal de nuevo ingreso se integre de manera fácil a la cultura de la organización de forma general, así como a las políticas y actividades de su área de trabajo.

Brindar una inducción que cumpla con la función de orientación indicada por los expertos también podrá ser utilizada como una estrategia de retención del personal de nuevo ingreso, disminuyendo el nerviosismo y ansiedad por el desconocimiento.

2.7. El proceso de inducción

Este proceso es de suma importancia para fortalecer la implementación de la inducción en las organizaciones, es aquí donde se brindarán las fases a desarrollar para abarcar la temática necesaria para la orientación de los colaboradores.

Tal como lo define Cajal (2021) La inducción de personal se conoce como el proceso de incorporación de un nuevo empleado a su puesto de trabajo. Después de todo el proceso de selección para un puesto, llega el momento en el que el trabajador se incorpora al lugar de trabajo. Es aquí donde comienza el proceso de inducción; es decir, inicia el sistema para lograr que este empleado se adapte a la empresa y a su puesto lo más rápidamente posible. Para lograr este objetivo es muy importante para la organización contar con un programa de inducción planeado con antelación. De este modo, se ahorrará tiempo y costos en el momento de llegada del nuevo empleado.

Contar con un proceso de inducción planificado y programado contribuirá con el ahorro de tiempo en la realización del proceso, seleccionando información primordial que el nuevo colaborador deberá conocer para adaptarse en menos tiempo a la organización y al área de trabajo.

Corral et al. (2011) Indican que el proceso de Inducción forma parte importante en el recibimiento que se le otorga al nuevo empleado, ya que muestra la secuencia de actividades a seguir para la implementación del programa y manual de Inducción dentro de la organización. (p.4)

Como afirma Alfaro (2012) Un buen programa de Administración que establezca un sistema de selección de personal quedaría inconcluso si se descuida la importancia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que proporciona y el progreso que se espera de él en el trabajo. (p.96)

El proceso de inducción es la serie de pasos que contribuirá con el desarrollo de un programa adecuado y ejecutar la integración de los colaboradores de nuevo ingreso de manera ordenada, adicional a esto se podrá contar con todos los recursos humanos y materiales necesarios que brindarán la información requerida y de utilidad para el nuevo colaborador.

Es esencial la implementación de programas de inducción que faciliten al personal encargado de ejecutarla, la temática que se debe proporcionar en dicho proceso, de manera que puedan llevar a cabo una recepción adecuada y debidamente ordenada para el personal de nuevo ingreso, gestionando de manera eficiente el tiempo sin limitar la información importante que se debe trasladar.

2.8. Objetivo de la inducción

La inducción de personal debe contener objetivos que definan los resultados que se desean lograr con la implementación de este proceso y los cuales paralelamente contribuyan con los de la organización o puesto de trabajo. El logro de estos dependerá de la implementación del proceso de inducción.

El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización. (Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM, 2017)

De manera que un colaborador que se encuentre motivado e involucrado con la organización tendrá un mejor desempeño, ya que se identificará de forma personal con la cultura, objetivos y filosofía acoplándolos a los propios.

Como lo afirma Alfaro (2012) El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (p.97)

Como lo indican Castellanos et al. (2012) El propósito fundamental de un proceso de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico, por lo que es importante impulsar las relaciones laborales y presentar a los nuevos colaboradores con todos los que forman parte de la organización, de manera que el nuevo colaborador se vaya familiarizando con su entorno de trabajo e inicie con las relaciones laborales.

Según indica Cajal (2021) Los objetivos que tiene que cumplir una inducción adecuada deben ser los siguientes:

- ✓ Mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa, y una reducción de las pérdidas.
- ✓ Servir de ayuda al nuevo empleado para que se ubique y sea capaz de actuar por sí mismo y trabajar en su entorno de trabajo de la mejor forma posible.
- ✓ Disminuir el tiempo de adaptación del nuevo empleado, con el consiguiente incremento de la productividad.
- ✓ Aumentar la motivación del nuevo empleado en una situación sensible, como es la entrada a un nuevo entorno de trabajo.
- ✓ Generarle una imagen positiva de la organización, ayudando a que se adapte de forma más cómoda y que esté a gusto, ayudando a que también se integre y se identifique con la cultura empresarial.

- ✓ Facilitar la integración del trabajador con sus nuevos compañeros de trabajo.
- ✓ Dejar claro desde un comienzo los horarios, políticas, pautas y otros temas importantes en el lugar de trabajo
- ✓ Evitar posibles errores que pueden ocurrir, a causa de una inadecuada inducción.

La inducción implementada de forma organizada, brindando información primordial de la organización y del puesto contribuirá a que los nuevos colaboradores logren un buen desempeño, gracias a ésta, se podrá mejorar la experiencia de la parte más importante de una organización: sus colaboradores. Brindando información relevante de políticas y normas que contribuirán con su fácil adaptación con la cultura e integración con el equipo de trabajo.

Proporcionar información adecuada que contribuya al conocimiento del colaborador, genera una imagen positiva de la organización e involucra a éste con su entorno de trabajo.

2.9. Ventajas de la inducción

Con la implementación de la inducción, las organizaciones adquieren varias ventajas las cuales podrán ser a nivel general y de forma específica para el puesto

Como afirma Grados (2013) Si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto se podrían obtener las siguientes ventajas:

En cuanto a la empresa

- ✓ Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- ✓ Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.

- ✓ Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- ✓ El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- ✓ Crea una actitud favorable hacia la empresa
- ✓ Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- ✓ Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- ✓ Valora la tarea específica de su puesto.
- ✓ Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- ✓ Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- ✓ Se compromete moralmente con la organización
- ✓ Se identifica altamente con la organización
- ✓ La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- ✓ La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- ✓ Permite afinar los perfiles.
- ✓ Cierra muchos procesos
- ✓ Cuida los aspectos legales
- ✓ Verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto al puesto

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

- ✓ Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.(pp.335-336)

Es importante tomar en cuenta todas las ventajas que aporta a la organización y al nuevo colaborador brindar una inducción estructurada y planificada, en la cual se dé a conocer información de importancia y utilidad para el buen desenvolvimiento del nuevo miembro tanto a nivel general como específicamente en su área de trabajo.

Como lo indica Lozada (2012) El proceso de inducción en las organizaciones tiene ventajas entre las cuales se encuentran las siguientes:

- ✓ Guía y orienta el comportamiento de los nuevos integrantes
- ✓ Facilita el contrato psicológico que espera la organización del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo en la organización.
- ✓ Refleja la estructura de la organización, ubicación, geográfica, desarrollo tecnológico, cultura organizacional, canales de comunicación.
- ✓ Se reduce el número de acciones correctivas, pues el colaborador conocerá el reglamento de la organización y las consecuencias que se derivan de su violación.
- ✓ Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- ✓ Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización
- ✓ Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros
- ✓ Mejorar el compromiso del colaborador
- ✓ Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- ✓ Facilitar el aprendizaje
- ✓ Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.

Vogt (2021) afirma. “La organización probablemente tendrá una tasa de retención más alta al inducir correctamente a los nuevos integrantes, ya que la inducción es

la primera impresión de la organización, de lo que serán sus puestos de trabajo y el ambiente corporativo”.

La inducción incorrecta puede costar a la organización en la retención de los colaboradores con poco conocimiento. Por ejemplo, si se siente confundido o perdido después de su proceso de inducción, podría o no pedir ayuda dependiendo de su personalidad. En esta situación, podría cometer errores hasta que obtenga el protocolo adecuado, o podría llevarse a compañeros de trabajo para que lo entrenen con cada problema. Esto crea una situación de desventaja en términos de eficiencia del empleado, que puede traducirse en la productividad pobre de la empresa.

Una adecuada implementación de la inducción, tomando como guía un programa, nos otorgará la ventaja de contar con colaboradores mejor orientados e informados tanto de la organización como de los puestos de trabajo en donde se desenvolverán.

Otras de las ventajas será contar con personal comprometido e identificado con la organización y en cuanto a la integración será más rápida debido a que se les brinda una inducción completa, con información importante y relevante para su desarrollo.

2.10. Clasificación de la inducción al personal

A continuación, se presentan las definiciones de varios autores respecto a la clasificación de la inducción de personal, tomando como base la importancia y temática a tratar en cada una.

Para Cetis(2015) Existen dos tipos de inducción y ésta se realiza según al grupo de empleados que va enfocada por lo que define lo siguiente:

1. **Inducción general:** es relevante para todos o casi todos los empleados

2. **Inducción específica:** va dirigida en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Alles (2010) afirma que la inducción se clasifica según la información que se proporciona en dos partes: general y específica, la cual se puntualiza a continuación:

1. **Inducción general:** Consiste en manifestar al colaborador la información de la organización que sea relevante para su desempeño, conocimiento y desarrollo del cargo, resaltando que todos los colaboradores deben estar orientados a un mismo fin.
2. **Inducción específica:** La información que se le manifiesta en este punto se basa ya en el cargo que el colaborador desempeñará, cuáles serán sus funciones, remuneración, su jefe inmediato, sus compañeros, parámetros por los que será y cómo será evaluado individual o colectivamente.

La inducción se puede brindar de forma general o específica, esto dependerá de la fase en que se encuentre el proceso ya que en la inducción general se le podrá brindar al nuevo colaborador información de la organización como tal, giro del negocio y cualquiera que pueda contribuir a su buena adaptación en general. Mientras que al brindar una inducción más específica podrá contribuir a que el nuevo colaborador pueda conocer información detallada de su área o puesto de trabajo en donde ponga en práctica sus funciones y así familiarizarse en menos tiempo con la operación.

Cada uno de los tipos de inducción contribuirá de cierta manera con la orientación, conocimiento y desempeño de los colaboradores de nuevo ingreso, por lo que es esencial que se pueda planificar e impartir de manera ordenada para evitar obviar información que sea importante para el desarrollo de éstos en la organización.

2.11. Estructura de un proceso de Inducción General

Tanto el proceso de Inducción general como el de Inducción específica poseen una estructura, la cual funciona como guía de la información que se debe brindar al momento de ejecutarlos.

Respetar la estructura de cada uno de los procesos de inducción contribuirá a que se pueda planificar y seleccionar con antelación la información que se debe brindar a los nuevos colaboradores.

Como lo afirma Alles (2010) La Inducción General debe contener como mínimo lo siguiente:

Información de la empresa:

- ✓ Historia
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Organigrama
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos
- ✓ Procesos administrativos (asignación de códigos, aperturas de cuentas, forma de pago, etc.)
- ✓ Normativas y reglamento interno
- ✓ Ubicación: guardiana, comedores, baños y salidas de emergencia, etc.
- ✓ Generalidades de seguridad industrial.

Mientras que la inducción general brinda información de manera global de la organización, la específica debe contener información más detallada tal como:

- ✓ Entrega de organigrama con la ubicación de los diferentes cargos de la organización.
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Flujo grama de procedimientos
- ✓ Espacio físico, equipos y materiales de trabajo.

- ✓ Horarios, turnos, pausas y permisos.
- ✓ Normas de seguridad, equipos de protección y riesgos laborales.
- ✓ Obligaciones y derechos del colaborador.

Proporcionar esta información a los colaboradores de nuevo ingreso, contribuirá a que pueda tener un panorama más amplio de las actividades que debe realizar en el área de trabajo, logrando que pueda integrarse de manera más rápida.

Para Grados (2013) la inducción general a la empresa incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no.

Se puede realizar una conferencia, curso, taller o plática que consiste en dar información general acerca de la empresa, se deberá proporcionar un manual de bienvenida que consiste en un folleto gráfico que contiene información detallada de la empresa incluyendo los siguientes puntos:

- ✓ Bienvenida cordial
- ✓ Historia de la compañía (cuando fue fundada, por quién y para qué)
- ✓ Misión, visión y valores
- ✓ Distribución geográfica
- ✓ Principales instalaciones
- ✓ Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores van dirigidos.
- ✓ Filosofía
- ✓ Organización de la empresa, se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
- ✓ Cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa, de ser posible se anexa un organigrama.
- ✓ Informar si existe un departamento de seguridad industrial
- ✓ Reglas de seguridad
- ✓ Reglamento interior, contrato colectivo, código de ética, políticas de la empresa.
- ✓ Prestaciones

- ✓ Plan de sugerencias
- ✓ Especificar días festivos en los que no se labora
- ✓ Actividades socioculturales.

Generalmente la información la brinda una persona del departamento de personal o relaciones industriales, aunque en ocasiones puede estar a cargo del supervisor directo del nuevo colaborador con la asesoría del departamento de recursos humanos. (Grados, 2013, pp. 337-338)

Para poder desarrollar la inducción al puesto, la persona de nuevo ingreso deberá haber finalizado la inducción general y presentarse en el área específica de trabajo.

Para realización del proceso de inducción al puesto se deberá elaborar un formato con los puntos a tratar en forma de lista o guía para quienes la imparten, este formato puede distribuirse a cada área para que se pueda brindar el mismo contenido adecuándolo a las necesidades de cada una. (Grados, 2013). La lista de los temas a tratar contribuirá al orden del proceso de inducción al puesto para mantener una programación establecida antes de que se presente el nuevo colaborador.

Entre los temas para la inducción al puesto se podría incluir lo siguiente:

- ✓ Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción. Considérese que una persona desconocida le informará de una nueva forma de vida subordinada a otra persona desconocida.
- ✓ Presentación del organigrama del área. Se sugiere que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto. La intención es que la persona ubique y conozca su área en la organización y otras áreas. Promueve la integración de la persona en el puesto, pues facilita procesos de comunicación con sus compañeros.
- ✓ Presentación con los compañeros del departamento y los de otros que estén relacionados con sus labores. Si la persona no es presentada a tiempo, corre el riesgo de no generar el apego dentro del tiempo estimado

como conveniente. La impronta es un fenómeno que también se presenta en el ámbito laboral. Esta teoría dice que existe un periodo para que los seres generen apego significativo (impronta) y que después es muy difícil que ésta se dé (Lorenz, 1972). En ambiente laboral se considera que este proceso se presenta de manera más lenta y difícil. Por otra parte, aminora la tensión del primer día en una organización laboral nueva.

- ✓ Especificación de los objetivos del puesto. Se da a conocer los aspectos más específicos del puesto, a fin de darle a conocer qué expectativas se espera que cubra.
- ✓ Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, abarcando una parte medular de su razón en la organización.
- ✓ Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración- ejecución. (Grados ,2013, p.339)

Implementar una guía que contenga los puntos mencionados anteriormente podrá mejorar el proceso de inducción al puesto logrando tener más alcance al brindar información concreta que contribuya con el conocimiento, orientación y aprendizaje de los nuevos colaboradores.

2.12. Tipos de inducción

Si bien la inducción se desarrolla para el personal de nuevo ingreso, existen distintas formas en que se podrá llevar a cabo este proceso y dependerá de la planificación o programación que realicen las organizaciones.

Como lo menciona Cajal (2021) La inducción a la empresa se da en distintas formas. Puede ser:

1. **Inducción Informal:** Esta inducción es la que se da de forma fortuita, a través del propio empleado y de su interacción con el entorno de trabajo, sus compañeros, espacio, etc. Por ello, no tiene ningún tipo de organización

y depende tanto de la iniciativa propia del individuo como de la de sus compañeros de trabajo.

2. **Inducción Formal** Es la dictada a través de los medios de la empresa y de los trabajadores encargados de la misma. Dentro de ésta hay diversas formas:

- ✓ **Escrita:** Son todos los manuales, trípticos, folletos, libros, informes, etc., que la empresa pone a disposición del trabajador.
- ✓ **Audiovisual:** Las inducciones en forma de vídeo entran en este apartado.
- ✓ **Directa:** Es la otorgada directamente por el personal encargado de la labor de inducción.
- ✓ **Normas:** Engloba las reglas, límites y obligaciones dentro de la organización.
- ✓ **Políticas:** Es la inducción a partir de los principios generales por los que actuar dentro de la empresa, determinados explícitamente para facilitar que los procedimientos se lleven a cabo.

Para que las organizaciones puedan elegir el tipo de inducción a impartir para el personal de nuevo ingreso, deberán tomar en cuenta el alcance que desean tener con ésta y realizar una programación del contenido adecuado para lograr brindar información importante que contribuya con el objetivo de la misma.

2.13. Planeación de la inducción

La planeación tomará un rol principal dentro del proceso de inducción logrando establecer con antelación los puntos importantes que deberán tratar durante el desarrollo de ésta. Una inducción debidamente planeada correrá menos el riesgo de obviar información primordial que pueda contribuir con el conocimiento del nuevo colaborador tanto de la organización como del puesto al que se estará integrando.

Según indica Pardo y Díaz (2014). La planeación es el conjunto de medidas que se deben tomar en cuenta para contar con una inducción organizada.

La planeación evitará que existan tiempos muertos durante el periodo que se imparte la inducción, en donde el nuevo colaborador se encuentre sin recibir algún tipo de información o sin realizar alguna actividad que le brinde más conocimiento de la organización.

Para realizar la planeación adecuada de una inducción se deben seguir las siguientes etapas:

- ✓ Fijar los objetivos de la Inducción, de su programa y de su alcance.
- ✓ Determinar la calidad, y la cantidad de los recursos, con que cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- ✓ Analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- ✓ Analizar, los programas de inducción que existan, y estudiar su contenido, de tal forma que se puedan identificar, los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- ✓ Elaborar varios programas y evaluarlos, a fin de determinar el que mejor, se adapte a las necesidades de la organización.

2.14. Métodos de socialización organizacional

Estos métodos contribuyen a la familiarización del nuevo colaborador en la organización, cada uno de ellos brinda información que contribuirá con su adecuado desempeño y comportamiento en el nuevo lugar de trabajo.

Chinchilla (2010) Da a conocer varios métodos los cuales se detallan a continuación:

- **Proceso selectivo**

La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce el futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración, etc. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el

proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven con ella.

El proceso selectivo brinda información anticipada de la organización al posible colaborador de manera que este pueda determinar si el clima, los procesos, beneficios entre otras cosas van de la mano con sus propósitos evitando la rotación.

- **Contenido del cargo**

El nuevo colaborador debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes. Con esto los empleados principiantes tienden a interiorizar altos estándares de desempeño.

Con el contenido del cargo se podrá brindar información relacionada a la operación específicamente y que el colaborador ponga en práctica algunas tareas que debe desarrollar, de manera que paulatinamente se le asignen actividades con mayor exigencia según la capacidad y conocimiento adquirido.

- **Supervisor como tutor**

El nuevo empleado puede acoger a un tutor capaz de cuidar su integración a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor equivale al punto de unión con la organización y la imagen de la misma. El supervisor debe cuidar los nuevos empleados como un verdadero tutor, que los acompaña y orienta durante el período inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo en este sentido, la organización tiende a ser vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor no es eficiente en la recepción y conducción del recién llegado, la organización tiende a ser vista de manera negativa; por lo tanto, el supervisor debe realizar las siguientes funciones básicas junto al nuevo empleado:

- ✓ Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe de realizar.
- ✓ Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- ✓ Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
- ✓ Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

En este sentido, el supervisor brindará acompañamiento a los colaboradores de nuevo ingreso, orientándolos en el desempeño de sus actividades y supervisando que las mismas sean ejecutadas de manera correcta.

Al contar con un tutor el nuevo colaborador podrá sentirse más seguro al realizar las tareas asignadas y disminuyendo el número de errores que pueda cometer en la operación por la falta de capacitación y guía.

- **Programa de integración**

Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos colaboradores de la organización para familiarizarlos con el lenguaje usual, cultura organizacional, estructura organizacional.

El programa de integración busca que asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio la cultura de la organización y se comporte de allí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida de los nuevos participantes. La socialización equivale a una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

La finalidad de este programa es incorporar a los nuevos colaboradores de manera integral con la organización, brindando información esencial de varios aspectos de la misma, de manera que se pueda sentir identificado y cómodo desempeñando sus actividades y formando parte de su nuevo equipo de trabajo.

Cada uno de los métodos de socialización pretende brindar determinado alcance en cuanto al conocimiento y acompañamiento de los nuevos colaboradores durante la inducción, por lo que su implementación en las organizaciones dependerá de la programación y objetivos que deseen alcanzar.

De igual manera las organizaciones deberán implementar el método que mejor se adapte tanto a sus políticas, como a la cultura, teniendo un enfoque adecuado para poder brindar la inducción y acompañamiento al colaborador de nuevo ingreso.

2.15. Principales elementos de un programa de socialización

Un programa de inducción debe contar con ciertos elementos esenciales para poder brindar la información necesaria a los nuevos colaboradores, los cuales se describen a continuación:

Asuntos organizacionales:

- ✓ Misión y objetivos globales de la organización
- ✓ Políticas, directrices y valores de la organización
- ✓ Estructura de la organización y sus unidades
- ✓ Productos y servicios ofrecidos
- ✓ Reglas y procedimientos internos
- ✓ Procedimientos de seguridad en el trabajo
- ✓ Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro
- ✓ Comunicación interna y externa

Beneficios ofrecidos:

- ✓ Horarios de trabajo, descansos y de comida
- ✓ Días de pago y anticipos salariales
- ✓ Programa de beneficios ofrecido por la organización
- ✓ Obligaciones laborales y fiscales

Relaciones:

- ✓ Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo

Deberes del nuevo miembro:

- ✓ Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
- ✓ Visión del departamento y cargo
- ✓ Tareas
- ✓ Objetivos del departamento y cargo
- ✓ Metas y resultados que deben alcanzarse
- ✓ Evaluación del Desempeño (Chinchilla, 2010, p.26)

Los elementos contenidos en el programa de socialización brindarán el punto de partida para poder desarrollar el proceso de inducción, debido a que indica los puntos específicos y esenciales que deben tratarse para la orientación y aprendizaje de los colaboradores de nuevo ingreso.

Este programa se podrá tomar como guía para la planificación del contenido a impartir durante la inducción, evitando dejar de lado información importante de la organización y del puesto que contribuya con el conocimiento y desempeño del nuevo miembro.

Su adecuada implementación contribuirá con una exitosa inducción tanto a la organización como al puesto de trabajo, esto dependiendo del alcance que desee lograr la organización durante este proceso.

2.16. Onboarding

Si bien existe el proceso de inducción para la orientación del personal de nuevo ingreso, en algunas organizaciones deciden llevar este a un nivel superior implementando *onboarding*, el cual se podría indicar de manera errónea que es un proceso igual, sin embargo este logra tener mayor alcance en cuanto al entrenamiento e impacto en el conocimiento de los colaboradores que en el participan.

Según afirma Pérez (2018) Muchos profesionales tienden a confundir o asumen que significan lo mismo el *onboarding* y la inducción lo cual es erróneo. La principal diferencia entre ambos conceptos es que (,) la inducción, es realizada a través de una sola vía (de la empresa al empleado) y además, es de carácter informativo. Mientras que, el *onboarding* es un programa mucho más completo y puede tomar hasta 90 días, es proactivo y además es realizado a través de ambas partes (de la empresa al empleado y viceversa) es decir, que durante este proceso se da una interacción constante entre los empleados y la empresa.

Este proceso tiene la finalidad de contribuir con los colaboradores para que logren integrarse y adaptarse de manera secuencial al nuevo lugar de trabajo. Tal como lo indica Pérez (2018) El *Onboarding* o, mejor dicho, un programa de *onboarding* es un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional. Este proceso es desarrollado a través de programas y se realiza en ocho grandes rubros:

1. Recibimiento
2. Trámites de contratación
3. Información de la empresa y cultura organizacional
4. Políticas y reglamentos de la empresa
5. Descripción del puesto laboral
6. Equipo de trabajo
7. Aprendizaje y capacitaciones,
8. Objetivo
9. Evaluación de desempeño.

El *onboarding* es un proceso que se desarrolla para que el nuevo colaborador obtenga un conocimiento más profundo de la organización el cual puede tomar hasta 90 días, este inicia desde la parte de la selección y se desarrolla con la comunicación en doble vía tanto del colaborador con la organización como de éste

con otros puestos, ya que incluye capacitación en otros departamentos de la organización.

Este proceso es más específico debido a que incluye el tema de las capacitaciones y la evaluación de desempeño para el nuevo colaborador desde el primer día de labores, sin embargo, deberán tomarse en cuenta los procedimientos de la organización, programación y planificación durante la incorporación de los nuevos colaboradores.

Como menciona Rosas (2015) *Onboarding*, se refiere al proceso por el cual una persona se “siente a bordo del barco”; El “*Onboarding*” lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo. (p.18)

Así mismo Rosas (2015) citando a Del Rio (2012) define que El *Onboarding* permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y customizada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura, situación del equipo, *stakeholders*, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos.

De manera que el *Onboarding* brindará al nuevo colaborador una experiencia única y con mayor enfoque a comparación de la inducción, sin embargo para su implementación es necesario conocer la cultura de la organización y determinar si actualmente se brinda algún tipo de proceso durante la recepción del personal de nuevo ingreso, de manera que se puedan implementar mejoras de manera paulatina.

2.17. Diferencia entre la inducción y el *onboarding*

Existen varios aspectos que se pueden indicar para lograr diferenciar el proceso de *onboarding* con respecto al proceso de inducción , a pesar que ambos se utilizan para la integración y orientación del nuevo colaborador.

Como afirma Pérez (2018) La principal diferencia entre el *onboarding* y la inducción, es que el primero va mucho más allá de una habitual inducción y se lleva a cabo de una manera mucho más planificada y personalizada que depende de una serie de variables que tienen que ver con la empresa y con el candidato.

Un programa de *onboarding* busca impactar en la experiencia de los nuevos ingresos en su encuentro con la organización mientras que la inducción funciona más como una capacitación. Construye todo un programa para lograr que el nuevo empleado logre desempeñarse de forma eficiente en sus funciones y tenga todas las herramientas necesarias (espacios, plataformas, conocimiento, etc.) para integrarse rápidamente al trabajo y familiarizarse con la empresa y su cultura.

A continuación, se detallan los pasos que se llevan en cada uno de estos procesos para lograr detallar la diferencia que existe en cada uno de ellos:

Inducción

1. Bienvenida en la empresa
2. Completar papelería y entrega de descriptor
3. Cursos de Inducción
4. Visita instalaciones y otros departamentos
5. Presentación de compañeros del equipo
6. Entrega de material de información, equipo y comunicación especial
7. *Mentoring* por parte de jefatura inmediata
8. Evaluación de la inducción

Onboarding

1. Completar papelería y entrega de descriptor
2. Bienvenida en la empresa
3. Cursos de Inducción
4. Visita instalaciones y otros departamentos
5. Presentación de compañeros del equipo
6. Entrega de material de información, equipo y comunicación especial
7. Entrenamiento en otros departamentos con una estructura definida
8. Entrenamientos en puesto *Mentoring* por parte de jefatura inmediata de acuerdo con el *check- list*
9. Evaluación del aprendizaje recibido

La diferencia entre ambos procesos dependerá del alcance que quiera lograr la organización durante la inducción del nuevo colaborador, sin embargo, es necesario resaltar que ambos son importantes para la gestión de recursos humanos en cuanto al aprendizaje y retención del personal, por lo que se pueden complementar para lograr un impacto positivo en la organización.

Rosas (2015) Indica que para entender mejor que es *Onboarding*, es importante mencionar la diferencia entre éste y la Inducción. La Inducción se realiza a una sola vía (de la organización al empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente. En el *Onboarding* existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas.

Rosas (2015) También menciona que es el proceso mediante el cual se busca apoyar al nuevo colaborador en la transición a sus nuevas responsabilidades y cultura organizacional con el objetivo de generar un arranque con impacto, ayudándolo a tener un buen desempeño en su rol de una manera más rápida y fácil para contribuir eficaz y eficientemente al logro de objetivos individuales y organizacionales.

El *Onboarding* a diferencia del proceso tradicional de inducción, inicia la implementación desde el reclutamiento y adiciona el entrenamiento en otras áreas de trabajo con las cuales tendrá comunicación directa el nuevo colaborador, complementando las habilidades y conociendo los procesos de forma integral.

La implementación del *onboarding* requerirá del compromiso de recursos humanos y los gerentes o jefes de los departamentos existentes en las organizaciones, debido al proceso integral y seguimiento que se debe proporcionar al nuevo colaborador, de forma semanal, mensual, trimestral y semestral para monitorear el progreso en el aprendizaje del colaborador, lo que implica tiempo para poder desarrollar el programa de manera eficiente.

3. METODOLOGIA

El presente capítulo contiene la explicación a detalle del proceso que se realizó para el estudio del programa de inducción organizacional y al puesto para una empresa cuyo giro del negocio es la compra, venta y renta de vehículos automotores, ubicada en el municipio de Guatemala, también incluye la definición del problema, delimitación del problema, objetivo general y específico, alcance, técnicas e instrumentos utilizados.

3.1 Definición del problema

La inducción es el proceso de incorporación del personal de nuevo ingreso, esta se puede realizar de manera general brindando información como antecedentes de la organización, filosofía, productos y servicios que ofrece, entre otros temas y de manera específica en donde se detalla información del departamento y puesto al que se incorporará el nuevo colaborador.

La problemática se presenta cuando la inducción impartida no cubre todos los puntos importantes para instruir, orientar y dar a conocer la información de carácter específico que el nuevo colaborador necesita para adaptarse a la organización, al departamento y desarrollar sus actividades en el puesto.

De manera que en el desarrollo de este estudio se consultará si el nuevo colaborador tiene conocimiento de la misión y la visión, normas, políticas, derechos, obligaciones, prestaciones entre otra información general y si a su llegada al puesto se le informó de manera clara las funciones y atribuciones a desempeñar, de manera que se pueda el desarrollo del proceso actual.

Todo esto conlleva a realizar el planteamiento a la siguiente interrogante:

3.1.1 Planteamiento del problema

¿Qué información debe incluir un programa de inducción organizacional y al puesto desde el punto de vista de Recursos Humanos para instruir, orientar y dar a conocer información importante de la organización y del puesto a los nuevos colaboradores en una empresa comercializadora de maquinaria?

3.2 Delimitación del problema

3.2.1 Unidad de análisis

El presente estudio tiene como unidad de análisis a los colaboradores con un año o menos de antigüedad de laborar en la empresa comercializadora de maquinaria ubicada en el municipio de Guatemala y al personal de Recursos Humanos que se encuentran involucrados en el proceso de inducción.

3.2.2 Periodo histórico

El presente estudio fue realizado de enero a julio del 2020 a los colaboradores con un año máximo de antigüedad en la empresa objeto de estudio

3.2.3 Ámbito geográfico del estudio

El estudio fue realizado en una empresa de maquinaria ubicada en el municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Proponer un programa de inducción organizacional y de inducción al puesto que contribuya con la orientación, aprendizaje y conocimiento de los nuevos colaboradores de una empresa comercializadora de maquinaria ubicada en el municipio de Guatemala.

3.3.2 objetivos específicos

- ✓ Recopilar en la empresa objeto de estudio los datos necesarios para conocer qué información se traslada en el proceso actual de inducción organizacional y al puesto.
- ✓ Conocer el alcance de la información que se brinda actualmente durante la inducción y si la misma contribuye con la orientación, conocimiento y aprendizaje de los colaboradores.
- ✓ Elaborar la propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto de acuerdo a las características y reglamentos de la empresa.

- ✓ Proponer listas de verificación para que los nuevos colaboradores puedan evaluar los programas de inducción organizacional y al puesto.

- ✓ Proponer una evaluación de la inducción organizacional y al puesto para realizarla a los colaboradores al finalizar el curso y determinar el impacto de la misma.

3.4 Diseño utilizado

Para realizar el presente trabajo se utilizó la metodología de estudio de tipo descriptiva, se observó y analizó cómo se realiza y el contenido que se imparte actualmente el proceso de inducción organizacional y al puesto en la empresa objeto de estudio, lo que permitió identificar las debilidades que existen en dicho proceso para poder realizar la propuesta.

3.5 Universo y tamaño de muestra

La muestra tomada para objeto de estudio se basó en la antigüedad que poseen los colaboradores en la organización tomando como unidad de análisis a los que poseen un año o menos de laborar en la misma.

El tamaño de la unidad de análisis fue de 50 colaboradores entre los cuales se encuentra personal del área administrativa y operativa a quienes se les traslado una encuesta de forma electrónica para poder conocer más a detalle el proceso de inducción actual de los cuales se logró obtener la información respecto a su experiencia durante este proceso.

3.6 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos para el presente estudio fueron las siguientes:

3.6.1 Técnicas de investigación documental o bibliográfica

Se utilizó material bibliográfico como libros, tesis, revistas, folletos, diccionarios relacionados con el tema y que fue utilizado como fuente secundaria del presente estudio.

También se utilizó material electrónico obtenido de páginas de internet expertos en el tema.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

- **Encuesta electrónica**

Esta fue validada por el Especialista en Relaciones Laborales y el catedrático del curso de Trabajo Profesional de Graduación para ser realizada a los 50 colaboradores de la unidad de análisis y constaba de 17 preguntas relacionadas a la temática e implementación del proceso de inducción organizacional y al puesto.

- **Entrevista**

Esta se realizó para poder obtener datos variados del proceso de inducción y el traslado de las normativas o documentación con información que se debe incluir en el programa de inducción.

- **Observación**

Se utilizó esta técnica de investigación para obtener información del material con que cuenta actualmente el departamento de recursos humanos y el desarrollo del proceso de inducción organizacional e inducción al puesto.

3.7 Instrumentos

Para complementar la información obtenida con las técnicas de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario:** se trasladó un cuestionario 18 preguntas para el personal de Recursos Humanos y con el cual se pudiera obtener información cualitativa del proceso actual de inducción organizacional y al puesto.

- **Guía de observación:** se utilizó para verificar características específicas de las herramientas con que cuenta la organización e información que se proporciona durante el proceso de inducción general y al puesto.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos con anterioridad a la unidad de análisis conformada por personal de nuevo ingreso y de recursos humanos que participa en el proceso actual de inducción.

Se recopila información alineada con los objetivos, logrando identificar hallazgos en el proceso que se desarrolla actualmente para el análisis e interpretación y los cuales serán parte fundamental para el desarrollo de las conclusiones y propuesta.

A continuación, se presentan los resultados de los datos obtenidos de la encuesta a colaboradores con un año máximo de antigüedad, sobre el contenido impartido durante el proceso de inducción organizacional y al puesto que se realiza actualmente en la empresa objeto de estudio



Figura 1, Le brindaron información de la organización cuando ingresó, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Como muestra la figura 1, al 87% de los colaboradores de nuevo ingreso que participaron en la inducción sí les brindaron información de la organización para conocer cuál es el giro del negocio, basados en la misma interrogante el 13% del

total de los colaboradores encuestados respondió que no se le brindó este tipo de información.

La grafica da entender que sí bien posiblemente se brindó información de la organización existe un área de oportunidad en la manera en que se está realizando ya que no se está logrando que el 100% de los colaboradores de nuevo ingreso conozcan la información.

Al profundizar en este cuestionamiento se logró identificar que no existe un documento con la información de la organización, el cual se proporcione a los colaboradores como material de apoyo para reforzar la información impartida durante la inducción.

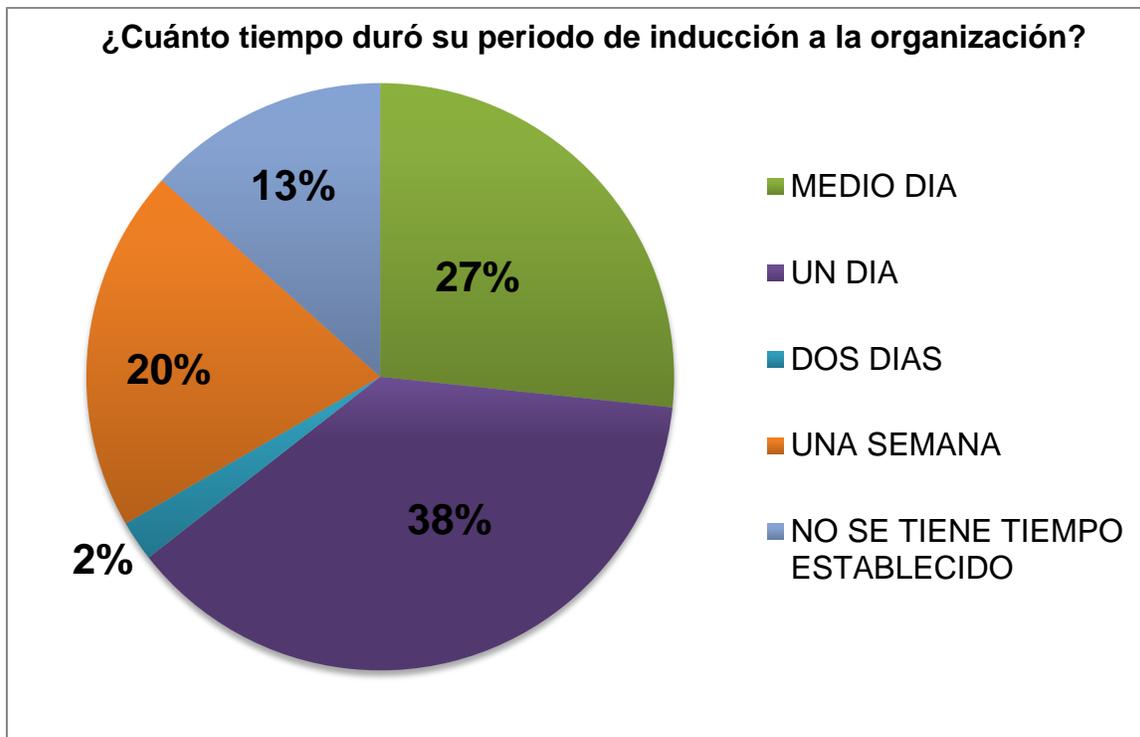


Figura 2, Cuanto tiempo duró su periodo de inducción a la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020.

Como se observa en la figura 2, el 27% de los colaboradores que participaron en la inducción indicó que la misma tuvo una duración de medio día, lo que muestra el tiempo real de duración en la inducción actual según información proporcionada por recursos humanos, el 38% indicó que la inducción fue de un día, por lo que se debe prestar atención en este porcentaje, al profundizar se logra detectar que los colaboradores deben realizar el curso de ética durante la inducción en modalidad e-learning y que algunos suelen tardar más tiempo con esto. El 20% de los colaboradores indica que la duración del proceso de inducción fue de una semana, en este sentido los colaboradores que indicaron esta información son de sucursales y con ellos se extiende el tiempo debido a que se incluyen cursos de los productos y servicios generalmente solo es para personal de ventas o técnico, el 13% indicaron que no tenían tiempo establecido de la duración por lo que esto se puede atribuir a que durante el proceso suelen haber pausas entre el traslado

de una información y otra, finalizando con el 2% quienes indicaron que el periodo de inducción duro dos días, Los resultados de este cuestionamiento indican que no existe una programación en la inducción actual lo cual impacta en la percepción del tiempo de los colaboradores de nuevo ingreso cuando recibieron la misma.



Figura 3, Le brindaron instrucciones básicas al iniciar labores en el área de trabajo, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 3, el 100% de los encuestados recibió instrucciones básicas al iniciar labores en el área de trabajo, lo que muestra que durante este proceso se orientó al nuevo colaborador respecto a las actividades que tendría que realizar en su área de manera primordial. Se debe realizar énfasis en que esta información es básica, que si bien contribuirá con los conocimientos de los colaboradores puede que la misma no sea de utilidad en actividades complejas por la generalidad de la información.

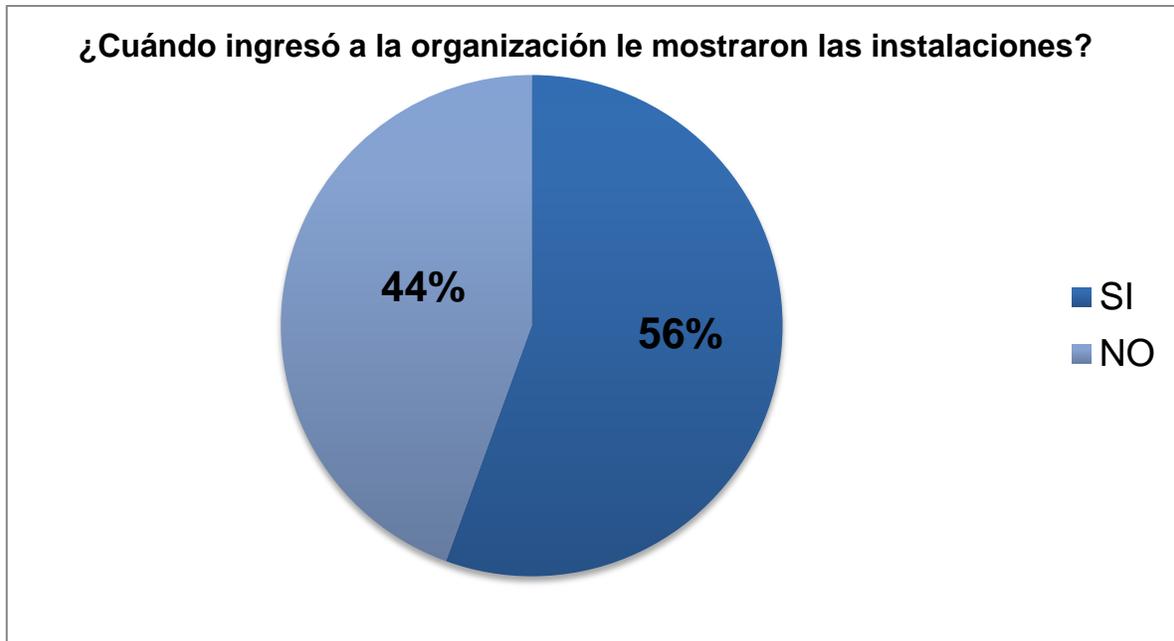


Figura 4, Cuándo ingresó a la organización le mostraron las instalaciones, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Se puede observar que al 56% de los colaboradores que participaron en la inducción les mostraron las instalaciones, es decir que al finalizar la inducción general se realizó un recorrido con el personal, al 44% de los colaboradores realizaron esta actividad al finalizar su periodo de inducción, al profundizar en esta interrogante, se debe hacer énfasis en que actualmente no todo el personal de recursos humanos que participa en la inducción realiza esta actividad, por lo que dependerá de la persona a cargo para poder llevarla a cabo.

Es apropiado indicar que al personal que se le mostraron las instalaciones tiene una ventaja en cuanto a la orientación de donde se encuentran ubicados los diferentes departamentos de la organización y áreas de acceso a los mismos.

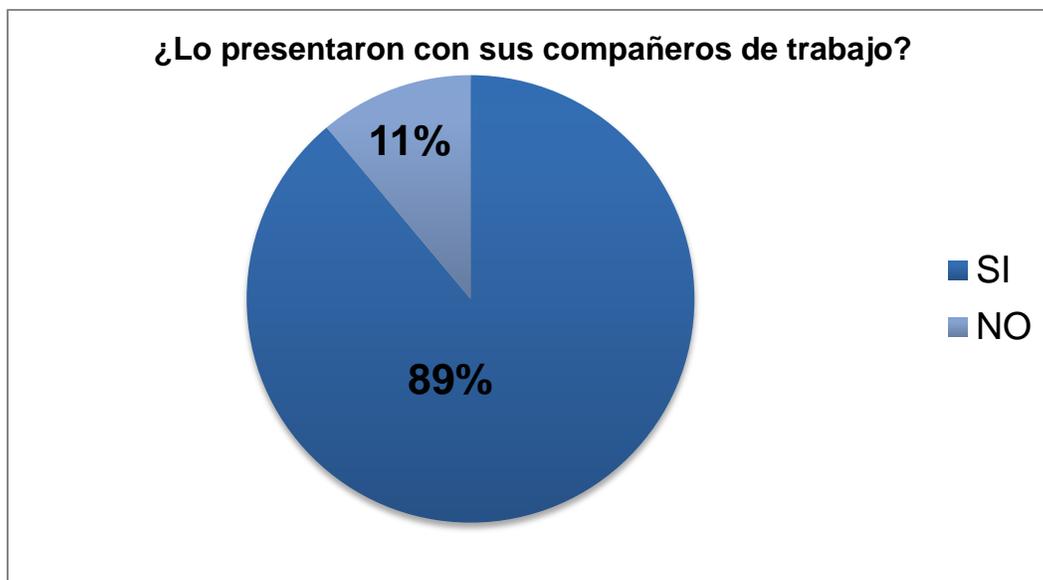


Figura 5, Lo presentaron con sus compañeros de trabajo, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Se observa que el 89% de los colaboradores de nuevo ingreso indican que durante el proceso de inducción si fueron presentados con los compañeros de trabajo, mientras tanto el 11% indica que no realizaron esta actividad, en tal sentido el personal con el que se realizó el proceso de presentación podrá socializar de mejor manera durante las interacciones en el área de trabajo, a diferencia del personal con quien no se llevó a cabo. Se debe reconocer que existe deficiencia en cuanto a la ejecución de esta actividad, debido a que la finalidad de esta es facilitar la identificación con su departamento y compañeros de trabajo con los que tendrá comunicación directa, por lo que al realizar dicha actividad únicamente en el departamento, limita la orientación del nuevo colaborador respecto a quienes son las personas de otras áreas con las que tendrá que interactuar.

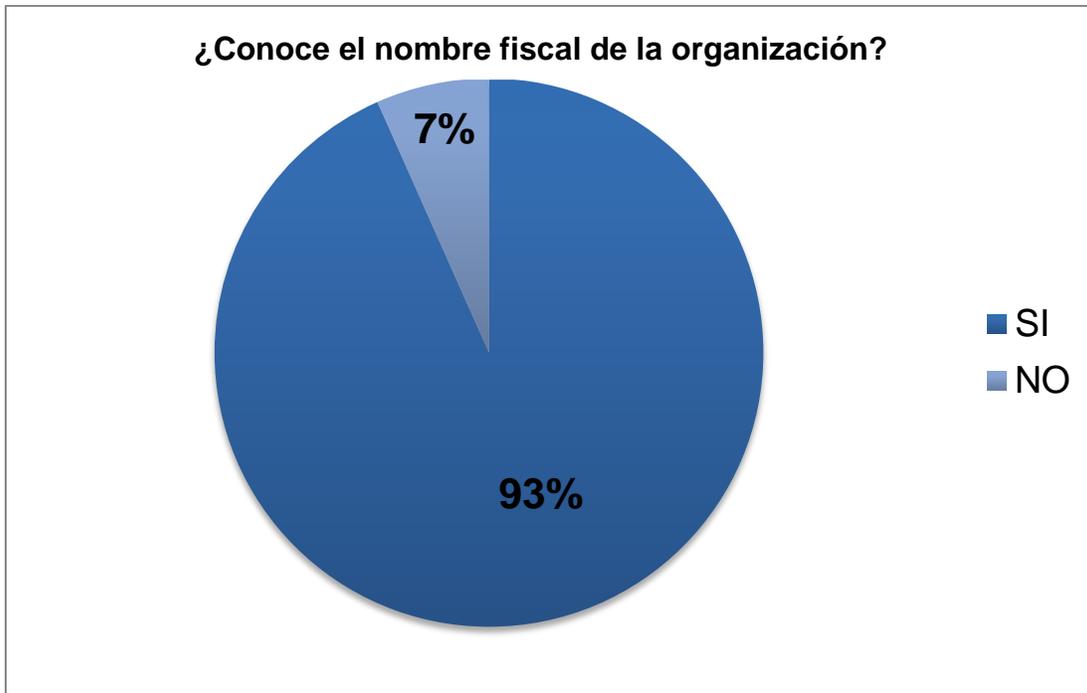


Figura 6, Conoce el nombre fiscal de la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 6, se observan los resultados obtenidos respecto a qué porcentaje de los colaboradores que participaron en la inducción conocen el nombre fiscal de la organización a lo el 93% afirma conocerlo, mientras que el 7% de los participantes indican que no tienen conocimiento, que si bien es cierto se podría tomar como un porcentaje menor, no realizar y ejecutar planes de acción para lograr que el 100% de los colaboradores que participan en la inducción tenga conocimiento de esto, la cantidad de personas podría incrementar . Profundizando en este tema se logra determinar que las respuestas obtenidas son resultado de la manera en que se traslada la información del nombre de la organización, con frecuencia en la empresa se utiliza el nombre comercial y únicamente en el contrato de trabajo es donde se llega a conocer el nombre fiscal ya que no existe algún material donde figure toda la información de la organización, de igual manera dependiendo del área donde labore el nuevo colaborador lo puede observar con frecuencia como por ejemplo en el área de compras o ventas.

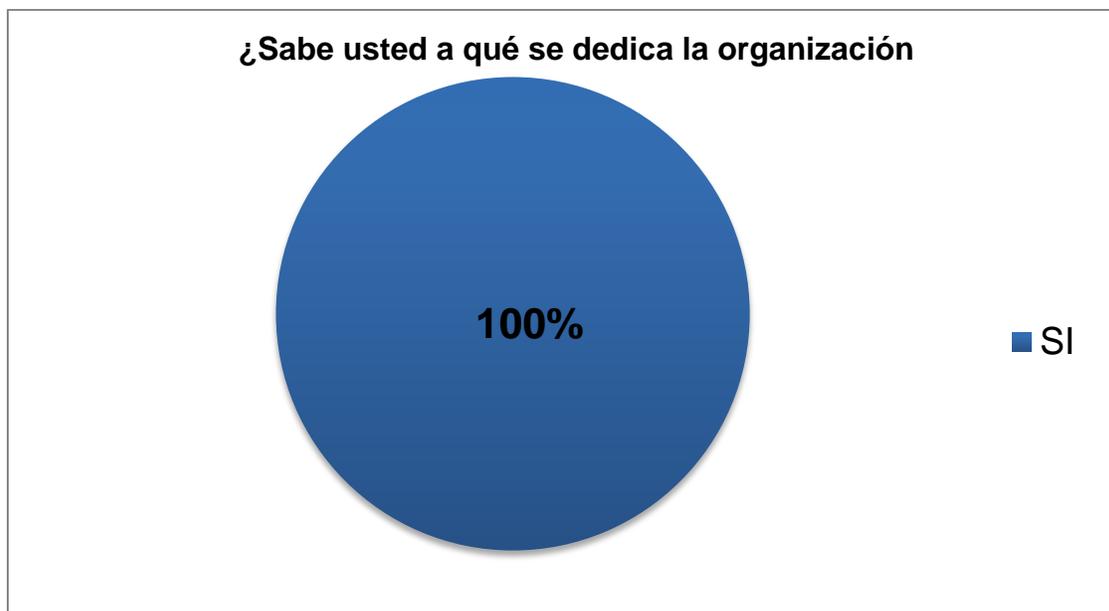


Figura 7, Sabe usted a qué se dedica la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 7, se observa que el 100% de los colaboradores conocen de manera general a que se dedica la organización, sin embargo, se debe reforzar la manera en que se imparte la información para lograr mantener este resultado.

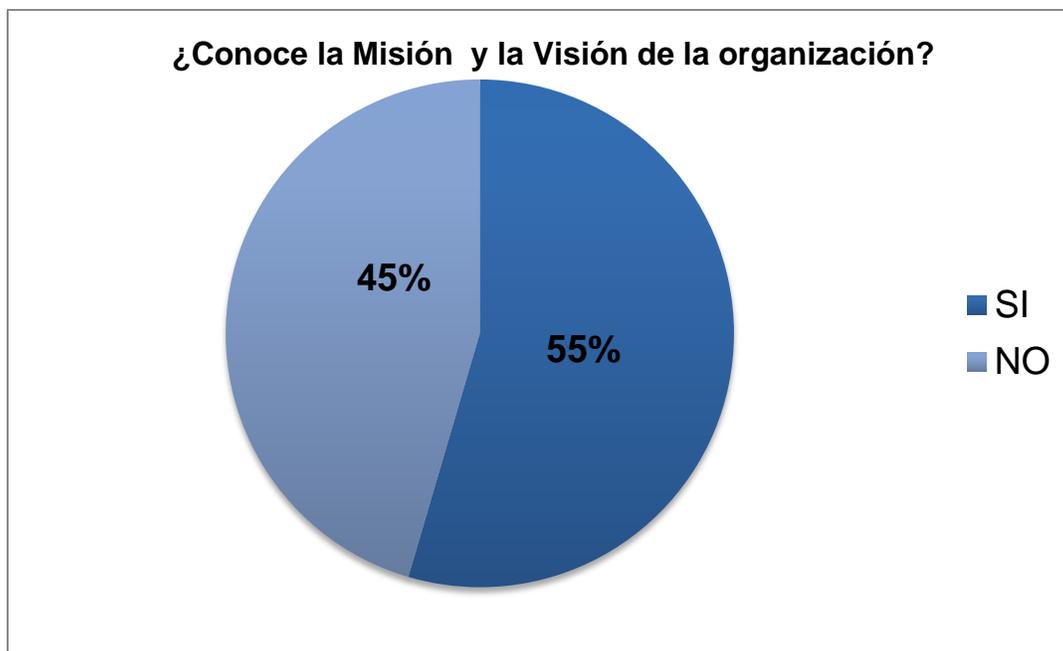


Figura 8, Conoce la Misión y Visión de la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

El 55% de los colaboradores de nuevo ingreso encuestados afirma que conoce la misión y visión, de manera que pueden identificar el por qué y para qué existe la organización, orientando a que puedan trabajar bajo esa perspectiva.

Mientras tanto se observa que el 45% indicó que no tiene conocimiento de la información, este dato es preocupante si se hace referencia que el total de personas encuestadas fue de 50, debido a que los colaboradores que las desconocen no trabajan para lograr un mismo objetivo.

De tal manera se puede indicar que existe deficiencia en el traslado de la información limitando el alcance de metas, objetivos o la implementación de estrategias que pueden desarrollar si todos los colaboradores tienen conocimiento amplio de esta información tan esencial.

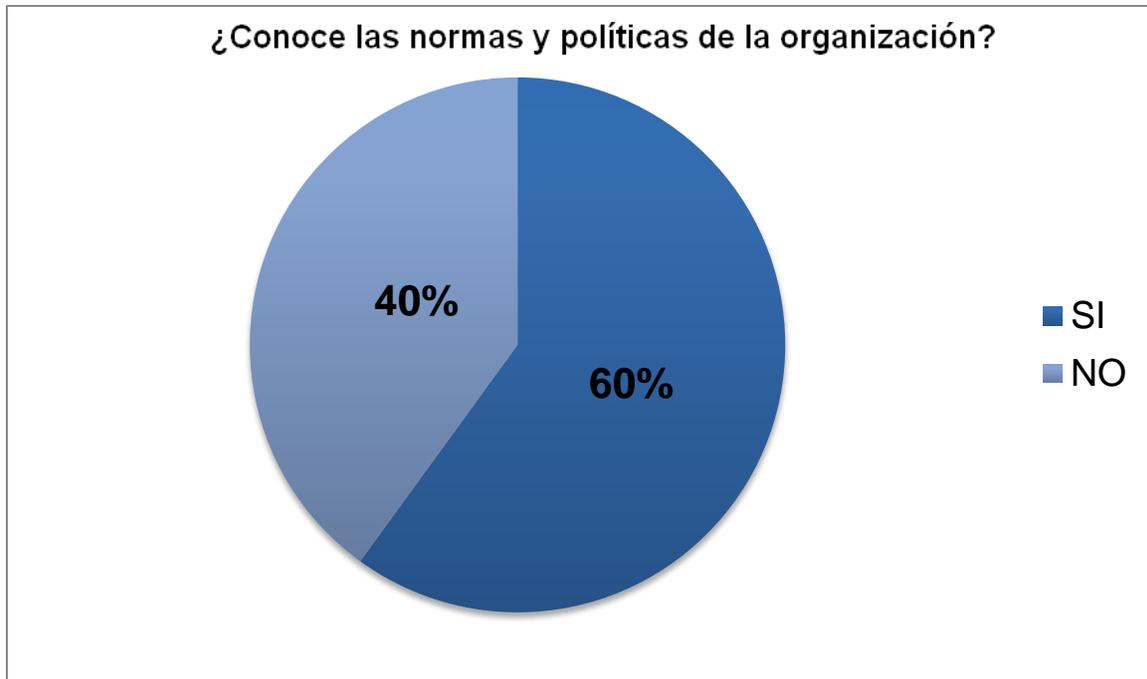


Figura 9, Conoce las normas y políticas de la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 9, se observan los resultados obtenidos respecto a si los colaboradores conocen las normas y políticas, de los cuales el 60% de los encuestados indica que si tienen conocimiento de estas, esto representa una cantidad alta de colaboradores que se encuentran orientados respecto a su comportamiento en la organización, mientras que el 40% del total indica que no, por lo que se debe prestar atención a este resultado, debido a que la falta de conocimiento de las normas y políticas puede tener un impacto negativo en el comportamiento del nuevo colaborador, tomando en cuenta que las organizaciones alinean estos temas con su cultura, por lo tanto pueden tener conductas o comportamientos de la antigua organización que no serán correctas en la actual.

Es importante que el colaborador tenga claridad en estos temas para lograr desarrollarse de forma adecuada durante el desempeño de sus tareas, así como el comportamiento que pueda tener dentro y fuera de la organización.

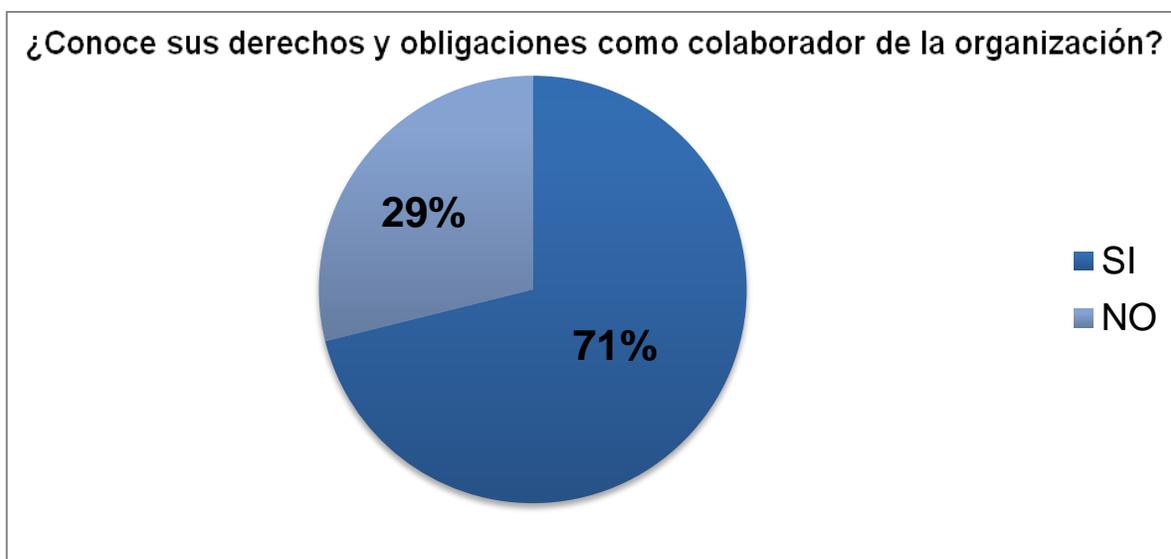


Figura 10, Conoce sus derechos y obligaciones como colaboradores de la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Proporcionar al colaborador información de los derechos que tiene y las obligaciones que debe cumplir cuando inicia la relación laboral, contribuye con el conocimiento y orientación en cuanto a la manera en que debe desarrollar sus labores y de qué manera la organización debe responder, tomando como base el código de trabajo y normativas vigentes.

Con respecto a la pregunta si conocen sus derechos y obligaciones en la organización, en la figura 10, se puede observar que el 71% de los encuestados respondió de forma afirmativa lo que indica que la información se está trasladando a los colaboradores de nuevo ingreso, mientras que el 29% de los encuestados indicaron que no conocen sus derechos y obligaciones, al analizar los resultados se observa que durante la inducción no se proporciona algún material con este contenido a los colaboradores de nuevo ingreso de manera que existe un área de oportunidad respecto al proceso en donde se imparte este contenido.

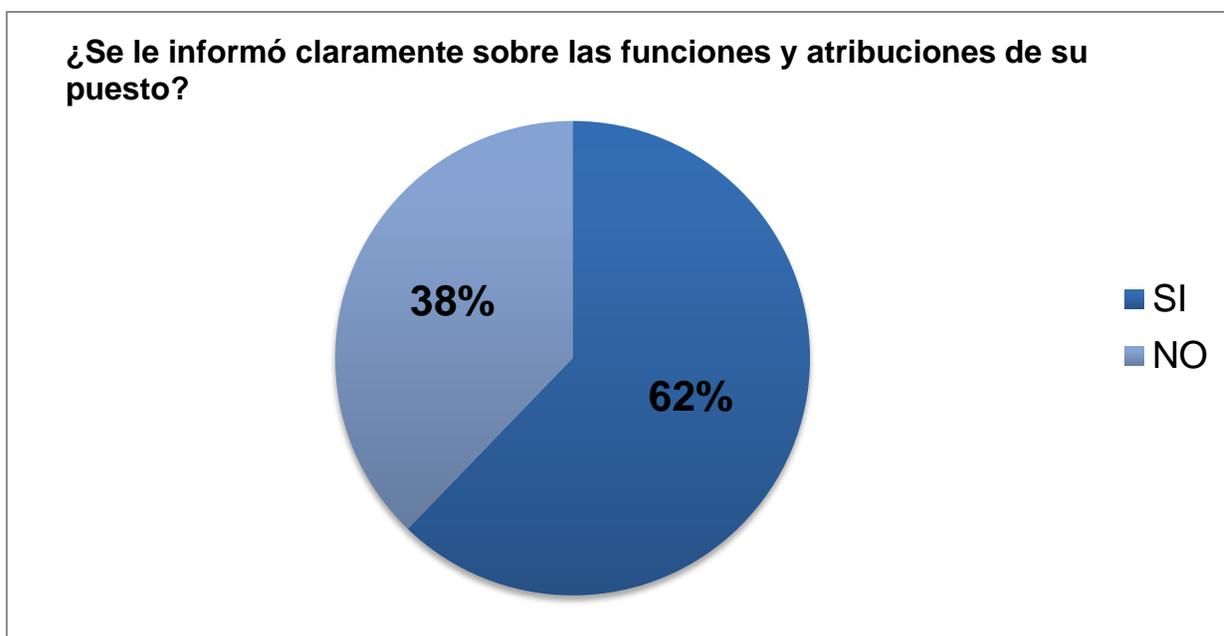


Figura 11, Se le informó claramente sobre las funciones y atribuciones de su puesto, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Brindar información de funciones y atribuciones del puesto al personal de nuevo ingreso debe considerarse como parte esencial de la inducción al puesto, el proceso que se utilice para el traslado de esta información tendrá impacto directo en la orientación y conocimiento del colaborador para la ejecución de las actividades en el puesto.

En la figura 11, el 62% de los encuestados respondieron que si les brindan dicha información por lo que se podría afirmar que tendrán mayor facilidad en desempeñar sus funciones, mientras que el 38% de los encuestados indicaron que no, al profundizar en la investigación se logra observar que actualmente la organización no posee un programa de inducción al puesto por lo que la información que se brinda no tiene un formato establecido y estandarizado en donde se le pueda facilitar información de funciones y atribuciones a los nuevos colaboradores.



Figura 12, Conoce su horario de trabajo, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 12, se observa que durante la inducción se proporcionó con claridad la información de las jornadas de trabajo por lo que el 100% de los colaboradores de nuevo ingreso tiene pleno conocimiento de su horario. Es necesario indicar que esta información también se da a conocer en el contrato de trabajo.

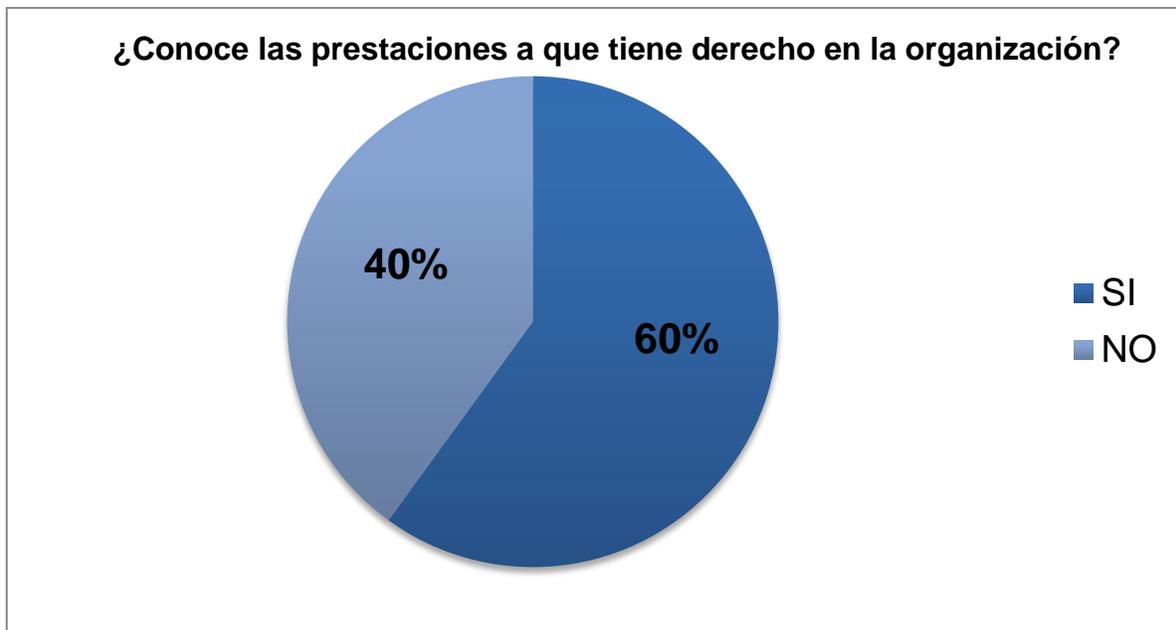


Figura 13, Conoce las prestaciones a que tiene derecho en la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la gráfica 13, el 60% de los encuestados indicó que si conoce las prestaciones laborales a las que tiene derecho en la organización, de manera que tienen claridad que las mismas son irrenunciables y que las mismas deben ser garantizadas durante la relación laboral, mientras que el 40% indicó que no conocen dicha información, lo que da a entender que el traslado de dicha información no se está realizando de manera adecuada, limitando que los colaboradores puedan conocer ampliamente esta información la cual se puede respaldar con el código de trabajo y normativa actual.

No tomar acción en este resultado podría provocar inconformidad por parte de los colaboradores que desconocen el tema hasta tal grado que afecte la estabilidad en la organización. Al profundizar en esta interrogante se logra observar que la organización brinda información superficial al respecto de manera que es importante poder reforzar este tema ya que no se imparte durante la inducción.



Figura 14, Conoce los beneficios que ofrece la organización, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Uno de los objetivos de las organizaciones al proporcionar beneficios adicionales a los de ley, es contribuir con una mejor calidad de vida para los colaboradores y cubrir algunas necesidades internas o externas. Los beneficios adicionales también son utilizados como estrategia en las organizaciones para poder mejorar la imagen y ser de interés para futuros candidatos.

La figura 14, da a conocer si los colaboradores de nuevo ingreso conocen los beneficios que ofrece la organización a lo que el 73% de los encuestados respondió que si los conoce, de manera que esta información fortalece la relación laboral debido a que el colaborador se sentirá apoyado al tenerlos, mientras que el 27% indica que no tiene conocimiento de la información, esto provoca desorientación en los colaboradores y causa un desaprovechamiento de los mismos. Profundizando en el estudio se observa que actualmente en la organización no se cuenta con algún folleto que indique de forma clara cuales son todos los beneficios adicionales a los de ley que brinda la organización a todos sus

colaboradores y está información no se imparte de forma amplia durante la recepción del personal de nuevo ingreso.

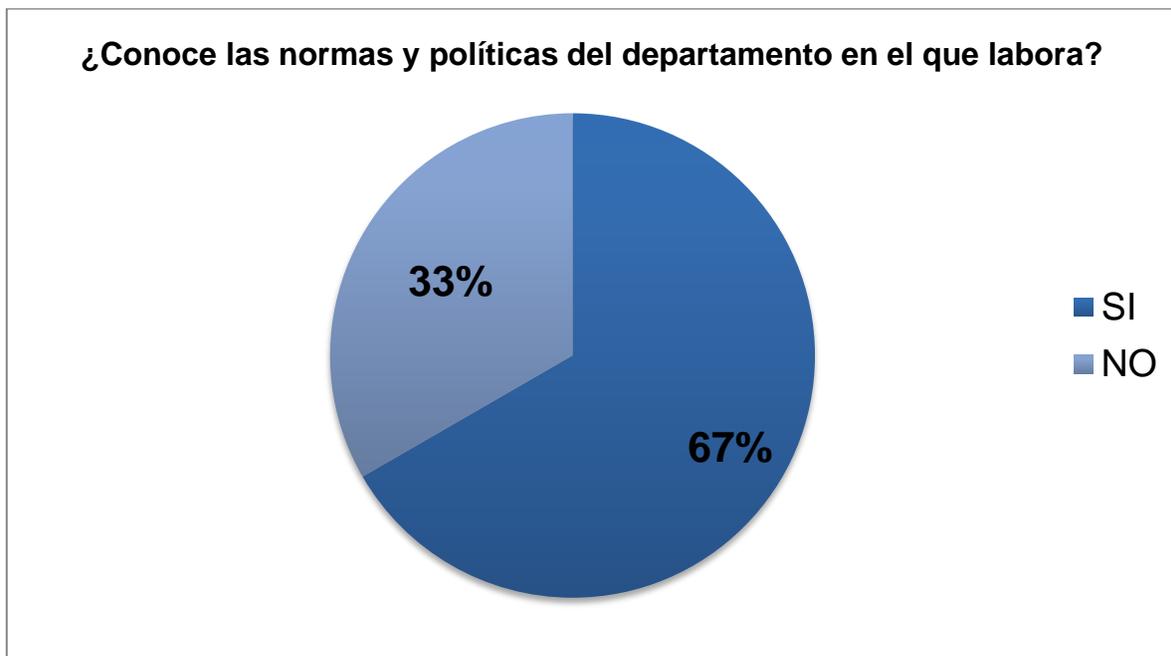


Figura 15, Conoce las normas y políticas del departamento en el que labora, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En la figura 15, se puede observar que el 67% de los colaboradores de nuevo ingreso indicó que si tienen conocimiento de las normas y políticas del departamento en el que labora, esta información permitirá que el nuevo colaborador pueda saber las acciones que debe tomar respetando estas directrices, mientras que el 33% indicó que no las conocen, de manera que puede provocar comportamientos inadecuados en su área de trabajo.

Al observar de forma detallada estos resultados, se logra identificar que no existe un programa estructurado con la información que se debe proporcionar durante la inducción al puesto y que será esencial para el comportamiento del nuevo colaborador en el departamento donde se estará integrando.



Figura 16, Al momento de iniciar en el área de trabajo le dieron a conocer las herramientas principales, así como las claves de acceso que debe utilizar para los programas que utiliza, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Respecto a la pregunta anterior el 84% de los encuestados respondió que si se les brindó dicha información, orientándolo al uso adecuado de los programas y herramientas que deba utilizar para el desempeño de las actividades, facilitando la adaptación en el área, con respecto al 16% restante indicó que no se las brindaron, por lo que existe un área de oportunidad en la cual se debe trabajar para contribuir con el conocimiento, aprendizaje y orientación de todos los colaboradores de nuevo ingreso, debido a que es indispensable que todos conozcan esta información.

La organización actualmente no cuenta con un programa de inducción al puesto que indique de manera puntual que información se debe brindar a los colaboradores por lo tanto no se tiene una guía que pueda utilizar la persona que imparte la inducción al puesto de trabajo.

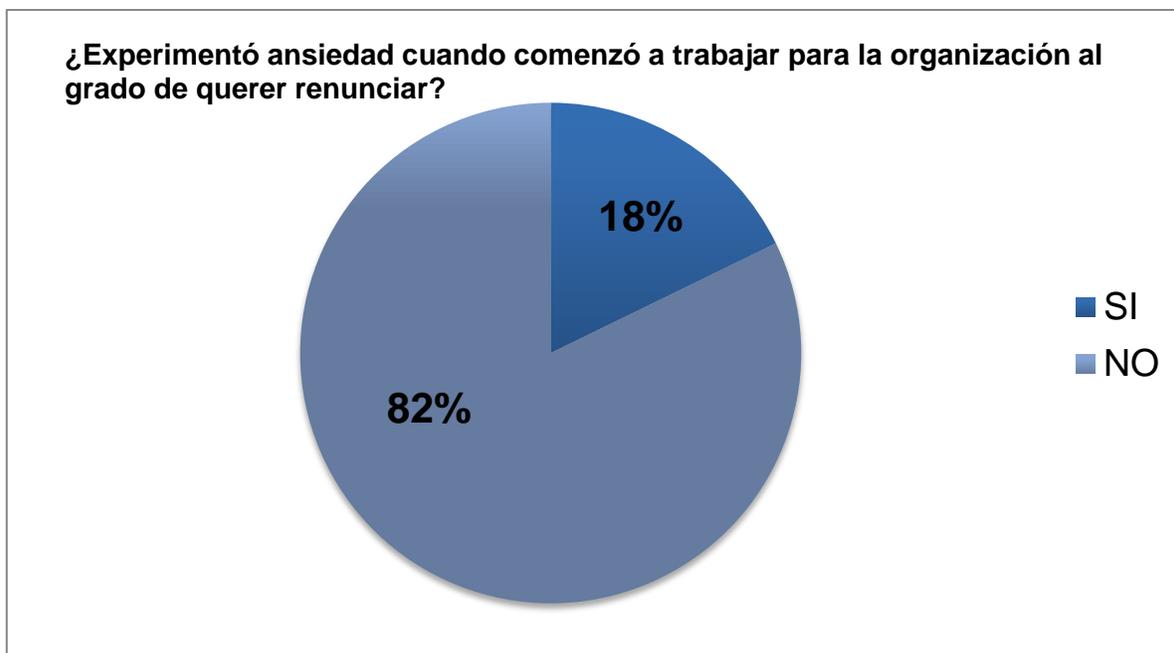


Figura 17, Experimentó ansiedad cuando comenzó a trabajar para la organización al grado de querer renunciar, elaboración propia con base a los datos recopilados de la encuesta sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

Como se puede observar en la figura 17, el 82% de los colaboradores de nuevo ingreso indicaron que no experimentaron ansiedad cuando iniciaron a laborar en la organización objeto de estudio, esto muestra que obtuvieron un recibimiento adecuado y que la orientación de los compañeros de trabajo contribuyó con la satisfacción de estos, mientras tanto el 18% respondió que si experimentó ansiedad, se podría decir que es un porcentaje bajo, respecto a la población utilizada para el estudio, sin embargo se debe tomar en cuenta que posiblemente por la complejidad del puesto o carga de trabajo el acompañamiento o introducción que se le brindó al nuevo colaborador, no cubrió todas las necesidades existentes. Se pudo observar que la organización actualmente no cuenta con un programa de inducción organizacional y al puesto en donde se puedan dar a conocer todos los temas esenciales que se deben tratar en la inducción para poder disminuir o eliminar estos indicadores.

4.1 Cuestionario realizado a Recursos Humanos

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas en el cuestionario sobre el proceso de inducción organizacional y al puesto de trabajo, que se realiza actualmente en la organización objeto de estudio y el cual se trasladó al personal de Recursos Humanos, para conocer el desarrollo del proceso actual de inducción organizacional.

La finalidad de este cuestionario es complementar la información obtenida de la encuesta que se realizó a los colaboradores, y conocer a profundidad la manera en que se está ejecutando el proceso de inducción, logrando detectar áreas de mejora para contribuir con la elaboración de la propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto.

Tabla No. 1

CUESTIONARIO TRASLADADO A RECURSOS HUMANOS RESPECTO AL PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL				
No.	PREGUNTAS REALIZADAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
1	¿Quiénes son las personas asignadas para brindar la inducción organizacional, indique los puestos que desempeñan?	Especialista en Relaciones Laborales, Especialista en Comunicación Interna, Coordinadora de Administración de Personal	Especialista en Relaciones Laborales	Relaciones Laborales, Salud y Seguridad Ocupacional, Compensaciones y Beneficios
2	¿Cuenta con algún cronograma de actividades para realizar la inducción?	SI	SI	SI
3	¿Cuánto tiempo dura la inducción organizacional?	MEDIO DIA	MEDIO DIA	UN DIA
4	¿Poseen alguna presentación para impartir la inducción?	NO	SI	SI
5	¿En la inducción les dan a conocer la Misión y Visión de la organización?	NO	SI	NO
6	¿Cuentan con folletos o trifoliales que contenga la información brindada en la inducción?	NO	NO	NO
7	¿Cuentan con algún kit de bienvenida para los nuevos colaboradores?	SI, PARA QUE EL COLABORADOR SE SIENTA IDENTIFICADO CON LA EMPRESA DESDE EL PRIMER DÍA	SI, PARA EL SENTIDO DE TENENCIA Y LA PRESENCIA DE MARCA	SI, PARA GENERAR A LOS NUEVOS COLABORADORES IDENTIFICACIÓN Y LEALTAD CON LA EMPRESA
8	¿Realizan recorridos por las instalaciones?	NO	SI	NO
9	¿Realizan presentación general del nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo?	SI	SI	SI
10	¿Cuentan con manual de inducción?	SI	NO	SI
11	¿Con que frecuencia actualizan el manual de inducción?	NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO	NO SE CUENTA CON MANUAL	NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO
12	¿Existe alguna comisión especial de actualización para el manual de inducción?	NO	NO	NO
13	¿Considera que sería funcional contar con alguna comisión de actualización?	NO	SI	NO
14	¿Adicional a la inducción organizacional brindan inducción al puesto?	SI	SI	SI
15	¿Cuánto tiempo dura la inducción al puesto?	NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO	NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO	NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO
16	¿Quién es la persona encargada de realizar la inducción al puesto?	NO SE TIENE A ALGUNA PERSONA EN ESPECIFICO	JEFE DE DEPARTAMENTO	NO SE TIENE A ALGUNA PERSONA EN ESPECIFICO
17	¿Considera que sería funcional implementar un programa de inducción al puesto?	SI	SI	SI
18	¿De qué manera considera usted que contribuiría en la integración del nuevo colaborador implementar un programa de inducción al puesto?	A LA PRONTA ADAPTACIÓN DEL NUEVO COLABORADOR	NO CREO QUE SEA INDISPENSABLE PARA LA INTEGRACIÓN SIN EMBARGO AYUDARIA A ORDENAR LA INFORMACIÓN	SE LE BRINDARÁ INDUCCIÓN ESPECIFICA AL PUESTO Y ÁREA DE TRABAJO AL NUEVO COLABORADOR

Fuente: Elaboración propia con base a los datos recopilados del cuestionario para recursos humanos, sobre inducción organizacional y al puesto impartida a los colaboradores de nuevo ingreso, aplicado durante el mes de julio 2020

En el cuestionario realizado al personal de Recursos Humanos se puede lograr visualizar que no existen respuestas similares en las preguntas abiertas en cuanto a quienes realizan el proceso, el tiempo de duración, si se cuenta con algún manual y de qué manera contribuirá la implementación del programa de inducción.

Esto posiblemente se debe a que no existe un programa de inducción donde se pueda detallar paso a paso el proceso que se debe realizar, para poder llevarlo a cabo de forma correcta y tenga un impacto en el aprendizaje y conocimiento del nuevo colaborador.

En cuanto a la respuesta relacionada con la existencia de un manual de inducción, según la guía de observación que se detalla más adelante la organización objeto de estudio sí cuenta con un manual de inducción organizacional pero el mismo no ha sido utilizado por estar desactualizado, de manera que no es una herramienta útil para dicho proceso.

4.2 Guía de Observación

Como complemento para el estudio se realizó una guía de observación para profundizar el contenido que se imparte y las herramientas que se utilizan en el proceso actual de inducción organizacional y al puesto en la organización objeto de estudio.

De manera que se logró observar que la organización cuenta con un manual de inducción general que contiene la misión, visión, valores, objetivos, estructura de la organización y sus unidades, así como información de pagos y beneficios, sin embargo, el manual se encuentra desactualizado debido a que la información que contiene ha sufrido algunos cambios por temas de crecimiento de la organización de manera que no puede ser utilizado para el proceso de inducción.

En cuanto a la planificación que realiza recursos humanos respecto al proceso de recepción de nuevos colaboradores, el departamento cuenta actualmente con un pequeño cronograma para la realización de la inducción organizacional únicamente, la cual tiene una duración de medio día.

Respecto al recorrido por las instalaciones para el nuevo miembro, no se tiene una programación asignada para llevar a cabo esta actividad y que este pueda conocer la distribución física de cada uno de los departamentos.

En cuanto a las relaciones laborales si se efectúa la presentación de los compañeros, jefes y gerentes del área de trabajo, sin embargo, no se realiza la presentación de los demás superiores y compañeros de trabajo.

En la organización no cuentan con algún programa de inducción al puesto por lo que la información que se le proporciona al colaborador se realiza utilizando el método empírico.

4.3 Discusión y análisis de resultados

El proceso de inducción se ha convertido en un elemento fundamental en las organizaciones para poder integrar al personal de nuevo ingreso y brindarle información general como filosofía, objetivos, organigrama, giro del negocio entre otra, sin embargo, es necesario que las organizaciones posean un programa estructurado de la inducción de manera que no se pueda obviar información importante que contribuya con la orientación, aprendizaje y desempeño del colaborador.

Para Vásquez, Cejas y Chirinos (2017) el proceso de orientación o inducción es un proceso lógico, compuesto por una serie de funciones que están relacionadas entre sí, el cual se utiliza en la administración de personal o de recursos humanos tanto en la fase de inicio, así como también en la de desarrollo del individuo dentro de la organización. Es un proceso de vital importancia para la organización, sus trabajadores activos y el nuevo trabajador; se acuerda su desarrollo antes de iniciarse la actividad laboral para lo cual ha sido contratado.

Por consiguiente, el proceso de orientación e inducción se fundamenta en los principios de la selección de un individuo para un cargo de trabajo, lo cual necesariamente requiere de un proceso de preparación para enfrentar este reto, así como también lo es para aquellos que van a enfrentar nuevas

responsabilidades en la misma organización; sirve de base para la comprensión de los deberes y responsabilidades, así como la relación con el supervisor y demás compañeros de trabajo. Inducción es, entonces, el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. Igualmente, se puede decir que es un proceso que consiste en la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. (pp. 54-55)

De manera que el presente trabajo de graduación se enfocó en el estudio del proceso actual de inducción organizacional y al puesto en una empresa comercializadora de maquinaria en el municipio de Guatemala, con la finalidad de conocer como lo realizan y la información que brindan, logrando detectar áreas de mejora y proponer un programa de inducción que pueda utilizarse como guía para el proceso, contribuyendo de esta manera con la planificación del departamento de recursos humanos y con la orientación, conocimiento y aprendizaje de los colaboradores de nuevo ingreso.

Como primer objetivo se planteó recopilar datos para conocer qué información se traslada en el proceso actual de inducción organizacional y al puesto, utilizando la metodología de tipo descriptiva y con la realización de una encuesta para colaboradores de reciente ingreso en donde se pudieron detectar debilidades en la inducción recibida, como segundo objetivo se planteó conocer el alcance que tiene actualmente la información que se brinda en la inducción y si ésta contribuye con la orientación, conocimiento y aprendizaje del nuevo colaborador, por lo que como resultados más relevantes se pudieron determinar que, del total de colaboradores encuestados siendo estos 50, el 45% de ellos no conoce la misión y la visión, esta información no se brinda durante el proceso de inducción de manera que los colaboradores que tienen conocimiento de la misma se han enterado por otras fuentes, en segundo lugar el 40% de los colaboradores de nuevo ingreso no conoce las normas y políticas de la organización de manera que no identifican las formas correctas de comportamiento durante su jornada laboral, esto puede incrementar las llamadas de atención por lo que es de suma importancia dar a

conocer estos temas, el 40% no conoce las prestaciones en la organización, y tampoco conocen de manera amplia los beneficios que se le otorgan, no brindar a los colaboradores esta información los limita a que puedan tener una mejor orientación en cuanto a las prestaciones legales que posee y en el aprovechamiento de beneficios adicionales que otorga la organización, el 29% indica que no tiene conocimiento de sus derechos y obligaciones por lo que podría influir en el incumplimiento de las normas o reglamentos internos de la organización, actualmente esta información no se brinda en la inducción organizacional ya que no se cuenta con un programa amplio con los temas a tratar y que puedan contribuir como guía para el departamento de recursos humanos durante el proceso, actualmente la inducción se realiza en medio día por lo que de cierta manera el tiempo limita el contenido que pueda abarcar la inducción. También se pudo observar que la organización cuenta con un manual de inducción desactualizado por lo que no puede ser una guía a utilizar ya que crearía confusión en la información, con respecto a la inducción al puesto se le consultó a los colaboradores si se les informó de manera clara las funciones y atribuciones a su puesto a lo que el 38% indicó que no se realizó de esta manera el proceso, la organización actualmente no cuenta con un programa de inducción al puesto, de manera que la temática que se brinda en cada uno de los departamentos a los colaboradores de nuevo ingreso dependerá del gerente o jefe de área, también en los resultados se detectaron muchas inconsistencias en cuanto al traslado de la información a los colaboradores, por lo que precisa la inclusión de un programa de inducción organizacional y al puesto al proceso actual de inducción en la organización objeto de estudio.

De tal manera con base a los resultados obtenidos y la información recopilada a lo largo del estudio respecto a los temas que se deben incluir en el contenido de la inducción citados en el marco teórico y como respuesta al tercer, cuarto y quinto objetivo, se propone un programa de inducción organizacional y al puesto el cual tiene un doble propósito, brindar las directrices necesarias al personal responsable de la inducción para realizar el proceso debidamente ordenado y brindar al colaborador de nuevo ingreso información que contribuirá con la orientación,

conocimiento y aprendizaje durante su estadía en la organización. También se propone la implementación de una lista de verificación de la temática impartida durante el proceso tanto organizacional como al puesto, para que Recursos Humanos pueda realizar un mejor seguimiento y detectar áreas de mejora para aplicarlas en inducciones posteriores, de igual manera se propone una evaluación para los colaboradores de nuevo ingreso para poder determinar la retención de información que están teniendo durante cada una de las inducciones recibidas.

5. PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO

El presente capítulo contiene la propuesta para el programa de inducción organizacional y al puesto, se incluye un cronograma de realización de actividades, estructura con la información que se debe impartir y algunos costos en que incurrirá el departamento de Recursos Humanos y el departamento al que se integrará el nuevo colaborador al ejecutarlo.

El objetivo de esta propuesta es poder realizar de forma secuencial y estandarizada el proceso de inducción tomando en cuenta la información que se impartirá y que contribuirá a la adaptación, conocimiento, aprendizaje y desempeño del nuevo colaborador.

Con base a los resultados obtenidos del capítulo cuatro se realiza la siguiente propuesta respecto al contenido del programa de inducción organizacional y al puesto:



PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Presentación

El programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso a la organización comprende los procedimientos para poder llevar a cabo el proceso a través del cual el nuevo colaborador se familiarizará con la empresa, los nuevos compañeros y las actividades del puesto.

La finalidad del programa es instruir, orientar y dar a conocer información importante de la organización que el colaborador necesita para adaptarse más rápido a sus actividades laborales, así como al clima y la cultura organizacional.

El programa de inducción se llevará a cabo en dos fases: la primera, la inducción a la organizacional que se realizará en 8 horas el primer día laboral del nuevo colaborador; y la segunda, la inducción al puesto de trabajo la cual se realizará en 15 días con la opción que se podrán incrementar los días de la inducción dependiendo del grado de complejidad del puesto que ocupará el nuevo colaborador.

Objetivo general del programa

Brindar al personal responsable de llevar a cabo la inducción organizacional y al puesto las directrices necesarias para realizar el proceso debidamente ordenado logrando informar, orientar e instruir a los colaboradores de nuevo ingreso.

Objetivos específicos

- Describir cada una de las actividades que se deberán realizar durante el proceso de inducción organizacional y al puesto.
- Proporcionar la información principal que deben conocer los colaboradores al ingresar a laborar a la organización y al puesto.
- Estandarizar el proceso de inducción organizacional y al puesto.

Políticas

- El departamento de Recursos Humanos coordinará la realización del programa de inducción en conjunto con las Gerencias.
- Todo colaborador de nuevo ingreso deberá participar en el proceso de inducción, dicho proceso inicia desde el primer día laboral y deberá incluir inducción a la organización e inducción al puesto de trabajo.

- Se deberá realizar la evaluación de la inducción organizacional y trasladar la lista de verificación para ambas inducciones.
- El programa de inducción se deberá revisar de forma anual o cuando exista alguna actualización en la organización para que el mismo cuente con información correcta.
- Los colaboradores de nuevo ingreso deberán tener acceso a toda la información de las listas de verificación (ver anexos) incluidas en este programa de inducción.

Normas

- El Especialista en Seguridad Industrial o Brigadista asignado será el responsable de brindar la información del minuto de seguridad.
- La Coordinación de Comunicación Interna en conjunto con la Coordinación de Relaciones Laborales serán las encargadas de iniciar la presentación e información de la filosofía de la organización, normas, políticas, derechos, obligaciones, productos, servicios y el recorrido por las instalaciones.
- La Coordinación de Compensaciones y Beneficios será encargada de brindar la información referente a salarios, días de pago y beneficios que posea la organización.
- El Gerente o jefe del departamento donde se integrará el nuevo colaborador será el responsable de la inducción al puesto de trabajo y le asignará un tutor para su período de aprendizaje.

Planificación

- La inducción organizacional se llevará a cabo en los salones de capacitación que tienen asignados el departamento de Recursos Humanos.
- Al finalizar la inducción organizacional se le brindará un recorrido por las diferentes áreas, presentando al nuevo colaborador.
- La inducción al puesto se realizará en el departamento donde se integrará el nuevo colaborador.

Recursos a utilizar

Humanos: el personal del departamento de Recursos Humanos, Gerencias y compañeros guías asignados de la organización.

Financieros: papel para impresión de trípticos, reglamento de la organización, útiles de oficina y refacción para los nuevos colaboradores.

Físicos: salón de capacitación, computadora, proyector, pizarrón, instalaciones de la empresa.

Nota: la papelería de trípticos y reglamentos se podrá sustituir por la información electrónica en la intranet de la organización.

Tabla No.2

Costos programa de Inducción organizacional e inducción al puesto

Descripción	Costo por persona
Papelería y útiles día 1 y 2	Q.25.00
Refacción día 1 (Inducción organizacional)	Q.10.00
Almuerzo día 1 (Inducción organizacional)	Q.30.00
Kit de Bienvenida	Q.35.00
Refacción día 2 (Convivencia en el área de trabajo)	Q.10.00
TOTAL	Q.110.00

Nota: si se utiliza la modalidad de información en la intranet el costo de Papelería y útiles se reduce en un 80% siendo el gasto un total de Q.90.00

Fuente: elaboración propia como propuesta de presupuesto para el programa de inducción organizacional y al puesto.

Tabla No. 3

Calendario propuesto para el programa de inducción organizacional y al puesto

ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programa de inducción organizacional															
Recorrido por las instalaciones															
Programa de inducción al puesto															

Fuente: elaboración propia como propuesta de calendario para el programa de inducción organizacional y al puesto de la organización objeto de estudio.

Como se muestra anteriormente en el calendario propuesto, la inducción organizacional y recorrido por las instalaciones se realice el primer día de

ingreso del nuevo colaborador presentándolo con sus compañeros de trabajo en todas las áreas y finalizando en el área donde el desempeñará su cargo.

Cronograma de actividades del programa de inducción organizacional y al puesto

Se presenta una propuesta de cronograma para poder realizar la inducción organizacional y al puesto, en este se detalla el personal propuesto para brindar cada tema y la duración que tendrá cada actividad.

Tabla No.4

Cronograma de actividades del programa de inducción organizacional y al puesto

DÍA 1 Inducción organizacional y recorrido por las instalaciones		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Bienvenida al nuevo colaborador	Comunicación interna	5 min.
Minuto de seguridad y charla de seguridad industrial	Brigadista o Seguridad Industrial	15 min.
Actividad para romper el hielo	Comunicación interna	3 min.
Historia y filosofía organizacional	Comunicación interna	20 min.
Conociendo nuestros productos y servicios	Comunicación interna	20 min.
Normas y políticas de la organización	Relaciones laborales	45 min.
Refacción	Comunicación interna	30 min.
Mis derechos y obligaciones como colaborador	Relaciones laborales	30 min.
Uso adecuado del uniforme	Relaciones laborales	15 min.
Nuestros beneficios	Compensaciones y Beneficios	30 min.
Importancia del control de asistencia, permisos y vacaciones	Compensaciones y Beneficios	30 min.
Almuerzo	Comunicación interna	1 hora

Información de pagos, prestaciones y descuentos	Compensaciones y Beneficios	45 min.
Resolución de dudas y evaluación de la inducción.	Todos los expositores	30 min.
Entrega kit de bienvenida	Comunicación interna	5 min.
Recorrido por las instalaciones	Comunicación interna	1 hora
Presentación del nuevo miembro del equipo	Comunicación interna	30 min.
DIA 2 - Inducción puesto		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación con los compañeros del área	Jefe o Gerente de departamento	1 hora
Estructura Jerárquica del área	Jefe o Gerente de departamento	30 min.
Refacción de convivencia	Jefes y compañeros de trabajo	30 min.
objetivos del puesto	Jefe o Gerente de departamento	1 hora
Horarios de comida	Jefe o Gerente de departamento	15 min.
Entrega de mobiliario y equipo	Jefe o Gerente de departamento	2 horas
Almuerzo	Compañero guía o tutor asignado	1 hora
Información de las plataformas que utilizará y entrega de material impreso o instrucciones para ingresar a la intranet de la organización para poder encontrar el material con la información de la inducción, entregar el descriptor del puesto al nuevo colaborador para que	Jefe de área y compañero guía o tutor	Resto de la tarde.

pueda conocer sus funciones.		
DIA 3 - Inducción al puesto		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Información de las plataformas que utilizará.	Compañero guía o tutor	2 horas 30 minutos
Refacción	Compañero guía o tutor	30 min
Explicación de las actividades que se desempeñan en el puesto	Compañero guía o tutor	2 horas
Almuerzo	Compañero guía o tutor	1 hora
Procedimientos de las actividades que se desempeñan en el puesto	Compañero guía o tutor	2 horas
DIA 4 - Inducción al puesto		
Seguimiento en el área de trabajo	Compañero guía o tutor	8 horas
DIA 5 AL 15- Inducción al puesto		
Seguimiento en el área de trabajo	Compañero guía o tutor	8 horas

Fuente: elaboración propia como propuesta de cronograma para el programa de inducción organizacional y al puesto.

Contenido del programa de inducción organizacional y al puesto

Inducción organizacional

- Mensaje de bienvenida
- Minuto de seguridad
- Actividad para romper el hielo
- Historia de la empresa
- Visión
- Misión
- Valores organizacionales
- Objetivos organizacionales
- Estructura organizacional (Descripción de la estructura)
- Productos y servicios que ofrece la empresa
- Contrato de Trabajo
- Código de ética
- Reglamento interno de Trabajo
- Obligaciones de los colaboradores
- Políticas disciplinarias
- Gestión del tiempo y horarios (jornada de trabajo, días de asueto, permisos y ausencias)
- Período de prueba
- Promoción y transferencias de puestos
- Información sobre el pago de sueldos
- Vacaciones
- Prestaciones del IGSS
- Beneficios para los colaboradores (Información sobre seguro de vida y médico, asociación solidarista, servicio de cafetería y horarios de comida, el uniforme de la empresa y su uso)
- Otros trámites de Recursos Humanos
- Evaluación de la inducción
- Recorrido inicial por las instalaciones

Inducción al puesto

- Estructura del departamento
- Objetivos del puesto
- Propósito del puesto
- Asignación del lugar de trabajo

- Asignación de un compañero guía o tutor para el proceso de aprendizaje del puesto de trabajo
- Rescisión del contrato (despido o renuncia).
- Evaluación de la inducción
- Bibliografías
- E- grafía

Mensaje de bienvenida

Estimado colaborador para nosotros es grato darle la bienvenida a la organización, deseamos que se sienta parte de esta desde el primer día de labores y le estaremos trasladando toda la información necesaria para contribuir con su orientación y aprendizaje.

Usted es integrante clave para complementar el equipo de trabajo al que será asignado, ya que demostró competencias y habilidades que contribuirán con el logro de los objetivos del departamento y puesto para el cual fue contratado.

Estamos en toda la disposición de brindarle la colaboración y apoyo para que su periodo de adaptación en la organización sea ameno.

Como organización nos comprometemos a brindarle todas las herramientas y equipo funcional, así como un lugar de trabajo ergonómicamente adecuado para que pueda desempeñar sus actividades en el puesto de trabajo.

Esperamos de su parte el mayor compromiso con la organización, departamento y compañeros de trabajo para que juntos podamos seguir creciendo.

¡Gracias por formar parte de la fuerza!

Atentamente

Gerencia General

Minuto de seguridad

Será impartido por el Especialista en Seguridad Industrial o brigadista asignado, se brindará información de los puntos de reunión, rutas de evacuación y cómo actuar al momento de presentarse algún siniestro durante la reunión.

La organización cuenta con un video institucional con la información brindada para complementar la presentación.

Actividad para romper el hielo

El Especialista en Comunicación interna será el encargado de desarrollar esta actividad en la cual deberá realizar lo siguiente:

- Entrega de kit de bienvenida a los nuevos colaboradores
- Solicitará a cada uno de los colaboradores que se puedan presentar ante sus compañeros de inducción y que realicen un gafete provisional con su nombre, con el material didáctico proporcionado.
- Realizar dinámicas como juego de roles, actividades de integración y concentración

Estas actividades contribuirán a que los nuevos miembros de la organización se puedan entrar en confianza y disminuir el nerviosismo del primer día de trabajo.

Historia de la empresa

En marzo de los años 90 (**Nombre de la organización**) inició operaciones en la Ciudad de Guatemala, con el objetivo principal de contribuir con el desarrollo del país.

La organización en Guatemala se convierte en subsidiaria del Grupo (**nombre de la casa matriz**)

(**Nombre de la casa matriz**) cuenta con más de 90 años de trayectoria y está constituida por 17 subsidiarias.

(**Nombre de la casa matriz**) es una empresa fundada en 1922 y representante exclusivo de la marca (**Nombre de la marca**), para todo el territorio peruano, desde 1942.

Pertenecer a (**Nombre de la casa matriz**) contribuye a fortalecer el liderazgo de (**Nombre de la organización**) en Guatemala por el respaldo que nos brinda.

Actualmente (**Nombre de la organización**) cuenta con la sede central en la ciudad capital y sucursales en los departamentos de Quetzaltenango, Zacapa, Izabal, Retalhuleu, Escuintla y Huehuetenango.

Misión

Ser la mejor solución para nuestros clientes, proporcionando bienes y servicios que les creen valor.

Visión

Ser reconocidos como los mejores en proporcionar soluciones a nuestros clientes, ampliando nuestro mercado para estar cada vez más cerca y generar satisfacción a sus necesidades.

Valores culturales

- **Impacto positivo y sostenibilidad:** Somos una corporación ética y responsable que contribuye al bienestar de la sociedad y al desarrollo de los países en los que operamos.

- **Crecimiento rentable y diversificado:** Buscamos crecimiento en aquellos negocios y mercados que nos aseguren la rentabilidad y el valor de la corporación en el tiempo.
- **Transformación centrada en el cliente:** Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, transformamos nuestros negocios e incorporamos nuevas tecnologías para optimizar su experiencia y el valor de sus operaciones, haciéndolas más seguras, rentables y eficientes.
- **Mejores prácticas y sinergias:** La complementariedad de nuestros negocios representa una ventaja competitiva que, junto a la colaboración y al trabajo en equipo, nos ayuda a alcanzar la eficiencia y excelencia en nuestras operaciones.
- **Talento empoderado y en constante desarrollo:** Llevamos al máximo el potencial de nuestra gente para una ejecución exitosa de la estrategia, acompañándolos en su desarrollo y fomentando la puesta en práctica de nuestros seis principios culturales.

Objetivos organizacionales

Objetivo General

Ejecutar procesos innovadores que nos aseguren la rentabilidad y el valor de la corporación en el tiempo, incorporando nuevas tecnologías para optimizar la experiencia del cliente y el valor en sus operaciones, trabajando en equipo con respeto, responsabilidad y honestidad para poder posicionarnos como la empresa número uno a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Implementar herramientas actualizadas en los procesos de asesoramiento que se realizan.
- Elaborar propuestas innovadoras para nuestros clientes para lograr contribuir con sus estrategias.
- Brindar mejores prácticas y sinergias trabajando de la mano con los mejores profesionales para obtener una ventaja competitiva.

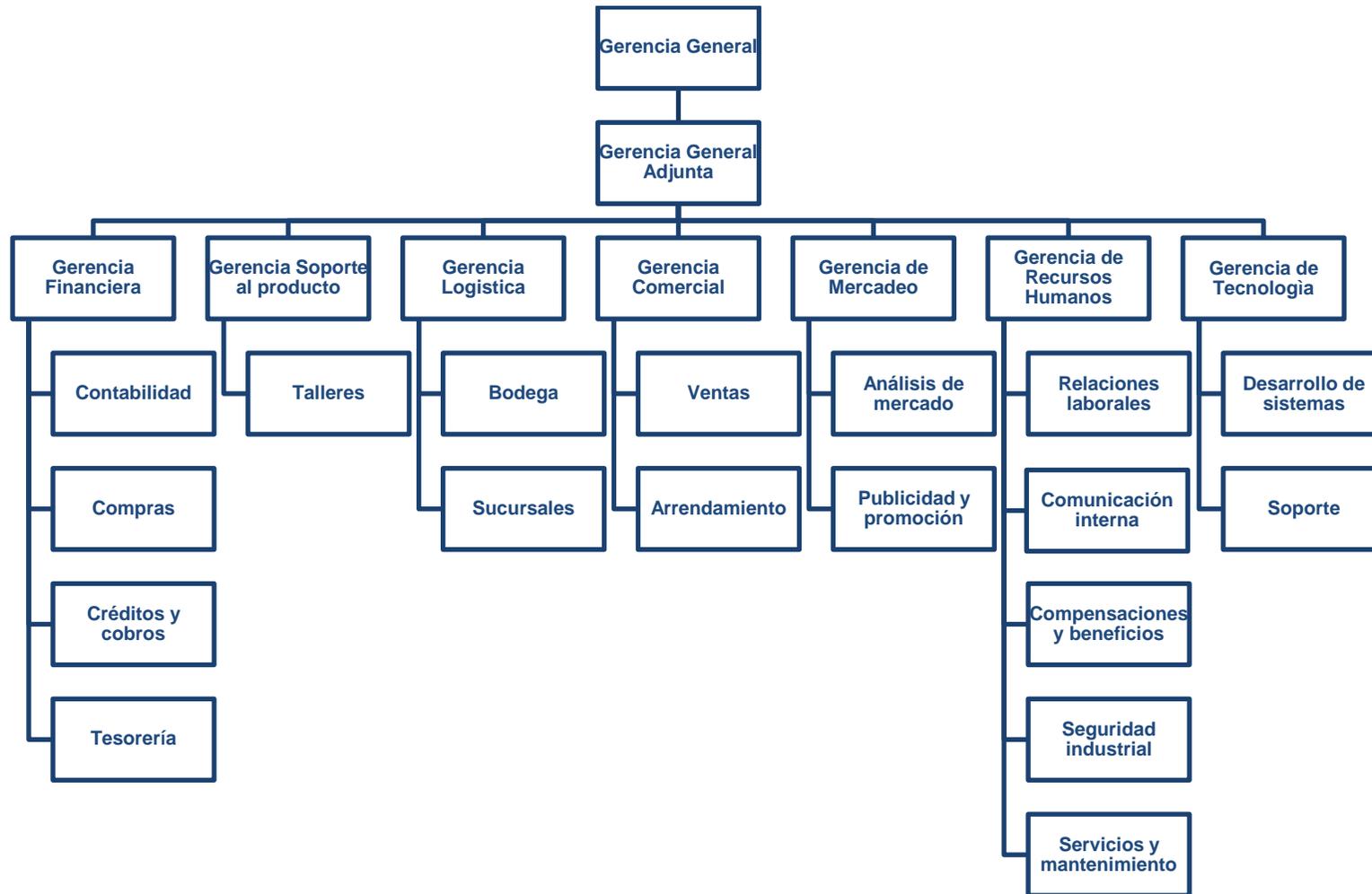


Figura 18, Estructura organizacional, elaboración propia como referencia de Organigrama para el programa de inducción organizacional y al puesto.

Descripción de la estructura organizacional

Gerencia General: administra todas las áreas de la empresa incluyendo la Gerencia General adjunta a quien delega la administración de la organización.

Gerencia General Adjunta: tiene a su cargo todo lo relacionado a las Gerencias Financiera, Soporte al Producto, Logística, Comercial, Mercadeo, Recursos Humanos y Tecnología.

Gerencia Financiera: se encarga de los procesos administrativos y el manejo de las finanzas de la organización y la integran las siguientes áreas:

- Compras
- Contabilidad
- Créditos
- Tesorería
- Recepción Principal

Gerencia de Soporte al Producto: tiene a su cargo todo lo relacionado a la operación de los talleres de reparación de maquinaria.

Gerencia de Logística: se encarga de los procesos de distribución y organización de los productos que distribuye la organización y las sucursales con las que se cuenta actualmente.

Gerencia Comercial: tiene a su cargo a la fuerza de ventas de la organización, así como el área de arrendamientos.

Gerencia de Mercadeo: se encarga de la planificación y distribución de publicidad y promociones, así como estudios de competencia de mercado.

Gerencia de Recursos Humanos: se encarga de los procesos de integración y administración del personal, tiene a su cargo las áreas de Relaciones Laborales, Comunicación Interna, Compensaciones y Beneficios, Seguridad Industrial, así como Servicios y Mantenimiento.

Gerencia de Tecnología: se encarga de los procesos relacionados a todos los sistemas que se utilizan en la organización, brindando soporte cuando se necesita e implementando nuevas tecnologías para estar a la vanguardia.

Productos y servicios que ofrece la empresa

La organización tiene como actividad principal la comercialización de maquinaria, repuestos, lubricantes, neumáticos y servicios de reparación.

(Se especificará tipo y marcas de maquinaria, lubricantes, neumáticos, etc. que por temas de confidencialidad no se pueden colocar en esta propuesta, pero se agregará en el entregable para la organización)

Contrato de Trabajo

Todos los colaboradores que ingresen a la organización deberán celebrar un contrato de trabajo de acuerdo con las leyes laborales de cada país.

En Guatemala, conforme al artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares, uno que debe recoger cada parte en el acto a celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, de forma directa o por medio de la autoridad de trabajo más cercana dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o renovación.

Código de ética

El primer día de ingreso todos los nuevos colaboradores recibirán un curso en modalidad *E-learning* en el salón de computación de la organización del código de ética y serán evaluados ese mismo día, se les estará extendiendo un diploma de satisfactorio el cual se adjuntará al expediente.

De igual manera deberán recibir un ejemplar del código de ética y conducta de la organización, ya sea en formato impreso o en digital por medio de la intranet.

Reglamento interno de trabajo

La organización cuenta con un Reglamento interno de trabajo el cual se entregará a cada colaborador antes de iniciar labores en formato impreso o a través de la intranet, en este documento se establecen las condiciones fundamentales del servicio sobre los deberes y obligaciones, así como los derechos básicos del personal de la organización, según lo aprobado por las autoridades pertinentes.

Obligaciones de los colaboradores

Son obligaciones de los colaboradores, los fijados en el capítulo sexto, artículo 63 del código de trabajo de Guatemala, así como los que establece el reglamento interno de trabajo donde se pueden resaltar los siguientes:

- a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo
- b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción
- d) Observar buenas costumbres durante el trabajo
- e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional;
- f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo
- g) Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa
- h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y

protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

- i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez, a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento

Políticas disciplinarias

Las políticas disciplinarias buscan contribuir a que los funcionarios y empleados cumplan de forma leal, responsable y honesta todas sus actividades. Este régimen lo que pretende es que las faltas disciplinarias que se cometan sean sancionadas de manera justa y equitativa y no de forma arbitraria.

Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad serán las siguientes:

Amonestación verbal: Procede cuando el colaborador cometa una falta leve. Se hará en privado dejando constancia de esta.

Amonestación escrita: Se aplicará cuando el trabajador reincida en la falta leve o cuando la naturaleza de esta lo amerite. De dicha sanción se enviará copia a la Inspección de Trabajo.

Suspensión sin goce de salario: Se aplicará de uno a ocho días, cuando se reincida en las faltas que dieron lugar a la amonestación escrita o bien cuando la magnitud de la falta así lo requiera.

Despido: Se hará efectivo cuando el colaborador incurra en faltas graves, se hayan agotado las opciones anteriores y se den las causales establecidas en los artículos 64 y 77 del Código de Trabajo o reglamento interior de trabajo.

Gestión del tiempo y horarios

Jornada de trabajo

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta horas a la semana como lo establece el artículo 116 del código de trabajo.

Las jornadas de trabajo serán asignadas según el área a la que correspondan siendo estas las siguientes:

Servicios técnicos y logística

De lunes a jueves de 7:00 a 17:00, viernes de 7:00 a 16:00

El resto de personal de la empresa

De lunes a viernes de 8:00 a 5:00

Los colaboradores que por la naturaleza de su puesto de trabajo se encuentran sujetos a control de asistencia, tienen la obligación de registrar sus marcas de ingreso y salida en el marcador biométrico de huella, como al ingresar y salir de cualquier sucursal de la empresa.

Si el personal fuera asignado a la modalidad de trabajo remoto este deberá marcar por medio de la aplicación.

Horas extraordinarias

Se considera labor extraordinaria al trabajo efectivo realizado por el colaborador antes o después de la jornada de trabajo, previamente autorizado por su jefatura.

Las horas extraordinarias corresponderá únicamente a casos excepcionales y las gerencias o jefaturas serán responsables de controlar y autorizar las horas de su personal a cargo.

Días de asueto

A todos los colaboradores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en el Artículo 127 del Código de Trabajo y Acuerdo No. 1974 y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar, estos son:

1 de enero (Año Nuevo)

26 de abril, día de la secretaria (aplicará para las que se encuentren en este puesto.

Miércoles, jueves, viernes y sábado santo (Semana Santa)

1 de mayo (Día del Trabajo)

10 de mayo (Día de la Madre)

30 de junio (Día del Ejército)

15 de septiembre (Día de la Independencia)

20 de octubre (Día de la Revolución)

1 de noviembre (Día de Todos los Santos)

24 de diciembre todo el día por normativa de la empresa (Noche buena)

25 de diciembre (Navidad)

31 de diciembre todo el día por normativa de la empresa (Año nuevo)

Permisos y ausencias

Los permisos para los colaboradores deben ser autorizados por el gerente o jefe inmediato superior con anticipación. Toda ausencia debe ser justificada por escrito con el formato establecido por la organización, para evitar que el colaborador no tenga derecho a recibir el pago del día que se ausente sin justificación.

La organización estará proporcionando la normativa para gestión de tiempo y horarios a todos los colaboradores para que puedan conocer de manera amplia los requisitos que deben cumplir para gozar de estos.

Entre las ausencias y permisos más comunes podemos indicar los siguientes casos:

- **Por fallecimientos de familiares:** se otorgan 3 días hábiles de permiso con goce de sueldo por fallecimiento de padres, esposo(a), hermanos e hijos. Según acuerdo al Código de Trabajo Capítulo, V, Artículo 61, inciso C.
- **Por Matrimonio:** Los colaboradores tienen derecho a 5 días hábiles de permiso, es necesario presentar el acta de matrimonio al departamento de Recursos Humanos.
- **Por Nacimiento de Hijos:** Se otorga 2 días de permiso con goce de sueldo, esto es para los padres de acuerdo con el Código de Trabajo, Capítulo V, Artículo 61, inciso 3.

- **A las madres trabajadoras:** les corresponden 84 días efectivos de descanso durante el período pre y posnatal, bajo suspensión laboral otorgada por el IGSS según el Código de Trabajo, Artículo 152.

Entre otros permisos la organización la organización también brinda los siguientes:

Permisos por trámites de estudios

Permisos por citas médicas adicionales a las del IGSS

Permisos por trámites personales de carácter urgente

Periodo de prueba

Los colaboradores de reciente ingreso tendrán un período de prueba de dos meses, después de los cuales será confirmado en su puesto de trabajo. Si no fuere confirmado recibirá el pago que le corresponda y terminará la relación laboral con base legal en el artículo 81 del Código de Trabajo vigente en Guatemala.

Promoción y transferencias de puestos

Todos los colaboradores que deseen optar a una promoción o cambio de puesto deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con autorización del Gerente o jefe de área
- Tener como mínimo 18 meses de laborar en la organización
- Cumplir con el perfil requerido

Información sobre el pago de sueldos

La organización efectúa pagos a los colaboradores en forma mensual, brindando un anticipo del 50% del salario base los días 14 de cada mes y el otro 50% un día antes de finalizar el mes, a este pago se le aplicara la bonificación de ley (Q.250.00), pago de horas extras (niveles que procedan según la naturaleza del puesto), descuentos de IGSS(4.83%, sobre el salario base, comisiones y horas extras), descuento de cafetería (mes vencido) retención de ISR(niveles que procedan según la naturaleza del puesto) y otros descuentos que tuviera.

Los pagos se hacen mediante depósitos monetarios en el banco asignado, los colaboradores reciben las boletas de pago en los primeros 5 días posteriores al pago.

A los colaboradores de nuevo ingreso que no posean cuenta monetaria de dicho banco, se les brindará un formulario para realizar la apertura de la misma.

Vacaciones

Todos los colaboradores tienen derecho a un período de vacaciones después de cada año continuo de trabajo. El período de vacaciones es de 15 días hábiles con su respectiva remuneración.

Los colaboradores deberán solicitar sus vacaciones por medio de la aplicación asignada para estas gestiones y las mismas deberán ser autorizadas por el jefe inmediato.

Prestaciones del IGSS

La organización cumple con el pago de las cuotas patronales y laborales del IGSS. Al trabajador se le deduce de su sueldo el 4.83% que por ley le corresponde, Así mismo la empresa aporta un 10.67% de cuota patronal.

El IGSS da protección y beneficios en casos siguientes:

- Accidentes
- Enfermedad común
- Maternidad
- Pediatría para hijos hasta 5 años
- IVS (Invalidez, Vejes y Sobrevivencia)

Los colaboradores que deseen utilizar estos servicios deberán presentarse a las instalaciones de su periférica con su documento de identificación. Todos los trámites de los colaboradores ante IGSS, son de carácter personal.

Informe sobre seguro de vida y médico

- **Seguro de vida**

Es cubierto un 100% por la organización para el colaborador

- **Seguro médico**

El colaborador deberá pagar únicamente la cuota que sea asignada si optara por el seguro individual o con dependientes. **(La organización entregará el tríptico que posee con la información del seguro)**

Incluye seguro dental y visual.

Beneficios para los colaboradores

Información sobre Asociación Solidarista

La empresa cuenta con una Asociación Solidarista, los colaboradores pueden asociarse a partir del tercer mes de iniciar labores si cuentan con plaza fija y deberán aportar el 3% de su salario base como ahorro ordinario.

La organización realiza de igual forma un aporte del 3% que se registrará en la cuenta del socio para el cálculo del bono escolar al final del periodo. (Reparto proporcional de acuerdo con el monto ahorrado) **(La asociación proporciona al departamento de recursos humanos el formulario de inscripción y un documento con los beneficios que se poseen al formar parte de la asociación el cual se trasladará a los colaboradores).**

Servicio de cafetería y horarios de comida

- La organización cuenta con una cafetería equipada de forma adecuada para que todos los colaboradores puedan utilizarla consumiendo sus propios alimentos o comprando con el proveedor.
- La organización brinda un subsidio de alimentación para los colaboradores el cual equivale al 61% del valor total.
- Los horarios de almuerzo son de 12:00 a 1:00 o de 1:00 a 2:00 de la tarde.
- Los colaboradores podrán disponer de una hora de almuerzo.

El uniforme de la empresa y su uso

- El uso de uniforme es de carácter obligatorio durante la jornada laboral para los colaboradores a excepción de los funcionarios.
- El colaborador es el responsable de mantener el uniforme en buen estado.
- La organización otorga el uniforme de manera gratuita con la salvedad que al terminar la relación laboral los mismos deberán ser devueltos en su totalidad o serán descontados.
- La organización proporcionará todo el equipo de protección personal a los colaboradores, según las atribuciones del puesto.
- Queda prohibido que los colaboradores expongan el uniforme institucional en redes sociales o movilizarse a sitios ajenos a las instalaciones de

trabajo, donde puedan poner en riesgo o afecten negativamente la imagen de la Empresa. Si por alguna razón se debe realizar alguna actividad extra laboral con el uniforme, el colaborador debe informarle a su jefe inmediato y guardar el comportamiento adecuado.

(La organización tiene disponible la Normativa Interna de uso de uniformes e imagen personal, la cual será trasladada de manera física o por medio de la intranet al nuevo colaborador para ampliar la información)

Universidad corporativa

La organización en asociación con **(nombre de la marca que representa)** cuenta con una universidad corporativa en donde todos los colaboradores podrán acceder para llevar cursos que contribuyan con sus conocimientos.

En esta se podrán encontrar cursos de los productos y servicios

Cursos de Office, entre otros los cuales serán asignados según la necesidad del puesto.

Otros trámites de Recursos Humanos

En este apartado se explicará al colaborador cuáles serán los procedimientos para los siguientes trámites:

- Toma de fotografía para colocarla en el gafete de identificación.
- Carné de IRTRA
- Boleto de ornato
- Constancias de ingresos o constancias laborales

Evaluación de la inducción organizacional

En este inciso se deberá proporcionar al colaborador una lista de verificación del contenido impartido y una evaluación de la inducción en donde se podrá determinar si se brido la información correspondiente y si los colaboradores lograron retener lo trasladado.

Listas de verificación del contenido de la inducción organizacional: esta se les proporcionará a los colaboradores al finalizar la inducción organizacional para que puedan identificar y marcar el contenido que les proporcionaron durante la misma.

Evaluación de la inducción organizacional: se le deberá proporcionar al colaborador para evaluar la retención del contenido impartido durante la inducción organizacional y conocer el alcance de esta.

Recorrido por las instalaciones

- La persona en el puesto de Especialista de Comunicación Interna será la asignada para realizar esta actividad.
- El recorrido comprenderá la visita de todas las instalaciones incluyendo áreas administrativas y operativas.
- Todo colaborador deberá utilizar el equipo de protección personal adecuado para las visitas en área operativa
- El recorrido incluirá la presentación del nuevo colaborador con los compañeros de las diferentes áreas que vayan visitando.
- Durante esta actividad se deberá informar al colaborador de las rutas de evacuación y puntos de reunión activos por cualquier siniestralidad.

Inducción al puesto

Tiene como finalidad dar a conocer al nuevo colaborador las características y funciones del cargo que estará desempeñando, como los objetivos del departamento, estructura organizacional, así como las normas y políticas.

Este proceso será ejecutado por el jefe o gerente de departamento, quien asignará el lugar de trabajo donde estará ubicado el nuevo colaborador, realizará la presentación del nuevo colaborador a todos los compañeros de departamento, brindará el propósito del puesto, algunas atribuciones y proporcionará el descriptor, posteriormente deberá asignar a un compañero guía o tutor para que lo pueda acompañar durante el periodo de aprendizaje en el puesto.

Esta actividad se podrá llevar a cabo en las salas de reuniones con que cuentan cada departamento.

Estructura del departamento

El gerente o jefe de departamento deberá presentar al nuevo colaborador la estructura del departamento al que se incorporará, para que este pueda conocer su ubicación dentro de la organización, esto permitirá un mejor desenvolvimiento y adaptación a sus funciones. El organigrama que se presentará será específico como ejemplo se presenta la inducción al puesto de Recepcionista.

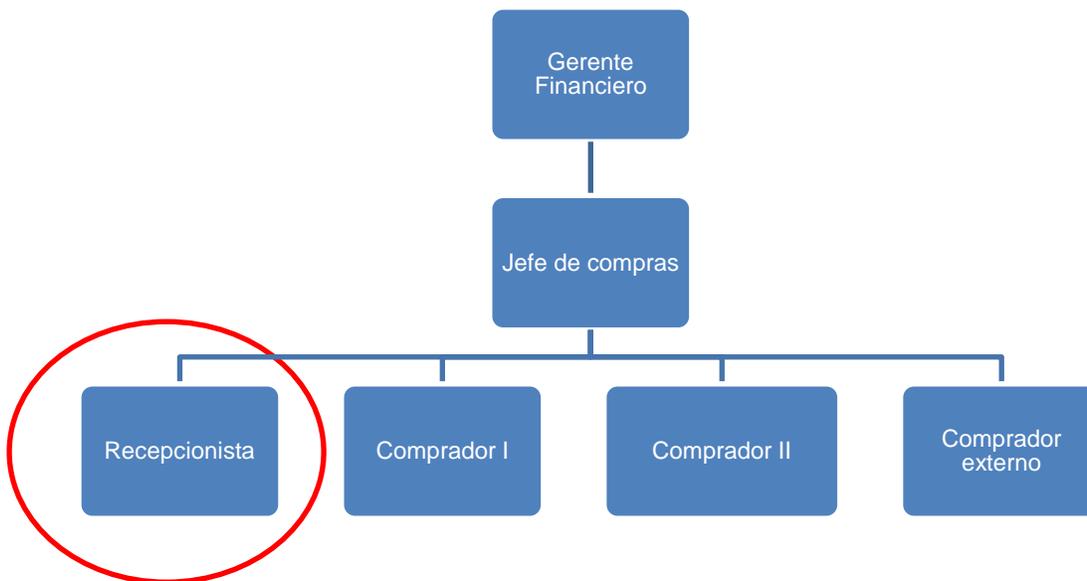


Figura 19, Organigrama Específico departamento de Compras, elaboración propia como referencia para el programa de inducción organizacional y al puesto.

Objetivos del puesto

Es importante que todo colaborador de nuevo ingreso pueda conocer cuál es el papel que desempeñará como elemento fundamental de su departamento y la organización, de tal manera es importante darle a conocer cuáles serán los objetivos del puesto de trabajo, los cuales a continuación se detallan:

- Brindar atención al cliente interno y externo en los requerimientos de información o recepción de facturas.

- Mantener el control y adecuado registro de la recepción de correspondencia
- Apoyar al departamento de compras en las actividades asignadas para el logro de objetivos del departamento.

Código del puesto: RCF

Departamento: Finanzas

Le reporta a: Jefe de compras

Propósito del puesto

Coordinar, garantizar e implementar los procesos inherentes a la atención de clientes y proveedores, incluyendo estas la asignación de algún asesor de ventas y la emisión de contraseñas de pago, así como el apoyo al departamento de compras con la compra de insumos y productos de librería

Las atribuciones del puesto son:

- Realizar los procesos de recepción de facturas para emisión de contraseña.
- Contribuir con la asignación de asesores de ventas para la atención de los clientes.
- Elaborar reportes de las contraseñas emitidas y dividirlos por términos de pago.
- Trasladar los reportes de contraseñas diariamente al departamento contable.
- Cotizar de manera mensual insumos de limpieza y productos de librería para proveer a los otros departamentos y sucursales.
- Planificación de fechas de entrega de insumos y productos de librería a los departamentos y sucursales.

(El departamento de Recursos Humanos proporcionará el descriptor de puesto a los gerentes o jefes de departamento para que puedan trasladarlo al nuevo colaborador)

Asignación del lugar de trabajo

Posteriormente a la información proporcionada y presentación, el gerente o jefe de departamento deberá llevar al nuevo colaborador a su lugar de trabajo, donde le indicará cual es el mobiliario y equipo que tiene asignado bajo su responsabilidad, se le brindara una carta de compromiso para el cuidado de este.

En este apartado también serán asignados a los colaboradores las plataformas a utilizar y claves de acceso a las mismas.

Asignación de un compañero guía o tutor para el proceso de aprendizaje del puesto.

El gerente o jefe de departamento será el responsable de designar a un compañero guía o tutor, esta persona deberá ser experta en el área y con actitud de servicio, este será la responsable de orientar, enseñar e integrar al nuevo colaborador a su puesto.

El compañero guía o tutor deberá realizar las siguientes actividades:

- Darle a conocer a detalle que actividades debe realizar el nuevo colaborador y de qué manera ejecutarlas, de acuerdo con cada punto de su descriptor de puesto.
- Proporcionar las directrices para el uso de las plataformas asignadas.
- Aclarar dudas o inquietudes que surjan durante el desarrollo de las actividades.
- Proporcionar toda la información necesaria para desempeñar el cargo
- Indicarle las metas y resultados que se esperan alcanzar.
- Brindar retroalimentación.

Rescisión del contrato (despido o renuncia)

La rescisión del contrato de trabajo se llevará a cabo cuando una de las dos partes de la relación laboral pone fin a esta y puede ser por renuncia cuando el colaborador decide dar por concluido su contrato y despido cuando existe una causa justificada que lo origina.

La terminación del contrato de trabajo está regulada por el código de trabajo en el capítulo octavo que indica lo siguiente:

Terminación de los Contratos de Trabajo

Artículo No. 76. Este artículo establece que hay terminación del contrato de trabajo cuando una o las dos partes que tienen la relación laboral le ponen fin, ya sea por voluntad de una de ellas o de mutuo acuerdo, en cuyo caso se terminan los derechos y obligaciones que se establecían en el contrato.

Artículo No. 77. En este se establecen las causas justas que facultan al patrono la terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad alguna, las cuales son:

- a) Cuando el trabajador se conduzca de manera abiertamente inmoral o acuda a la injuria en horas laborales.
- b) Cuando cometa lo anterior contra alguno de sus compañeros de trabajo durante ejecuten sus labores, siempre que se altere la disciplina o se interrumpan las labores.
- c) Cuando el trabajador, fuera del lugar de trabajo pero en horas que sean de trabajo acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o representantes de la empresa, siempre que no haya sido provocado y que debido a estas situaciones no se pueda convivir.
- d) Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros o en perjuicio de un tercero en el interior de la empresa.
- e) Cuando revele secretos según el inciso “c” del artículo No. 63.
- f) Cuando el trabajador deje de llegar al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días en un mismo mes calendario.
- g) Cuando el trabajador se niegue a adoptar las medidas preventivas o no siga los procedimientos establecidos para evitar accidentes o enfermedades.
- h) Cuando no cumpla con lo establecido en el artículo No. 64 o del reglamento interior de trabajo aprobado.
- i) Cuando el trabajador, haya provocado que el patrono haya cometido un error, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee.

- j) Cuando el trabajador sufra pena de arresto mayor o se le establezca prisión correccional por sentencia ejecutoria; y
- k) Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las que están establecidas en el contrato.

Así mismo el colaborador al presentar su renuncia tiene la obligación de preavisar y cumplir con el tiempo estipulado en el código de trabajo:

Obligación del trabajador de preavisar

Artículo 83. El trabajador que desee dar por concluido su contrato por tiempo indeterminado sin justa causa o atendiendo únicamente a su propia voluntad y una vez que haya transcurrido el período de prueba debe dar aviso previo al patrono de acuerdo con lo que expresamente se estipule en dicho contrato, o en su defecto de conformidad con las siguientes reglas:

- a) Antes de ajustar seis meses de servicios continuos, a) con una semana de anticipación por lo menos.
- b) Después de seis meses de servicios continuos, pero menos de un año b) con diez días de anticipación por lo menos.
- c) Después de un año de servicios continuos, pero menos de cinco años, con dos semanas de anticipación por lo menos; y
- d) Después de cinco años de servicios continuos, con un mes de anticipación por lo menos.

Evaluación de la inducción al puesto

Tiene como finalidad conocer el alcance y temática aplicada durante el proceso de inducción al puesto, la realización de la evaluación contribuirá a detectar áreas de mejora para futuras inducciones, para poder llevar a cabo la evaluación de la inducción se deberán utilizar los siguientes documentos:

- **Listas de verificación del contenido de la inducción al puesto**, este contiene un listado de las actividades que se deben realizar durante el proceso de inducción organizacional o al puesto, se deberá entregar al finalizar las inducciones para que los colaboradores participantes evalúen si fueron cubiertas o no.

- **Evaluación de la inducción al puesto**, esta contiene un cuestionario en el que se evalúa el contenido impartido durante la inducción para conocer la cantidad de información retenida por el colaborador durante la misma.

Bibliografía

Alles, M. (2010). *Selección por competencias, primera edición*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Chinchilla, O.(2010) Programa de Inducción para colaboradores de nuevo ingreso, Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. (*tesis de maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

El Congreso de la República de Guatemala. (1947). Código de Trabajo. Guatemala, Guatemala.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 4a. edición*. México, D.F.: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

E- grafía

Cajal, A. (14 de abril de 2021). *Inducción de personal: concepto, tipos, proceso, objetivos*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/inducccion-personal/>

CONCLUSIONES

1. La empresa objeto de estudio carece de un programa de inducción estructurado e integral que contribuya con el conocimiento de los colaboradores de nuevo ingreso.
2. De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al conocimiento que tienen los colaboradores de la misión y visión en donde el 45% de ellos respondió de forma negativa, que existe deficiencia en cuanto a la metodología aplicada para el traslado de la información y se carece de algún material escrito donde el colaborador pueda tener acceso a la misma.
3. Existe desinformación en cuanto a las normas, políticas y prestaciones con base a los resultados del cuestionamiento realizado para cada una de ellas debido a que el 40% de los colaboradores que participaron en la inducción no tiene conocimiento de estos temas.
4. Tomando como referencia la guía de observación que no se realizan recorridos por las instalaciones de la organización omitiendo la presentación ante los compañeros de otros departamentos y limitando la orientación del nuevo colaborador para movilizarse.
5. Con base a la observación que la organización objeto de estudio no implementa alguna evaluación para la inducción, ni guía de observación de la temática impartida durante este proceso.
6. La empresa objeto de estudio no cuenta con programa de inducción al puesto.
7. Tomando como referencia el resultado si al colaborador se le informó de manera clara las funciones y atribuciones de su puesto, en donde el 38% respondió de forma negativa, que precisa la implementación de un programa de inducción al puesto y complementarlo con el acompañamiento de un compañero guía o tutor para orientar al nuevo colaborador en el desempeño de sus actividades.

RECOMENDACIONES

1. Revisar de forma anual el programa de inducción propuesto para actualizar la información que se brindará en la inducción, utilizando el formato y secuencia, de manera que se pueda llevar una programación y distribución uniforme de la información brindada durante la inducción organizacional e inducción al puesto.
2. El departamento de Recursos Humanos deberá asignar a la persona encargada de la comunicación interna la realización de los recorridos por toda la organización para poder presentar al personal de nuevo ingreso con todos los departamentos, así como realizar la presentación por el correo corporativo para que el personal de sucursales pueda también tener conocimiento de los movimientos en las áreas.
3. Recursos Humanos deberá proporcionar el programa de inducción a cada área y realizar reuniones con las gerencias y jefaturas para poder explicar a detalle la importancia de la implementación de este y la manera correcta de poder realizar este proceso, esto contribuirá a poder llevar una secuencia y orden en la inducción que se brindará a los nuevos colaboradores.
4. Evaluar y seleccionar al personal experto de cada una de las áreas para poder formar parte del grupo de tutores o compañeros guías para el personal de nuevo ingreso, de igual manera se recomienda poder brindar un incentivo a estas personas por el trabajo extra a sus labores que están desempeñando.
5. Implementar la evaluación de la inducción organizacional, así como las listas de verificación del contenido brindado en ambas inducciones de manera que el departamento de recursos humanos pueda conocer el impacto en el aprendizaje del nuevo colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- American Psychological Association (2020). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (7 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias, primera edición*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos 17 Edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Castellanos, V., Cruz, N., Fragoso, L., & Muñoz, J. (2012) *CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD E IDENTIFICACIÓN DE LA ADHERENCIA A LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES*. Tesis. Universidad Católica de Manizales, Colombia, Manizales.
- Chinchilla, O. (2010) *Programa de Inducción para colaboradores de nuevo ingreso, Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. (tesis de maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Contreras, F. (2019). *LA INDUCCIÓN FORMAL COMO PROCESO DE INTEGRACIÓN DOCENTE EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, Baja California.
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011). La importancia del Programa de Inducción, en las Empresas del Sector Servicio. *El Buzón de Pacioli*(74), 4.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Díaz, O. & Pardo, C. (2014) *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en organización*. Bogotá D.C.

- El Congreso de la República de Guatemala. (1947). Código de Trabajo. Guatemala, Guatemala.
- García, G. "Importancia de la inducción para el personal de la mediana empresa industrial" (2014). *Tesis*. Univesidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contraración e inducción del personal, 4a. edición*. México, D.F.: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Lavagnino, E. (2017). *AUDITORÍA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. (Tesis de maestría). Univesidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Odunayo, P., Olubusayo , H., & Olalekan, J. (16 de junio de 2014). *Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness*. México: International Organization of Scientific Research. Obtenido de International Organization of Scientific Research.
- Rosas, M. (2015). "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ONBOARDING COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO". (Trabajo de Maestría). Universidad Panamericana, México, D.F.
- Turcios, B., & Avedaño, F. (2016) "*DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DIRIGIDO A EMPLEADOS NUEVOS DE LA PLANTA DE HORNOS DE VIDRIO DE TECNOGLASS S.A*". (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Barranquilla.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes. Ciudad de Guatemala
- Vásquez, G., Cejas, M. y Chirinos, N. (2017). *Administración de Recursos Humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Rumiñahui, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

E- GRAFÍA

Cajal, A. (14 de abril de 2021). *Inducción de personal: concepto, tipos, proceso, objetivos*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/inducccion-personal/>

Cetis, L. (10 de septiembre de 2015). *Inducción de personal, qué es, tipos y etapas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/inducccion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>

Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM. (2017). Obtenido de Definición, Importancia, Objetivos y Elementos de un Programa de Inducción:
https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1185/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Garcia, K. (19 de junio de 2017). *¿Por qué es importante la inducción del personal nuevo?* Obtenido de Staffing Personal: https://www.staffingpersonal.com/inducccion_del_personal/

Lozada, Y. (12 de Julio de 2012). *Ventajas de la inducción de personal*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/goqi22mzff8s/ventajas-de-la-inducccion-de-personal/>

Olvera, C. (2021). *Proceso Administrativo*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html#r1>

Pérez, O. (24 de Enero de 2018). *¿Cuál es la diferencia entre el onboarding y la inducción?* Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducccion>

RSM International Association . (2020). *La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento*. Obtenido de RSM International Association : <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-inducccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>

Vogt, C. (13 de Marzo de 2021). *Ventajas y desventajas de utilizar el proceso de inducción en la contratación y selección*. Obtenido de La Voz De Houston: <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-el-proceso-de-induccin-en-la-contratacin-y-seleccin-5050.html>

ANEXOS

A continuación, se presentan las listas de verificación de la inducción organizacional y al puesto, así como una evaluación de la inducción general de la organización objeto de estudio.

LISTA DE VERIFICACIÓN INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

CENTRAL SUC.1 SUC.2 SUC.3 SUC.4 SUC.5
 SUC.6 SUC.7

Nombre:	
Puesto:	
Departamento o área:	
Fecha inicio de la inducción:	
Fecha final de la inducción:	

INSTRUCCIONES: Marque con una X los contenidos que fueron impartidos durante la inducción.

ACTIVIDAD	IMPARTIDA	
	Sí	No
1. Bienvenida		
2. Minuto de seguridad		
3. Actividad para romper el hielo		
4. Historia y filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores)		
5. Conociendo nuestros productos y servicios		
6. Normas y Políticas de la organización		
7. Mis derechos y obligaciones como colaborador		
8. Uso adecuado del uniforme		
9. Nuestros beneficios		
10. Importancia del control de asistencia, permisos y vacaciones		
11. Información de pagos, prestaciones y descuentos.		
12. Resolución de dudas		
13. Kit de bienvenida		

Firma del colaborador

Fuente: manual de inducción general de la organización objeto de estudio y adaptados para propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto, realizado como trabajo profesional de graduación para la maestría en artes de recursos humanos.

LISTA DE VERIFICACIÓN INDUCCIÓN AL PUESTO

CENTRAL SUC.1 SUC.2 SUC.3 SUC.4 SUC.5
 SUC.6 SUC.7

Nombre:	
Puesto:	
Departamento o área:	
Fecha inicio de la inducción:	
Fecha final de la inducción:	

INSTRUCCIONES: Marque con una X los contenidos que fueron impartidos durante la inducción.

ACTIVIDAD	IMPARTIDA	
	SÍ	No
1. Presentación con los compañeros de trabajo		
2. Presentación de la estructura jerárquica del área		
3. Objetivos del puesto		
4. Entrega de mobiliario y equipo de trabajo		
5. Propósito del puesto		
6. Información de horarios de comida		
7. Asignación de compañero guía o tutor		
8. Información de las plataformas que utilizará		

Firma del colaborador

Fuente: manual de inducción general de la organización objeto de estudio y adaptados para propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto, realizado como trabajo profesional de graduación para la maestría en artes de recursos humanos.

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

CENTRAL SUC.1 SUC. 2 SUC. 3 SUC. 4 SUC.5
 SUC. 6 SUC.7

Nombre:	
Puesto:	
Departamento o área:	

INSTRUCCIONES: Respecto al contenido impartido en la inducción General; deberá completar los cuestionamientos, con la información proporcionada en el material didáctico y durante la inducción.

1. La Organización es una empresa dedicada a: _____
2. La Organización es el único distribuidor autorizado en Guatemala de la marca:

3. La visión de la empresa consiste en: “_____”
4. La Misión de la empresa es: _____
5. Impacto positivo y sostenibilidad son: _____
6. La Organización inicio labores en el año de: _____
7. Que otros productos posee la organización _____
8. Como parte del beneficio del seguro de vida, el colaborador puede optar por:

9. Según el reglamento de uniforme los colaboradores no pueden realizar modificaciones tales como: _____
10. El beneficio de alimentación para los colaboradores incluye:

11. Al laborar en la empresa a los cuantos meses se puede optar por pertenecer a la Asociación Solidarista y acceder a los beneficios:

12. Al ser colaborador de la Organización puede acceder a clases en:

13. Los pagos de salario se realizan a través del Banco: _____
14. El colaborador debe registrar diariamente sus ingresos por medio de:

15. Para realizar solicitudes de vacaciones se deben realizar por medio de:

 Firma del Colaborador

Fuente: manual de inducción general de la organización objeto de estudio y adaptados para propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto, realizado como trabajo profesional de graduación para la maestría en artes de recursos humanos.

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN AL PUESTO

CENTRAL SUC.1 SUC. 2 SUC. 3 SUC. 4 SUC.5
 SUC. 6 SUC.7

Nombre:	
Puesto:	
Departamento o área:	

INSTRUCCIONES: Respecto al contenido impartido en la inducción al puesto; deberá completar los cuestionamientos con la información proporcionada en el material didáctico y durante la inducción.

1. Quien es el gerente de su departamento: _____
2. Por cuantos colaboradores se conforma su departamento: _____
3. Escriba el nombre de su jefe inmediato: _____
4.Cuál es el cargo de su jefe inmediato: _____
5. Es la plataforma que se utiliza para poder realizar compras para el departamento: _____
6.Cuál es el propósito de su puesto: _____
7. Describa algunas de sus atribuciones: _____
8. Describa un objetivo de su puesto: _____
9. Cuáles son las plataformas principales que utiliza en el área de trabajo: _____
10. Escriba el nombre de su compañero guía o tutor: _____

Fuente: elaboración propia para la propuesta del programa de inducción organizacional y al puesto, realizado como trabajo profesional de graduación para la maestría en artes de recursos humanos.

EJEMPLO PRESENTACIÓN

En esta sección se da un ejemplo de cómo podrían ser las diapositivas a utilizar en el programa de inducción organizacional.



EJEMPLO TRIFOLIAR



EJEMPLO DE DESCRIPTOR DE PUESTO PARA EL NUEVO COLABORADOR EL CUAL SE DEBERÀ PROPORCIONAR DURANTE LA INDUCCIÒN AL PUESTO

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:
Código del puesto:
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:
Le reporta a:
Le reportan:
Fecha de actualización y/o elaboración:

2. Propósito del puesto

3. Atribuciones del puesto

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Requisitos de experiencia

Habilidades / Destrezas

5. Responsabilidad

Errores

Maquinaria / equipo

Relaciones con otros

Información confidencial

Dinero / valores

Supervisión

6. Nivel de esfuerzo**Mental****Físico**

7. Condiciones ambientales

8. Riesgos de trabajo

CUESTIONARIO PARA RECURSOS HUMANOS DE LA INDUCCIÓN QUE BRINDAN ACTUALMENTE A LOS COLABORADORES EN SU INGRESO A LA ORGANIZACIÓN

Este cuestionario servirá exclusivamente para fines de estudio, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre la inducción en la organización. Esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder de acuerdo con su experiencia y conocimiento de la inducción que brindan actualmente a los colaboradores de nuevo ingreso a la organización. Los datos serán manejados con absoluta confidencialidad.

- 1. ¿Quiénes son las personas asignadas para brindar la inducción organizacional, indique los puestos que desempeñan?**
- 2. ¿Cuenta con algún cronograma de actividades para realizar la inducción?**
- 3. ¿Cuánto tiempo dura la inducción organizacional?**
- 4. ¿Poseen alguna presentación para impartir la inducción?**
- 5. ¿En la inducción les dan a conocer la Misión y Visión de la organización?**
- 6. ¿Cuentan con folletos o trípticos que contenga la información brindada en la inducción?**
- 7. ¿Cuentan con algún kit de bienvenida para los nuevos colaboradores?**
- 8. ¿Realizan recorridos por las instalaciones?**
- 9. ¿Realizan presentación general del nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo?**
- 10. ¿Cuentan con manual de inducción?**
- 11. ¿Con que frecuencia actualizan el manual de inducción?**

12. **¿Existe alguna comisión especial de actualización para el manual de inducción?**
13. **¿Considera que sería funcional contar con alguna comisión de actualización?**
14. **¿Adicional a la inducción organizacional brindan inducción al puesto?**
15. **¿Cuánto tiempo dura la inducción al puesto?**
16. **¿Quién es la persona encargada de realizar la inducción al puesto?**
17. **¿Considera que sería funcional implementar un programa de inducción al puesto?**
18. **¿De qué manera considera usted que contribuiría en la integración del nuevo colaborador implementar un programa de inducción al puesto?**

ENCUESTA SOBRE LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO RECIBIDA POR LOS COLABORADORES EN SU INGRESO A LA ORGANIZACIÓN

Esta encuesta servirá exclusivamente para fines de estudio, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre la inducción en la organización.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder de acuerdo a su experiencia al ingresar a la organización. No necesita anotar su nombre y los datos serán gestionados con absoluta confidencialidad y con fines académicos.

1. **¿Le dieron información de la organización cuando ingresó?**
Si: _____ No: _____
2. **¿Cuánto tiempo duró su periodo de inducción a la organización?**
UNA HORA: _____
DOS HORAS: _____
MEDIO DÍA: _____
UN DÍA: _____
DOS DÍAS: _____
UNA SEMANA: _____
NO SE TIENE ESTABLECIDO EL TIEMPO: _____
3. **¿Le dieron instrucciones básicas al iniciar labores en el área de Trabajo?**
Si: _____ No: _____
4. **¿Cuándo ingresó a la organización le mostraron las instalaciones?**
Si: _____ No: _____
5. **¿Lo presentaron con sus compañeros de Trabajo?**
Si: _____ No: _____
6. **¿Conoce el nombre fiscal de la organización?**
Si: _____ No: _____
7. **¿Sabe usted a qué se dedica la organización?**
Si: _____ No: _____
8. **¿Conoce la Misión y la Visión de la organización?**
Si: _____ No: _____
9. **¿Conoce las normas y políticas de la organización?**
Si: _____ No: _____
10. **¿Conoce sus derechos y obligaciones como colaborador de la organización?**
Si: _____ No: _____
11. **¿Se le informó claramente sobre las funciones y atribuciones de su puesto?**

- Si: _____ No: _____
12. ¿Conoce su horario ordinario de trabajo?
Si: _____ No: _____
13. ¿Conoce las prestaciones a que tiene derecho en la organización?
Si: _____ No: _____
14. ¿Conoce los beneficios que ofrece la organización?
Si: _____ No: _____
15. ¿Conoce las normas y políticas del departamento en el que labora?
Si: _____ No: _____
16. ¿Al momento de iniciar en el área de trabajo le dieron a conocer las herramientas principales, así como las claves de acceso que debe utilizar para los programas que utiliza?
Si: _____ No: _____
17. ¿Experimentó ansiedad cuando comenzó a trabajar para la organización al grado de querer renunciar?
Si: _____ No: _____

CHECK LIST EVALUACION PROCESO DE INDUCCIÓN

Esta guía de observación servirá exclusivamente para fines de estudio para poder realizar la verificación física de las herramientas e información que proporciona la empresa objeto de estudio en la inducción que imparten a personal de reciente ingreso. Esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

1. Cuentan con Manual de inducción

Observaciones:

2. Cuenta con cronograma de actividades para realizar la inducción

SI: _____ NO: _____

Observaciones:

Contenido asuntos organizacionales en la inducción:

Misión y objetivos globales de la organización

Políticas, directrices y valores de la organización

Estructura de la organización y sus unidades

Productos y servicios ofrecidos

Reglas y procedimientos internos

Procedimientos de seguridad en el trabajo

Asignación del área física al nuevo miembro

Comunicación interna / externa

Observaciones:

Beneficios e información de pagos:

Horarios de trabajo, descansos y de comida

Días de pago y anticipos salariales

Programa de beneficios ofrecido por la organización

Obligaciones laborales y fiscales

Observaciones:

Relaciones laborales:

Presentación a los superiores (jefes y gerentes del área de trabajo)

Presentación de compañeros del área de trabajo

Presentación a superiores de otras áreas de trabajo

Presentación a compañeros de otras áreas de trabajo

Programa de recorrido de las instalaciones de la organización

Programa de inducción al puesto

Observaciones:

GLOSARIO

Ansiedad

Preocupación y miedos intensos, excesivos y continuos ante situaciones cotidianas. Es posible que se produzca taquicardia, respiración agitada, sudoración y sensación de cansancio., 58

Cronograma

Palabra derivada del griego krónos, "tiempo" y grámma, "letra", es una representación gráfica ordenada y esquemática de eventos, generalmente venideros., 71

Estructura organizacional

Representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y en algunos casos las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor., 74

funciones

Tareas que una organización o persona debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivado de las responsabilidades asociadas a ellas., 52

Métodos

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado., 28

Misión

Definición de lo que la empresa es, lo que hace o se dedica y a quién sirve con su funcionamiento, Representa la razón de ser de la empresa, 49

Nombre Fiscal

Se trata del nombre legal único de una persona jurídica en todo el territorio., 47

Objetivos

Fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción, 9

Periodo

Espacio de tiempo durante el cual se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento., 38

Planeación

Proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual., 27

Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Debe ser creada por lapersona encargada de dirigir la empresa, 49

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Página
Tabla 1, <i>Cuestionario trasladado a Recursos Humanos respecto al proceso de inducción organizacional</i>	61
Tabla 2, <i>Costos programa de inducción organizacional e inducción al puesto</i>	71
Tabla 3, <i>Calendario propuesto para el programa de Inducción Organizacional y al puesto</i>	71
Tabla 4, <i>Cronograma de actividades del programa de Inducción Organizacional y al puesto</i>	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Título	Página
Figura 1 , Le brindaron información de la organización cuando ingresó	42
Figura 2 , Cuánto tiempo duró su periodo de inducción a la organización	44
Figura 3 , Le dieron instrucciones básicas al iniciar labores en el área de trabajo	45
Figura 4 , Cuando ingresó a la organización le mostraron las instalaciones	46
Figura 5 , Lo presentaron con sus compañeros de trabajo	47
Figura 6 , Conoce el nombre fiscal de la organización	48
Figura 7 , Sabe usted a qué se dedica la organización	49
Figura 8 , Conoce la Misión y la Visión de la organización	50
Figura 9 , Conoce las normas y políticas de la organización	51
Figura 10 , Conoce sus derechos y obligaciones como colaborador de la organización	52
Figura 11 , Se le informó claramente sobre las funciones y atribuciones de su puesto	53
Figura 12 , Conoce su horario de trabajo	54
Figura 13 , Conoce las prestaciones a que tiene derecho en la organización	55
Figura 14 , Conoce los beneficios que ofrece la organización	56
Figura 15 , Conoce las normas y políticas del departamento en el que labora	57
Figura 16 , Al momento de iniciar en el puesto le dieron a conocer las herramientas principales, así como las claves de acceso que debe utilizar para los programas que utiliza	58
Figura 17 , Experimentó ansiedad cuando comenzó a trabajar para la organización al grado de querer renunciar	59
Figura 18 , Estructura organizacional	81
Figura 19 , Organigrama Específico departamento de Compras	93