

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



PLAN DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.



LICENCIADO VICTOR MANUEL AJCU RAMIREZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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



PLAN DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
UNA ENTIDAD BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.

Trabajo profesional de graduación con base en el INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION 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 SÉPTIMO 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: VICTOR MANUEL AJCU RAMIREZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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 I:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II:	Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

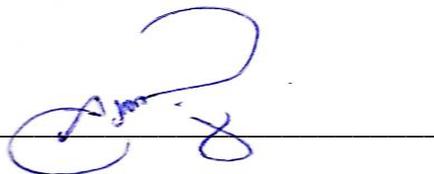
Coordinador:	Msc. Claudia Aquino García
Evaluador:	Msc. Karla Krings
Evaluador:	Msc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Victor Manuel Ajcu Ramirez, con documento de identificación CARNÉ: 200115255

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: _____

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Victor Manuel Ajcu Ramirez'.



ACTA/EP No. 3632

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-016-JPFS-2022

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 29 de Septiembre de 2022, a las 20:00 - 20:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Victor Manuel Ajcu Ramirez**, carné No 200115255, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen 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 presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ENTIDAD BANCARIA 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 calificada con una nota promedio de **20/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

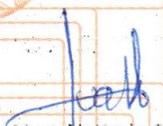
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 29 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Karla Krings
Evaluador



Msc. Nathaly Juárez
Evaluador



Lic. Victor Manuel Ajcu Ramirez
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Victor Manuel Ajcu Ramirez**, Carné **200115255** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por ser el Señor de mi vida, por concederme paciencia, fortaleza y sabiduría para llegar a este momento trascendental para mi vida.
- A mi esposa: Por sus consejos y esfuerzos para que sea una mejor persona.
- A mis padres: Por sentar las bases en mi formación y compartirme todo su amor, consejos. Este triunfo es para ellos.
- A mis familiares: Por sus buenos consejos y cercanía en los momentos que más los necesite.
- A mis amigos: En especial aquellos que me motivaron a continuar y que las metas se consiguen con dedicación y esfuerzo.
- A mis compañeros: A los que en conjunto compartimos esta etapa académica de muchas experiencias, aprendizaje y trabajo.
- A mis catedráticos: De la Escuela de Postgrado de nuestra Facultad de Ciencias Económicas ya que con sus consejos y conocimientos brindados elevaron nuestra pasión por esta área del conocimiento.
- A la USAC: Por ser sede de este proyecto académico que este día culmina, feliz y orgulloso de ser Sancarlista.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	2
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Organización	7
2.2 Administración	7
2.3 Entidad bancaria	8
2.4 Estructura organizacional	8
2.5 Estructura funcional	9
2.6 Administración de recursos humanos	9
2.7 Planeación de recursos humanos	10
2.8 Diseño de puestos	11
2.9 Proceso de contratación	12
2.10 Reclutamiento	12
2.11 Selección de personal	13
2.12 Inducción al personal	14
2.12.1 Objetivos de la inducción	15
2.13 Programas de inducción	15
2.14 Propósitos de la inducción	15
2.15 Tipos de inducción	17
2.16 Inducción general	18
2.16.1 Responsabilidad de la inducción	18
2.16.2 Ventajas de la inducción general	19
2.17 Inducción al puesto de trabajo:	19
2.17.1 Ventajas de la inducción al puesto	21
2.18 Evaluación de la inducción	22
2.19 Plan de inducción	22
3. METODOLOGÍA	23
3.1 Definición del problema	23
3.1.1 Pregunta	24

3.1.2	Delimitación del problema.....	24
3.2	Objetivos	25
3.2.1	Objetivo general	25
3.2.2	Objetivo específico.....	25
3.3	Métodos y técnicas.....	25
3.3.1	Método	26
3.3.2	Técnicas	26
3.3.3	Instrumentos	27
3.3.4	Población y muestra.....	27
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	29
4.1	Encuesta de percepción de inducción general.....	29
4.2	Inducción al puesto de trabajo.....	32
4.3	Guía de entrevista	42
4.4	Discusión de resultados	49
	CONCLUSIONES	53
	RECOMENDACIONES.....	54
	BIBLIOGRAFÍA	55
	ANEXOS	57
	ÍNDICE DE FIGURAS	86

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una organización de capital nacional, donde su giro de negocio es de carácter financiero, conformada por oficinas administrativas, ubicadas en el municipio de Guatemala. Desde el año 2017 la organización ha generado una serie de cambios en su estructura lo que ha permitido establecer áreas de oportunidad en su operación, una de ellas es la ausencia de un proceso de inducción al puesto, que puede provocar riesgos administrativos por la falta de experiencia del personal de nuevo ingreso.

El presente trabajo profesional de graduación, luego de una revisión bibliográfica permitió identificar la información necesaria para entender la problemática: la determinación de los principales factores que origina la carencia del proceso inductivo, se logró el establecimiento de objetivos específicos, selección del método a utilizar y sistema para su implementación.

Durante el estudio, se utilizó el método mixto, en donde se buscó encontrar un consenso entre datos cuantitativos y cualitativos, a través de los instrumentos como la encuesta y la entrevista dirigida. Considerando los resultados obtenidos en el estudio, se logró identificar los principales factores que limitan la implementación de un plan, por lo que se realizó un proceso de inducción para enfrentar la problemática.

INTRODUCCIÓN

El factor humano siempre será el motor que movilice a las organizaciones para que éstas sean productivas, rentables y reconocidas, dentro de este contexto la capacidad humana para hacer de una organización un ente orgánico debe ser considerado como su mejor inversión. La integración de personas a las organizaciones constituye como ya se mencionó en un factor importante para el logro de sus objetivos.

En la unidad objeto de estudio se enfoca en la adquisición del recurso humano de una manera efectiva, con procedimientos efectivos para que, al momento de ingresar experimenten la sensación de hacer carrera profesional que los proyecte profesionalmente.

La inducción al personal juega un rol destacado en la administración de personal, dentro de la organización objeto de estudio pues dentro de sus funciones es la de buscar el desarrollo de su recurso humano.

La falta de un plan de inducción puede sesgar la visión de lograr hacer carrera o bien desarrollar sus capacidades cognitivas y el talento a favor de la organización. Por lo que el presente trabajo profesional de graduación tiene por objetivo el encontrar factores que están impidiendo la implementación de un plan de inducción al puesto para la administración, promoviendo un plan de inducción para el efecto que logre dar una herramienta necesaria para que las áreas de trabajo la pongan en práctica.

Para alcanzar el objetivo descrito a continuación se mencionan los aportes de cada capítulo:

El primer capítulo se hace una revisión bibliográfica de los principales aportes que dan al tema de la inducción al personal, estos aportes son base que ponen en contexto la problemática abordada en el presente estudio. Los diversos autores relacionan las problemáticas existentes en sus estudios para comprobar como el proceso inductivo aporta soluciones prácticas con métodos investigativos que se adecuan al problema abordado. Por otro lado, se realiza un estudio de antecedentes históricos que nacen a partir de la unidad objeto de estudios; su origen, ubicación física y la estructura

administrativa para poder entender la ubicación de la problemática y el impacto que genera en los procesos habituales.

El capítulo dos, muestra las diversas teorías que dan soporte al estudio realizado, definiciones, conceptos, fundamentación teórica sobre el tema de la inducción al puesto de trabajo. Cada autor en referencia hace mención de acuerdo a los datos citados de sus aportaciones teóricas y como éstas respaldan la elaboración del trabajo profesional de graduación. Las teorías referidas contemplan definiciones de Organización, Administración de recursos humanos, planificación de los recursos humanos, sistemas de recursos humanos, sobre todo enfocando el tema de reclutamiento, selección e inducción donde se analiza a profundidad los conceptos que facilitan su comprensión y aplicación.

En el capítulo tres se aborda la metodología utilizada, el planteamiento de problema donde se examina y se enuncia la pregunta problema, los instrumentos que sirvieron para el estudio de campo, la unidad de análisis, el alcance y delimitaciones geográfica del presente trabajo, así como el tipo de muestra utilizada. Los instrumentos utilizados para recolección de datos fueron las encuestas para analizar las percepciones de la unidad de análisis, así como la guía de entrevista practicada que obtuvo información valiosa para la obtención de datos concluyentes.

En el capítulo cuatro se discuten los resultados donde se contrasta los datos obtenidos en el trabajo de campo con la teoría que fundamenta el estudio, esto sirvió para establecer los siguientes pasos de la investigación.

Finalmente se establecen las conclusiones de este estudio que proporcionan una síntesis de los resultados encontrados que se cruzan con los objetivos planteados, lo que permite el establecimiento de recomendaciones fundamentadas y que le sirva a la entidad objeto de estudio para poder considerar las alternativas planteadas.

1. ANTECEDENTES

A medida que las nuevas tecnologías avanzan, el papel de la economía es muy importante para el desarrollo de los países, las instituciones financieras figuran como grandes protagonistas y son las encargadas de proveer a la población de servicios financieros ágiles, dinámicos apoyados por servicios personalizados para crear una buena experiencia para los clientes que confían en la gestión de la institución financiera que atiende sus necesidades financieras que son supervisadas por la Superintendencia de Bancos bajo sus normas y leyes.

La organización objeto de estudio pertenece al sector bancario después de una transición se consolida como una institución privada con capital nacional desde 2 de enero de 1998 ha venido de menos a más; en la actualidad la organización cuenta con casi diez mil empleados en el país al 31 de mayo de 2021.

La organización cuenta con un consejo de administración, una gerencia general que administra 17 gerencias estratégicas bajo un esquema de estructura funcional. En la actualidad se encuentra en proceso de expansión con operaciones en Honduras. Su mercado meta se centra en el área rural donde sumados a las agencias del área metropolitana suman 750 agencias en todo el país, organizadas en 8 regiones.

Dentro de sus unidades administrativas está la gerencia legal, financiera, talento humano, agencias, operaciones, micro pequeña y mediana empresa, corporativa, institucional, mercadeo, recuperación de cartera, transformación digital, comercio exterior, riesgos, proyectos, y análisis de créditos, tecnología y operaciones.

Desde 2017 inicia nueva fase de transformación para lo cual lleva a cabo un cambio en su cultura organizacional, sobresaliendo las bondades de sus valores que se transmiten y difunden en los procesos de trabajo y comunicación a todos los miembros de la institución.

La gerencia de talento humano está conformada por cuatro direcciones encargadas de impulsar y apoyar la estratégica corporativa para ello cuenta con una fuerza laboral en

direcciones como: legal laboral, administración y remuneraciones, desarrollo organizacional y seguridad ocupacional.

Los procesos de inducción cuentan con un mecanismo en la que todo candidato que es contratado recibe su inducción general donde, aprende sobre aspectos generales de la institución, cultura, filosofía, estructura y procesos generales de trabajo.

Se muestran algunos estudios que responden al tema de inducción como parte del trabajo profesional de graduación que contribuyen al desarrollo del presente proyecto de solución a la problemática planteada del cual se exponen a continuación.

Marcillo Baque (2019) "Programa de Inducción y Formación Docente en la Calidad de Servicio en una Unidad Educativa, Guayaquil-Ecuador 2019", Ecuador, previo a la titulación de Maestro en la Administración de la Educación. Aborda la problemática en una unidad educativa donde podemos observar que la inducción y formación docente es de vital importancia y un tema poco tratado puede afectar el sistema de calidad de servicio en el sector educativo, ya que si los docentes no tiene idea de las funciones que deben realizar, estarán solo tratando de jugar a enseñar sin tomar en cuenta la verdadera responsabilidad. La relación existente entre la calidad educativa y el servicio educativo el cual mide la primera variable, así mismo los objetivos planteados se desea comprobar como influye un programa de inducción y formación docente para optimizar la calidad del servicio en un centro educativo. La metodología se basa en trabajos de otros autores para demostrar el valor de los estudios empíricos, sobre todo en los procedimientos de causa y efecto, así como investigaciones experimentales para observar los resultados o manifestaciones que se originan. En los instrumentos se utilizan las herramientas de encuestas y cuestionarios para recolección de datos. Concluye indicando que la aplicación del programa de Inducción y formación docente logra optimizar la calidad de servicio en un centro educativo.

Orozco (2016) "Caracterización y Fortalecimiento del Proceso de Inducción para Nuevos Colaboradores", Colombia, previo a optar al título de Magister por la Universidad Pontificia Javeriana. La problemática identifica que los directivos del área de recursos humanos han venido identificando una serie de falencias en el proceso de inducción, lo que ha presentado una serie de inconvenientes con el nuevo personal que no le queda

clara sus funciones en el nuevo puesto de trabajo y la integración de este no es la más adecuada. El objetivo fue de mejorar los procesos de inducción empresarial a los nuevos empleados, la metodología empleada fue a través de una formulación de planes de contingencia con base a análisis cuantitativos y cualitativos, mediante los cuales se busca establecer una nueva estrategia que ejerza funciones más efectivas y con mejores resultados del proceso de inducción cuyos Instrumentos desarrollados fueron las entrevistas a expertos.

Espinoza (2018) "Evaluación de las bases para la mejora del proceso de inducción en la fiscalía nacional económica", Santiago, previamente a la obtención de grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional por Universidad de Chile. Se aborda desde la perspectiva final del proceso de reclutamiento y selección, y particularmente la inducción que realiza un organismo estatal al ingreso de sus nuevos colaboradores. El propósito como tal es evaluar el procedimiento utilizado a fin de contar con un diagnóstico que permita presentar las bases para la mejora del mismo por medio de un estudio ejecutado por funcionarios de las áreas de soporte y negocio, al final, contar con una evaluación final del proceso de una forma objetiva para destacar los elementos a continuar y las mejoras correspondientes. Bajo una metodología de investigación-acción le lograron los propósitos de una mejora de la actual realidad del objeto de estudio, su diseño es cualitativa además de una revisión bibliográfica para comprender y contextualizar el estudio. El autor concluye que la inducción es una etapa valiosa para la entidad y para el funcionario que se introduce a una cultura organizacional que le permite adherirse y ser partícipe de la organización que busca su rápida incorporación y socialización formal y planificada para el nuevo integrante.

Salazar (2021) "Procesos Soft de Recursos Humanos en la Empresa Abiatar S.A." Argentina, previo a titularse como Maestro en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires. La autora ve que el proceso de Inducción como demorado y desactualizado y el nuevo colaborador no cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo, que desemboca en riesgos en la presentación de resultados en el desarrollo del trabajo diario; los objetivos planteados se centran en la evaluación y optimización del proceso de Inducción en la empresa Abiatar, específicamente en la

determinación si las habilidades básicas de cada puesto son consideradas en el proceso inductivo, identificación y determinación si la curva de aprendizaje es la adecuada para los colaboradores con seis meses de antigüedad. Concluye con la implementación de un proceso renovado, el colaborador responderá de una manera más ágil a los requerimientos del puesto de trabajo, estableciendo mejores relación interpersonales y laborales. Así mismo el aumento de compromiso e involucramiento con la finalidad de fomentar la fidelización y reducción de altos índices de rotación. El instrumento utilizado fue la recolección de datos a través de encuestas cuantitativas tomada a los colaboradores de la empresa a través de Google Drive.

Chinchilla (2010) “Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso en una empresa distribuidora de alimentos” Guatemala, previo a conferirle el título de, Maestro en Ciencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El problema encontrado radica en que no cuenta con un Programa de inducción que proporcione información, sobre la misión, la visión y los objetivos de la empresa, a los nuevos colaboradores no se les informa sobre las políticas, normas, derechos y obligaciones. No se aclaran los objetivos, pero en su metodología indica que se utilizó la de investigación tipo descriptiva, porque se pretende analizar cómo se realiza actualmente el proceso de inducción en la empresa. De sus conclusiones destaca que la Gerencia General de Distribuidora de Alimentos, S. A. reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo. actualmente realiza la inducción al nuevo colaborador de manera informal, provocando en los colaboradores desconocimiento de la organización y del puesto de trabajo. El Instrumento utilizado fue la encuesta.

García (2014) “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial” Guatemala previo a conferirle el título de Magister en Administración de empresas Universidad Rafael Landívar de Guatemala, indica en el problema general radica en la necesidad de establecer un plan de inducción para el personal de la pequeña empresa. El objetivo general es determinar si el programa de

inducción influye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial, la metodología utilizada fue a través de variables cualitativas, entre sus principales conclusiones se considera que el éxito de la inducción depende de, que exista un compromiso en su realización, se puede concluir que la Inducción si contribuye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial, ya que influye en la forma que el trabajador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas. El Instrumento utilizado se centra en la realización de una encuesta de trabajo, con el fin de obtener información primaria.

Andrade (2011) “Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala Central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis para una implementación efectiva” Guatemala, previo a obtener el título de Maestro en Ciencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El problema que incide es No se tiene instituido ningún proceso formal de inducción en los trabajadores de primer ingreso o comisionados de otros centros asistenciales al Área de Salud Guatemala Central El objetivo general fue: Establecer un proceso documentado de inducción en el Área de Salud Guatemala Central que sea de aplicación tanto general como específica la metodología utilizada para realizar el presente trabajo se utilizó el método científico de investigación, ya que se analizó a profundidad cómo se realiza actualmente el proceso de Inducción en el Área de Salud Guatemala Central para el Recurso Humano de nuevo ingreso. . Las conclusiones se establecieron de la siguiente manera En el Área de Salud Guatemala Central, no se cuenta con un programa Integral de inducción que ayude al mejoramiento continuo en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.

David (2006)“Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouillez” Guatemala, previo a optar al grado académico de Maestro en Ciencias, el problema general es que dentro del proceso de actualización que una institución educativa ha logrado de acuerdo a los objetivos y las necesidades institucionales es fundamental que se modifiquen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal., objetivo: El instrumento permitirá que la institución tenga lineamientos sistemáticos a seguir en los programas de reclutamiento, selección e inducción. La metodología se definió por medio de una investigación que responde a las características

de un estudio descriptivo, y se pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de dicha institución. Dentro de las conclusiones se enuncia falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal. En sus conclusiones se determinó que la falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se describe una serie de teorías que respaldan el trabajo profesional de graduación; cabe indicar que los autores dieron aportaciones valiosas en este campo y que al poder identificarlas nos plantean una visión más clara y concisa sobre este estudio.

2.1 Organización

La organización se entiende como una entidad social que fue realizada con intención de alcanzar objetivos integrada por un grupo de personas. Robbins & Coulter (2010) indica “Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización es formada por personas. Tercero, todas las organizaciones crean estructura deliberada donde los miembros realizan su trabajo” (p.14). Aunque en la actualidad los conceptos tienen significados más complejos, sus fines son esencialmente los mismos. Para los autores el propósito, personas y estructura son los pilares para establecer una organización.

Pero la integración de personas permite tener la capacidad de ordenarse y fijar un rumbo, para la autora Alles M. A. (2015) “El término organización se define como el conjunto de persona que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado” (p21).

2.2 Administración

Las organizaciones no son entidades estáticas, por lo que es necesario que tengan un funcionamiento para la consecución de sus objetivos, es a través de la administración la que va a poner dicho funcionamiento. Según Konntz, Weihrich, & Cannice (2008) indican que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p.5). De tal manera que para que este proceso sea realizado de manera eficiente el proceso administrativo como la planificación, la organización, la dirección y el

control forman parte de las herramientas de las que cuenta toda administración en las organizaciones.

La administración es vista como un proceso que tiene como finalidad apoyar a los administradores a evitar decisiones que tengan consecuencias negativas para la organización. Para Benavides Pañada (2004) “constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Estas acciones deben de llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de las mismas. Los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso” (p.2). Entonces la administración es una disciplina que orienta a los administradores para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades.

2.3 Entidad bancaria

Una entidad bancaria es una institución financiera que se encarga de administrar dinero de algunos de algunas personas para poder prestarlos a otras. A la vez la banca es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan servicio de banca; por ello, Los bancos como unos intermediarios financieros que están en el sistema de pagos y financian a los agentes económicos.

Hay dos tipos de operaciones básicas, la primera es de tipo pasiva que sirve para captar dinero de personas e instituciones, la segunda es la activa que es la de prestar dinero a terceros exigiendo un costo mayor del que pagan por sus operaciones de captación de pasivos.

2.4 Estructura organizacional

En muchas ocasiones se denomina estructura organizacional a la estructura de la empresa en cuanto a las líneas de mandos a través de un organigrama, para Robbins & Coulter (2010) “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a sus elementos” (p.17).

La organización tiene una estructura en la que más que relaciones de dependencia y jerarquía, establece las responsabilidades y papeles que tienen las posiciones o puestos de trabajo que están operando.

2.5 Estructura funcional

Por lo general hay organizaciones que mantienen una estructura funcional que la dirección para poder resolver problemas específicos, desde luego se consideran que este tipo de estructura puede ser permanentes. “Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización” (Robbins & Coulter, 2010, p.193).

2.6 Administración de recursos humanos

Es todo lo pertinente al personal desde su ingreso, desarrollo, mantenimiento, plan de carrera y de retiro, así como sus egresos en la organización. En ese sentido se trata de explotar todas las capacidades del personal para la contribución que como colaboradores activos deben aportar a la organización. Algunas de ellas son todas las herramientas que recursos humanos tiene a disposición para apoyar la estadía de los colaboradores en el puesto donde se desempeñan.

En una forma generalizada la administración de recursos humanos abarca funciones como la asesoría legal de los trabajadores, la descripción de cada puesto de trabajo en relación a las responsabilidades, las tareas propias de las acciones del personal, las prácticas de capacitaciones, inducciones, mejoramiento y crecimiento profesional de los colaboradores. Cada una de estas funciones tienen sus procedimientos y programas que son adaptados para que tengan un resultado deseado dentro de los objetivos de recursos humanos.

El rol de recursos humanos es considerado como un aliado estratégico de organización para Alfaro Castellanos (2012) “planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación, remuneración, capacitación y desarrollo, mantiene políticas de personal, actúa como un enlace entre la organización, los trabajadores coordinan programas de seguridad y presta asesoría a los gerentes de área” (p.185).

El autor plantea todo el proceso administrativo que desde la perspectiva de los recursos humanos tendrá que realizar la organización, esto sentarán las bases de una administración eficiente.

Sin embargo, las prácticas de recursos humanos deben de estar enfocadas al desarrollo de las personas como recursos que generan valor a la organización y que a través de ellos estos recursos alcanzaran los resultados deseados desde la planificación estratégica de la organización.

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores. (Dessler & Varela, 2011, p. 2).

2.7 Planeación de recursos humanos

Para el tema de la planeación de recursos humanos se debe iniciar por el proceso de la planeación, pues implica según Hellriegel, Jackson, & Slocum, Jr, (2009) “Pronosticar que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomaran para satisfacer esas necesidades. El objetivo es garantizar el número y el tipo correctos de colaboradores disponibles en el momento oportuno para cubrir necesidades de la organización” (p.31).

“La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personas capaces, en los lugares

correcto y en los momentos adecuados” (Robinnns & Coulter, 2018, p.387). Los autores contemplan también ayudan a evitar la escasez y el exceso de personas contratadas, y ahí es donde una buena planeación posibilita tener un adecuado inventario de personas vinculadas a la organización.

La planeación constituye la base para relacionar los objetivos de recursos humanos con los establecidos por la organización; tanto la visión, misión y el resto de la filosofía empresarial tiene un efecto en los planes de recursos humanos que deben estar alineados a los de la organización, pues al no estarlo se fomentaría una distorsión entre ambos planes, cuya visión no será la misma.

Recursos humanos dejó de ser un departamento staff; ahora es un socio estratégico de la planeación de la gerencia general, esta a su vez apoya con entregarle a la organización el personal que apoyará la construcción de objetivos, dotando de personal idóneo y desarrollando y reteniendo al talento existente a través de programas y herramientas para la ejecución de los planes.

Programas de capacitación, inducción y desarrollo que recursos humanos planifica serán exitosos si cuentan con el apoyo de la gerencia general; el impulso a la implementación tendrá un efecto positivo en los planes del área, pues es importante contar con el involucramiento de todas las áreas de la organización para que su penetración tenga los efectos que la planificación busca.

2.8 Diseño de puestos

La empresa busca información con relación a la conformación de los principales datos que integren las actividades, condiciones y cualidades que todo puesto debe tener; el análisis y diseño de puestos. El puesto de trabajo es básicamente el conjunto de tareas, asignaciones y funciones que el trabajador desempeñará en la organización. Estas tareas son en función a las capacidades y competencias que tiene trabajador por lo que a través de ellas puede llegar a desarrollarlas y desempeñar otro puesto de trabajo con mayores responsabilidades y obligaciones.

Para poder unificar la información del puesto de trabajo se utiliza el descriptor de puestos que según Grados Espinosa (2013) es “un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto y es producto del análisis de puestos: Recabar datos al puesto, separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, consignar datos obtenidos y organizar resultados” (p.164). Esta tarea debe ser para todos los puestos de la organización desde los puestos operativos, mandos medios hasta los puestos de alta gerencia y puestos ejecutivos, por lo que también debe de actualizarse con frecuencia a modo de tener la información reciente que apoye otras áreas de recursos humanos tales como remuneraciones, capacitación y selección.

La descripción de puestos es una herramienta que utiliza el área de selección para poder tener una guía específica del perfil necesario al momento de realizar un proceso de selección.

2.9 Proceso de contratación

Para su realización es importante comprender que “son todas las actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una organización y la selección de los mejores solicitantes para que puedan ocupar una posición dentro de la organización” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p.73).

El proceso de contratación implica considerar esfuerzos de tipo técnico, humano y tecnológico, en relación a las implicaciones tecnológicas es importante indicar que es una de las áreas que más desarrollo está teniendo y proporciona diversos beneficios a los procesos de contratación.

En la actualidad y bajo la modalidad de teletrabajo impulsado por las empresas a causa de la pandemia, recursos humanos consideró herramientas como entrevistas virtuales, acceso a enlaces para llenar solicitudes y redes sociales para informar de plazas de trabajo existente en las organizaciones.

2.10 Reclutamiento

Este proceso es buscar por los medios oportunos a las personas que cubrirán posición dentro de la organización. En algunas organizaciones, las actividades de reclutamiento

están centralizadas en personal de recursos humanos, en otras se utiliza un outsourcing a través de la tercerización.

“Durante el reclutamiento, la organización estructura un grupo de candidatos, selecciona a aquellos que muestran la probabilidad de desempeñarse bien en el trabajo” (Hellriegel *et al.*, 2009, p.125). En ambas formas de reclutar los resultados serán los mismos, sin embargo, muchas organizaciones buscan ser ellos mismos los que realicen los procesos por intereses particulares, por ejemplo, para que la adhesión a la cultura organizacional sea más fácil.

Para este proceso se contempla las variantes de reclutamiento externo que busca a candidatos fuera de la empresa, el interno promueve al candidato que labora dentro de la organización, el mixto va depender del puesto a cubrir del cual debe ser más específico en cuanto al perfil, y reclutamiento 2.0 que es una adaptación del reclutamiento a través de las redes sociales, en donde se busca una relación con el candidato a través de herramientas interactivas que ofrece el internet.

El modelo del reclutamiento 2.0 “también es conocida como *Social Recruiting* y se basa en una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un puesto de trabajo por medio del mundo del internet” (Muñoz Guillen, 2014, p.15). Sin embargo, los modelos previos siguen siendo los más utilizados por la mayoría de las practicas actuales.

2.11 Selección de personal

Este proceso es seleccionar de las personas que por sus competencias son los más aptos para cubrir las plazas, conlleva procesos de revisión hojas de vida, verificación de referencias, pruebas. Para el autor Grados Espinoza (2013) “la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa contemplando aspectos como: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicas” (p. 209).

Para autores como Chiavenato (2011) “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de

aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.158). Este proceso lleva un tiempo para su realización y depende del puesto a cubrir en cuanto los diferentes pasos que abarca y las personas que participan para superar cada etapa.

El esfuerzo del equipo de recursos humanos es colocar al personal idóneo y que este responda al perfil deseado del puesto, para ello el proceso debe ser eficiente a modo de satisfacer las necesidades del departamento que solicitó la integración del candidato presentado, el autor Colcha (2016) menciona que es “la elección del individuo apropiado para el cargo adecuado, para ocupar cargos existentes en la empresa tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.16). La evaluación para poder identificar los avances en cuanto a su integración y aspectos técnicos del conocimiento del puesto de trabajo suceden previo a cumplir los dos meses de periodo de prueba.

2.12 Inducción al personal

En este proceso las organizaciones dan a conocer a sus nuevos integrantes la filosofía, historia y algunos aspectos relevantes de la empresa es por ello que el personal de reciente ingreso debe pasar por este proceso que apoyará una integración mucho más fácil y segura, según Dessler (2013) la inducción al personal “es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa, mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la administración” (p.125). Así mismo transmitiendo y recibiendo información que le puede ayudar a mejorar sus competencias.

Para algunos autores la inducción puede ser llamada también proceso de socialización pues al ingresar un nuevo trabajador este debe relacionarse con todo su entorno y para ello debe conocer su ambiente y los medios para su desenvolviendo.

Cuando ingresa un nuevo empleado o el actual es reasignado, debe dársele una orientación. Esto como estrategia y táctica de cambio en respuesta al ambiente competitivo. El éxito de los individuos, gerentes y el departamento de recursos humanos depende de la recepción de retroalimentación acerca de su actuación. La inducción busca

la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar, así como dar la información más importante y necesaria.

Para que el proceso sea aprovechado el empleador debe asegurarse que se cubran todos los aspectos que desea que el nuevo integrante conozca y aplique, esto será un proceso exitoso. “Una inducción exitosa permite que el nuevo empleado pase de ser un ente extraño a un miembro más de la organización, haciéndolo sentir cómodo y bien adaptado, reduciendo la probabilidad de un bajo desempeño laboral y de una renuncia prematura” (Robinns & Coulter 2018, p.394).

2.12.1 Objetivos de la inducción

La inducción también debe establecer objetivos y metas y depende de la organización cuanto debe profundizar para alcanzarlos, para Alfaro Castellanos (2012) “el objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo” (p.97).

2.13 Programas de inducción

Para algunos autores se debe de realizar contenidos especiales de inducción Werter, Jr. Ph. D. & Davis, Ph. D. (2008) “Los programas de Inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y en el proceso generar la indispensable mística de equipo”. (p.185). Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir a los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

2.14 Propósitos de la inducción

Para la buena realización de la inducción debe contener propósitos claros, podemos indicar según Mondy Wayne R.:

Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación:

- La situación del empleo. Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- Políticas y reglas de la compañía. Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- Remuneración. Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.
- Cultura corporativa. La cultura de la empresa refleja la forma “como se hacen las cosas”. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.
- Trabajo en equipo. Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
- Desarrollo del empleado. La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.
- Socialización. Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación. (Mondy, 2010, p. 211).

Por ejemplo, cuando una simple transferencia de información tendrá poco sentido si es abstraída de las emociones asociadas y de los contextos específicos en los que las experiencias compartidas se encuentran.

- Desempeño: Para las organizaciones de los empleados nuevos se espera más que nada que tengan un desempeño destacable por ello es uno de los factores que influye en los buenos resultados de los nuevos empleados es el desempeño que un factor que siempre será evaluado al final del periodo de prueba que cada empleado debe de tener. (Robbins & Judge, 2013, p. 314).

En el pasado, la mayoría de las organizaciones evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

2.15 Tipos de inducción

La inducción se puede abarcar de dos maneras: la primera es la inducción general a la organización, esta es común pues el facilitador otorga un tiempo prudencial para su realización. La inducción al puesto es específica y se necesita de una mayor preparación para su realización, sobre todo porque necesita del apoyo de otras áreas y debe llevarse un seguimiento adecuado, si el objetivo es tener una retroalimentación de parte de los nuevos integrantes donde además se puede incluir una evaluación.

Para los siguientes autores la inducción de forma general se clasifica de la siguiente manera:

La inducción “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”. (Dessler & Varela, 2011, p.154).

Según afirma Alles (2012) “La inducción hace referencia a las actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo se dividen en dos inducciones a la organización e inducción al puesto de trabajo.” (p.199).

2.16 Inducción general

Inducción general: en esta etapa que proporciona al nuevo colaborador toda la información referente a la organización que recién se incorpora.

- Filosofía administrativa
- Historia y fundadores
- Propósitos y misión
- Objetivos generales
- Productos y servicios que brinda a sus clientes
- Personalidades y autoridades principales
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Proyección social

Según Alles M. A. (2015) afirma que “el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política al respecto” (p.324) las organizaciones adaptan el proceso de inducción según la naturaleza y el entorno de la organización; y llevan diversas prácticas en donde logran introducir a los nuevos empleados a la cultura vigente para apoyarlos a la adaptación a su puesto de trabajo.

2.16.1 Responsabilidad de la inducción

Hay una gran cantidad de motivos por la cual el área de recursos humanos debe realizar los procesos de inducción. Como primer factor es crear en el nuevo empleado una sensación de bienvenida, una forma de incorporarla de forma rápida a la cultura organizacional y que comprenda que la organización valora a todos sus empleados.

Al ser incorporado a la organización el nuevo colaborador tendrá derechos y obligaciones que todos los empleados tienen dentro de su función laboral.

Sin embargo, este proceso de adaptación y aprendizaje debe ser asimilado lentamente como los indican algunos autores.

La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una compañía puede impartir un programa de 20 sesiones de una hora cada una a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y ponen a disposición del empleado la información según esta sea necesaria. (Mondy, 2010, p. 223)

2.16.2 Ventajas de la inducción general

Para la organización representa ventajas dar inducción general a los nuevos empleados, algunos beneficios se pueden apreciar en tanto que provoca menor rotación de personal, aumenta la productividad, baja la angustia al cambio, disminuye el desconcierto, pone en contexto al empleado de la razón de ser de la empresa al conocer su historia, su cultura, conoce la estructura y puede lograr un sentido de pertenencia desde el inicio de su nueva relación laboral.

2.17 Inducción al puesto de trabajo:

Toda vez el nuevo trabajador tiene claro la primera etapa de la inducción general, es importante esclarecer que conoce ya los aspectos generales de la organización, su quehacer, su ubicación dentro de la industria a la que pertenece, y la filosofía que practica es vital el proceso de adhesión a su equipo de trabajo, donde desarrollará las funciones laborales por la que fue seleccionado y contratado.

Se puede afirmar entonces que la inducción al puesto es la presentación con el equipo de trabajo, compañeros y jefes del departamento, clientes internos y conocimiento del entorno laboral, objetivos del área de trabajo.

De igual forma en cuanto al puesto de trabajo lo cual será necesario introducirlo a sus funciones básicas, esto en el menor tiempo posible. La inducción al puesto comprende un paquete de información que sirve al nuevo empleado como guía para el desarrollo efectivo de su puesto de trabajo, constituye llevarlo paso a paso a la ejecución efectiva

de su puesto o posición de trabajo. Comprende, descripción del puesto, interrelación con compañeros y plan de desarrollo.

En el Diccionario de Términos de Recursos Humanos la actividad estructurada o no, usualmente al cargo del jefe directo, en la cual se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, usos de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo. (Alles, 2012, p. 295).

Para la fase de inducción al puesto las organizaciones otorgan al jefe inmediato la tutela del nuevo empleado, en donde lo va a integrar con el resto de compañeros o bien con otros departamentos donde va interactuar, y donde revisara sus funciones o atribuciones conociendo el proceso que realizará. La inducción específica tendrá los resultados esperados sin ambas partes trabajan en una rápida adaptación a los roles de su puesto.

“La inducción sobre la unidad de trabajo busca familiarizar al empleado con las metas de la unidad de trabajo, explicarle como contribuye su labor al cumplimiento de esas metas y presentarle a sus compañeros”(Robinns & Coulter, 2018, p.389). Que los nuevos empleados tengan presente lo importante que es la labor que desempeñan tendrá un efecto positivo en su unidad, pues creará en él una adhesión y se logrará fidelizarlo a los intereses de la organización.

Se debe asegurar un efectivo plan de inducción adecuado para cada nuevo trabajador, y para que sea exitoso este debe alinear rápidamente los intereses de la organización con los del nuevo trabajador, para obtenerlo se debe de indicar claramente cuales son los resultados que se espera del desempeño y lo que aporta a su unidad, sin embargo la organización apoyara en esto al trabajador con las herramientas necesarias como los insumos, normativos, facilitadores, equipo y paquetes de beneficios que daran al nuevo integrante la oportunidad de generar valor desde su puesto de trabajo.

La inducción al puesto de trabajo tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable

a cargo. Igualmente, explicar como funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivo, etcetera.

No olvidar los pequeños detalles que hacen a la convivencia diaria, como los usos y costumbres en relación con refrigerio o el café, y en temas de mayor relevancia, como alternativas de capacitación y entrenamiento.

En la Inducción, el nuevo colaborador debe familiarizarse respecto de los metodos de trabajo y los procedimientos mas habituales que lo involucran. (Alles M. , 2006, pág. 354).

2.17.1 Ventajas de la inducción al puesto

Las organizaciones que realizan induccion al puesto tiene variadas ventajas sobre las que no, y les ha permitido poder fidelizar mas a sus empleados proporcionandoles herramientas que apoya su desarrollo dentro de su puesto de trabajo.

Las ventajas que se obtienen son las siguientes:

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con mas 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 mas favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre informacion (datos especificos, reglamentos, politicas, entre otros)
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de produccion y en cantidad de produccion.
- Disminuye cantidad de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad. (Grados Espinosa, 2013, p.335).

Tambien se puede mencionar otros aspectos que son ventajas para los colaboradores que reciben induccion como lo es la reduccion de la tension que le causa en los primeros dias, facilitando una mejor adaptacion y generacion y de valor, evitar errores en sus

procesos derivado de la rapida incorporacion al equipo de trabajo, y una adecuada socializacion en los procesos de induccion al puesto.

Por lo tanto se debe de considerar a la induccion al puesto de trabajo como un proceso que permite facilitar la adaptacion e integracion a traves de insumos de informacion relacionadas con las dimensiones del trabajo a ejecutar. Con ello se genera en el nuevo trabajador desde el inicio un sentido de confianza, pertenencia y en contraparte se establece una correspondabilidad dando como resultado final una mejor productividad.

2.18 Evaluación de la inducción

Para ello es necesario una comparacion con los resultados obtenidos y los planes según lo proyectado en el proceso de induccion. Adicionalmente el proposito de la evaluacion y a la vez el seguimiento es establecer hasta que punto se lleno las expectativas de los programas y posterior a ello establecer las areas de mejoras.

2.19 Plan de inducción

Un plan de inducción ayuda a la gestión de recursos humanos a apoyar al nuevo trabajador a traves de diversas herramientas, donde se encuentre la información respectiva con las características necesarias acerca del cargo a ocupar dentro de la empresa, para así lograr un rendimiento esperado. Esto permitirá conocer cada paso o procedimiento y todos los elementos necesarios que se deba cubrir, esperando así mismo un compromiso, comportamiento y rendimiento en el puesto de trabajo.

Es importante describir que el nuevo trabajador debe recibir una instrucción clara sobre sus atribuciones, manejo de maquinas, equipos, relaciones con otras areas, reportes y tareas del día, día; esto de una manera general pero sencilla, esta etapa es directamente con el jefe inmediato apoyado por el resto de equipo y respaldado por un integrante del equipo de induccion de la administracion de recursos humanos, que a su vez realiza tareas de monitoreo y seguimiento para hallar areas de oportunidad y mejora al proceso existente.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

La empresa busca garantizar a través de sus procedimientos maximizar la rentabilidad, a la vez tener presencia en el mercado según su estrategia comercial, de tal forma que la adecuada utilización de sus recursos deben de ir alineados a una correcta actualización de dichos procedimientos; es una labor que implica el compromiso de cada miembro de las organizaciones, su participación es de mucha importancia debido a que cada integrante tiene diversas cualidades que son esenciales para el desarrollo de su puesto de trabajo, aportan a la organización innumerables acciones que apoyan los objetivos de los departamento en donde se desempeñan, sin embargo, con la llegada de nuevos empleados, estas deben garantizar que el aporte esperado asegure la inversión con un proceso fortalecido de inducción al personal.

La empresa objeto de estudio pertenece al sector bancario guatemalteco, el cual lleva en el mercado varios años de estar operando en varios puntos del país, donde por muchos años no existía una presencia de la banca nacional ofreciendo servicios financieros a la población en general.

Uno de los procesos más importantes de la gerencia de recursos humanos es la dotación de talento que integra a la organización a los nuevos colaboradores, sin embargo, para que se realice esta integración es necesario que todos los empleados participen al inicio de su relación laboral de una inducción general.

El proceso de inducción general es impartido durante la primera semana de trabajo y está dirigido a colaboradores del área administrativa y colaboradores de la red de agencias; después de la primera semana estos últimos continúan en el centro de capacitación para la inducción al puesto donde tendrán dos semanas más para poder alcanzar los niveles operativos necesarios y tener la capacidad de realizar los procedimientos pertinentes a las agencias.

Los colaboradores administrativos son trasladados a sus áreas de trabajo donde son enviados y presentados a sus jefes inmediatos y realizan una sencilla presentación para

que otro colaborador asignado les indique sus funciones de una manera básica y empírica.

La problemática radica en el desconocimiento de los factores que impiden la implementación de un plan de inducción para la adecuada integración al puesto de trabajo. Dada las características de la problemática representa riesgos operativos como la probabilidad de errores en los procedimientos de trabajo realizados por personal nuevo, evidencia que no estén totalmente preparados para el desempeño del puesto de trabajo, lo que sugiere que no reciben el entrenamiento adecuado o en su defecto se carece de esta formación. Esto puede provocar desorientación y en consecuencia no entiendan sus funciones y crear confusión y frustración al momento de realizar las tareas del puesto. También puede provocar consecuencias para la organización sujeto de estudio desembocando en posibles procesos de abandono de laborales o despidos innecesarios, desperdiciando recursos iniciados en el proceso de selección.

3.1.1 Pregunta

¿Cuál son los factores que impiden la implementación de un plan de inducción que permita la adecuada integración al puesto de trabajo para el personal administrativo de una entidad bancaria?

3.1.2 Delimitación del problema

3.1.2.1 Unidad de análisis

Este estudio se centraliza en los colaboradores de nuevo ingreso del área administrativa de una organización bancaria del municipio de Guatemala.

3.1.2.2 Delimitación geográfica

Este trabajo tiene como unidad objeto de estudio los centros de trabajo ubicadas en las zonas 1 y 9 de la ciudad de Guatemala.

3.1.2.3 Delimitación temporal

Con la finalidad de obtener los resultados deseados en la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación y elaboración del Informe final está comprendido desde de agosto 2020 a julio 2021.

3.2 Objetivos

A continuación, se establecen los objetivos a alcanzar en el presente trabajo profesional de graduación.

3.2.1 Objetivo general

Evaluar los factores que impiden el establecimiento de un plan de inducción al puesto para el personal administrativo de una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala.

3.2.2 Objetivo específico

Se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Diseñar un plan de Inducción al Puesto para el área administrativa de la organización objeto de estudio.
2. Comprender el proceso actual que no han permitido la realización de un plan de inducción al puesto para los puestos administrativos de la organización objeto de estudio.
3. Identificar los riesgos que conlleva la ausencia del proceso de inducción en el área administrativa para el personal de nuevo ingreso.

3.3 Métodos y técnicas

Se utilizó el método donde se estudia la variable colaboradores de primer ingreso y las consecuencias de no recibir una inducción para el desarrollo de su trabajo. El trabajo se realizó a través de fuentes primarias para la obtención de la información que permitió identificar factores que intervienen en la ausencia de un proceso institucional que apoye

la incorporación de nuevo personal. De igual forma se establecieron fuentes secundarias para establecer criterios tales como si es posible crear plan piloto o sugerir una planificación más robusta.

3.3.1 Método

El presente proyecto de mejora se realiza a través de una metodología descriptiva que busca solucionar una problemática que afecta la gestión de recursos humanos en su proceso de inducción al puesto de trabajo. Se contó con un total de 48 nuevos colaboradores, 15 colaboradores con mandos medios, jefaturas y gerencias, lo que permitió construir una ruta como sigue: Establecimiento de factores importantes que indiquen porque no se realiza proceso de inducción al puesto de trabajo; Opinión de los participantes a través de encuesta para determinar si existe un proceso de inducción sin participación e involucramiento de recursos humanos.

3.3.1.1 Alcance

El estudio está entorno a una solución práctica de la problemática de la organización objeto de estudio en el área de recursos humanos. Derivado de una reestructura en los departamentos de recursos humanos se obtuvo información de la unidad de análisis comprendida por una muestra de 48 colaboradores que ingresaron entre el 1 de enero al 31 de marzo de 2021.

3.3.1.2 Enfoque

El presente trabajo presenta un enfoque de tipo mixto.

3.3.2 Técnicas

Dentro de las técnicas utilizadas para la realización del siguiente trabajo profesional para la recolección de datos y la evaluación de propuestas se indican las siguientes:

3.3.2.1 Encuesta

Se practicó una encuesta para obtener información primaria acerca de la satisfacción en la inducción específica al puesto teóricamente recibida. Dentro de los encuestados están los colaboradores de reciente ingreso que habían recibido la inducción general; para

llegar a un total de 48 personas comprendidas en la edad de 20 a 27 años. La información obtenida permitió conocer si existe un proceso de inducción y si es adecuada y esperada en cuanto a la claridad para poder desarrollar las funciones del puesto de trabajo asignado.

3.3.2.2 Entrevista dirigida

Se obtuvo información a través de una entrevista con preguntas abiertas a los encargados de algunas áreas de trabajo acerca del proceso de inducción al puesto que imparte a los nuevos integrantes de grupo de trabajo por medio de preguntas directas para reflejar el conocimiento que recibían para el desempeño de su trabajo. Para escoger a las personas idóneas se consideró su conocimiento del tema, además de tener en su departamento gran cantidad de colaboradores en la plantilla, así como mayor rotación de personal (dato proporcionado por la gerencia de recursos humanos).

3.3.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la realización plan de inducción al puesto en la organización objeto de estudio:

- Encuesta de programa de inducción recibida.
- Guía de entrevistas a gerentes, coordinadores y jefes de sección que participan como facilitadores de inducción al puesto.
- Resultados de las encuestas realizadas.
- Tabulación de información recabada.

3.3.4 Población y muestra

Este tipo de muestra se adoptó por la posibilidad de examinar al grupo de individuos por el rango de fecha de ingreso a la organización. La población total está conformada por 865 empleados administrativos entre las edades de 20 a 62 años de edad, se considera

un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que existe una característica particular de la población, siendo un total de 48 nuevos colaboradores.

Las características de la muestra se definen por ser:

- Personal de nuevo ingreso.
- Personal que supero las 40 horas de inducción institucional.
- Personal que tiene un puesto administrativo.
- Con un rango de los primeros tres meses del año 2021 se considera enero, febrero y marzo como los meses de mayor ingreso al área administrativa. (dato consignado por el área a cargo).

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como primer punto es la determinación de una evaluación de diagnóstico para determinar el nivel de capacitación recibida por el grupo consultado, se realiza a través los instrumentos adecuados con el fin de obtener información esencial para realizar un diagnóstico objetivo.

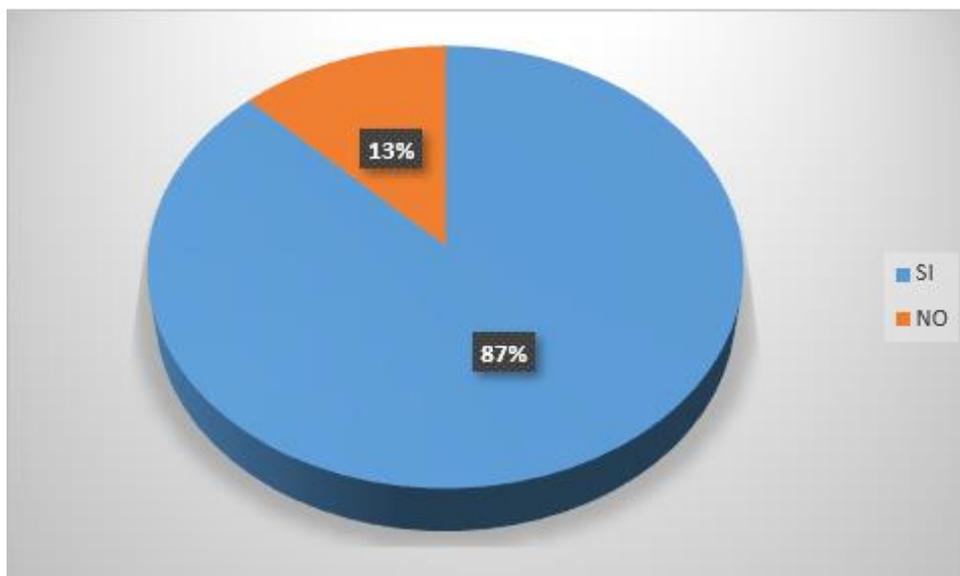
Se considera que esta primera evaluación determinará el paso siguiente en cuanto a la implementación de un programa de inducción al puesto que será puesto en marcha de acuerdo a las necesidades de la organización y a través de un método específico de implementación el cual determinará si se logran los objetivos planteados.

A través de las herramientas para obtener resultados se lograron obtener datos en relación a la inducción general y al puesto de trabajo, la relación que los empleados hicieron con la organización y la percepción de la inducción al puesto que algunos colaboradores observaron con sus jefes inmediatos y algunas prácticas que realizan sin tener un programa establecido por la gerencia de talento humano. A pesar de ello la información obtenida es relevante por la existencia de disposición que muestran y esperan de sus jefes y departamentos donde laboran.

4.1 Encuesta de percepción de inducción general

Se realizó a través de la encuesta de percepción asegurar que el grupo participante haya logrado participar del proceso de inducción general, establecido por la organización de 40 horas impartido a lo largo de la primera semana laboral del colaborador, con ello poder un punto de partida para iniciar un proceso de inducción al puesto en el área administrativo de la organización objeto de estudio.

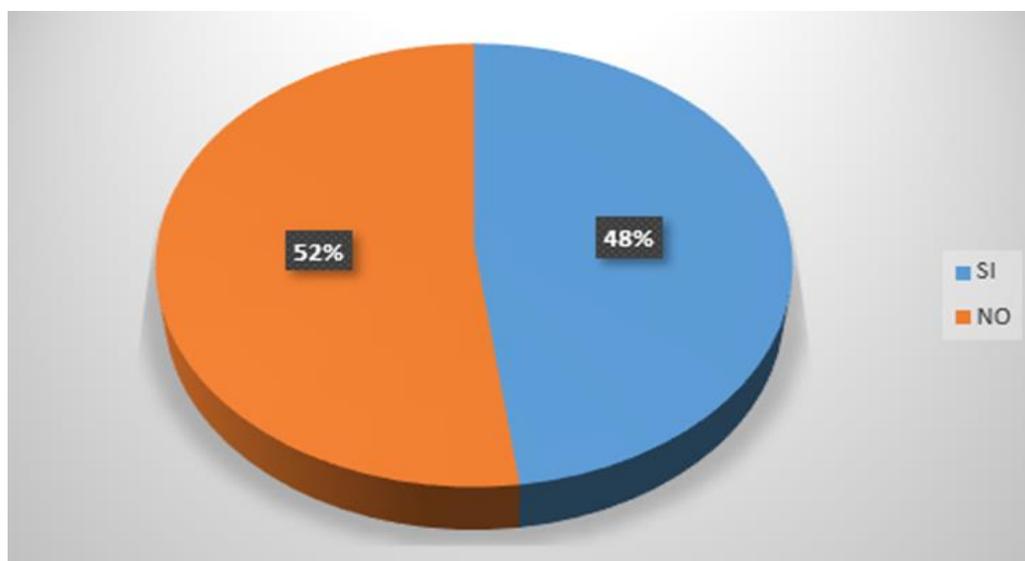
Dentro de los objetivos de la inducción general está el asegurar el conocimiento de la filosofía empresarial, los valores y la cultura general que la organización objeto de estudio práctica. En realización de la inducción general participan en un solo grupo colaboradores que se integran a agencias bancarias, así como colaboradores que están en oficinas centrales.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 1. La organización realiza inducción general.

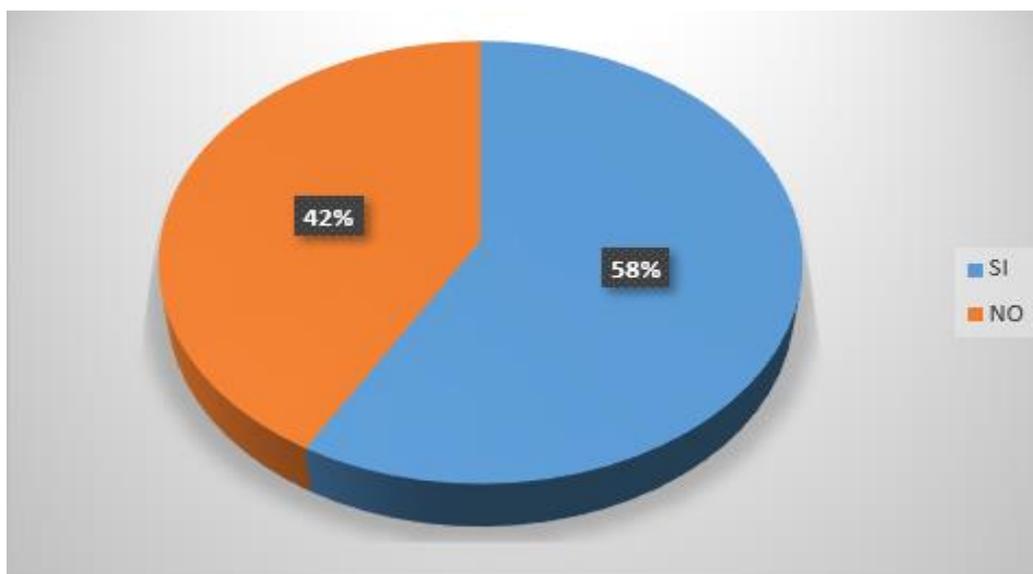
Sobre la pregunta si en la organización se realiza una inducción general, el 87% del grupo consultado indica que, si lo han recibido durante el inicio de su relación laboral, es en este periodo donde se le da a conocer a los nuevos colaboradores la filosofía empresarial, los aspectos históricos y los elementos culturales de la organización para iniciar su relación y adhesión, el 13% indica que no han recibido la inducción general completa como empleados de la organización.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 2. Conocimientos si otros compañeros recibieron inducción.

Del grupo consultado sobre la pregunta de: Conocimiento si el resto de sus compañeros recibieron inducción general al ingresar a la empresa, el 52% del grupo evaluado confirma que no tiene conocimiento que el resto de sus compañeros recibió inducción general de la empresa al momento de ingresar a laborar, el dato es relevante derivado que se establece el nivel de interés de sus compañeros con relación a las actividades de inducción de la organización realizada en las oficinas de inducción y capacitación de la entidad objeto de estudio; el 48% del grupo consultado confirma que sus compañeros de trabajo si recibieron inducción general de la institución objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 3. Conocimiento sobre la filosofía empresarial.

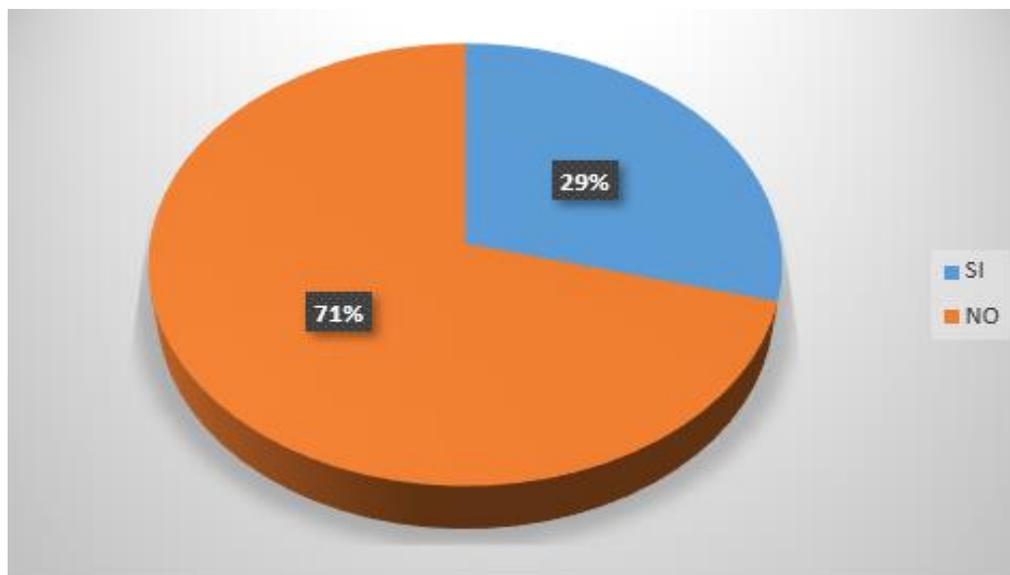
En la pregunta si existe conocimiento de la filosofía empresarial impartida en los primeros días como nuevo colaborador en la inducción general, el 58% confirma que, si los conoce y práctica en su entorno laboral y profesional, y el 42% del grupo participante desconoce la misión, visión y valores de la organización; previamente impartida y dada a conocer en la inducción general.

4.2 Inducción al puesto de trabajo

Se consideró al personal que participo en la inducción general y se obtuvieron 48 respuestas ya considerando específicamente las áreas donde actualmente laboran en la administración central, ubicados en dos sedes de la zona 9 de la ciudad de Guatemala.

Se realizaron preguntas con relación a la percepción de los primeros días de trabajo en su sección o departamento con lo que se indagado si los jefes inmediatos tienen alguna practica de inducción al puesto, así como el interés que demostraban en la adhesión del nuevo colaborador al equipo de trabajo y a los procedimientos del área laboral. Los datos son percepciones del grupo indagado y son considerados para la formación de factores

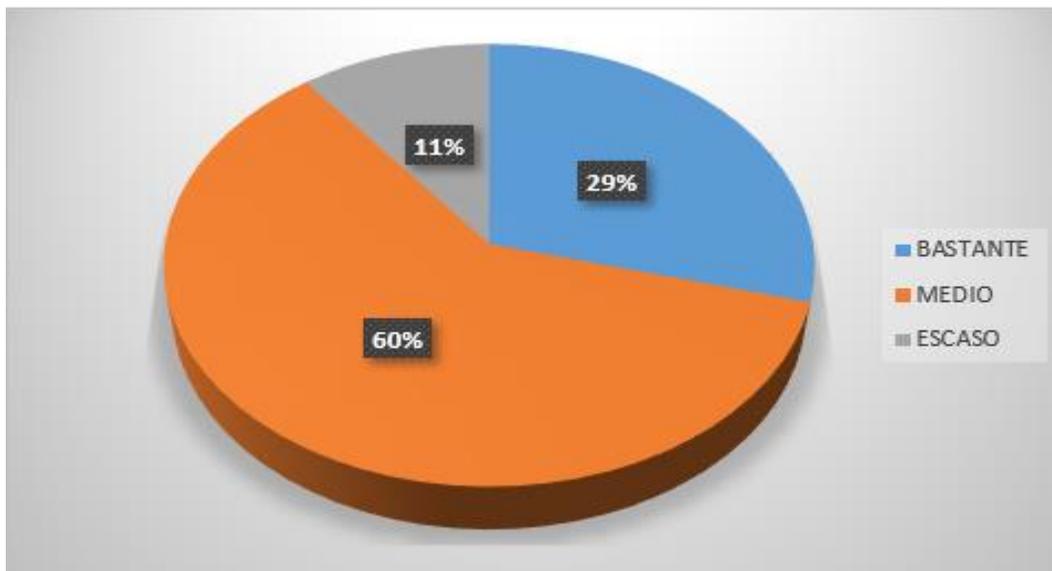
que repercuten en la ausencia de un proceso de inducción al puesto de personal operativo que labora en oficinas administrativas de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 4. Percepción de inducción al puesto del jefe inmediato.

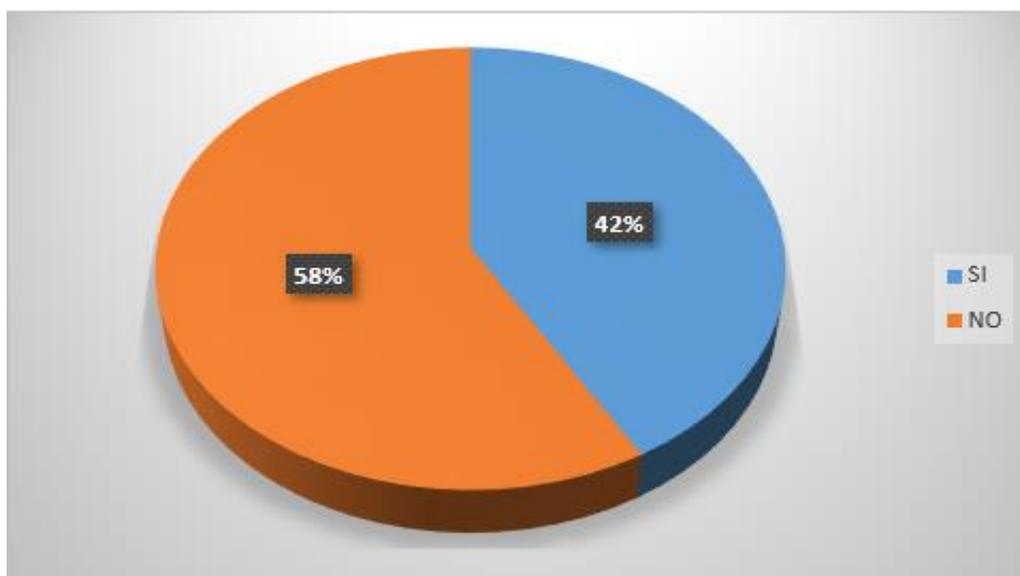
Sobre el cuestionamiento de la recepción de inducción al puesto de trabajo de parte del jefe inmediato o equipo de trabajo, el 71% confirma que no recibió una inducción de parte de su jefe inmediato o algún miembro de su equipo, por el contrario, el 29% del grupo evaluado confirma que si la recibió al iniciar sus labores en la institución posteriormente a la inducción general que se practica el inicio de su relación laboral. El dato muestra que existe un periodo de inducción no formalizado en los procesos de recursos humanos y establecido por las jefaturas de una manera aislada y descentralizada.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 5. Conocimiento de las funciones de trabajo.

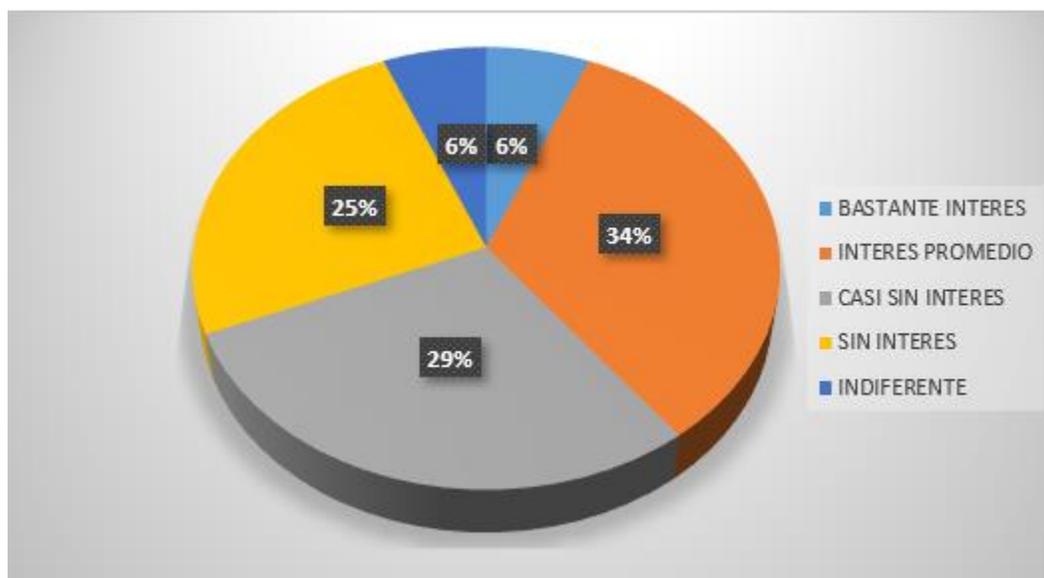
En el conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo, el 60% del grupo encuestado confirma un nivel intermedio de conocimiento de su puesto de trabajo, el 29% indica que si conoce bastante sus puestos de trabajo y se estableció que el 11% refleja que muy poco conoce su función laboral. Importante indicar que lo aprendido evidencia una clara ausencia de un proceso establecido por la gerencia de recursos humanos de una inducción al puesto que puede desembocar en un sesgo y ser causante de renuncias por no contar con los insumos necesarios para la ejecución de procesos a nivel departamental.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 6. Conocimiento de los objetivos de su departamento.

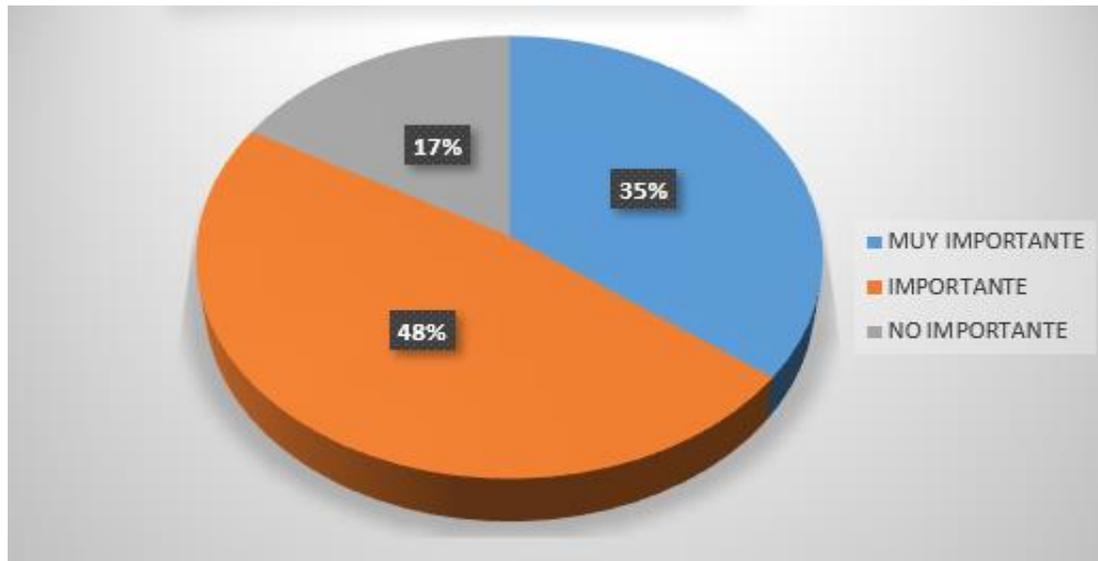
Sobre la consulta si conoce los objetivos de su departamento de trabajo, el 58% no conoce los objetivos, y el 42% sin tiene claron cuales con los objetivos del area de trabajo. El no tener la claridad a nivel departamental de dichos objetivos puede causar deficiencias y poco estimulo de trabajar en equipo para el éxito de los procedimientos. No conocer los objetivos es una señal de poca claridad de comunicación de los jefes inmediatos al no gestionar de manera correcta los canales y asi perder de vista las funciones de los colaboradores de su equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 7. Interés de los miembros del equipo.

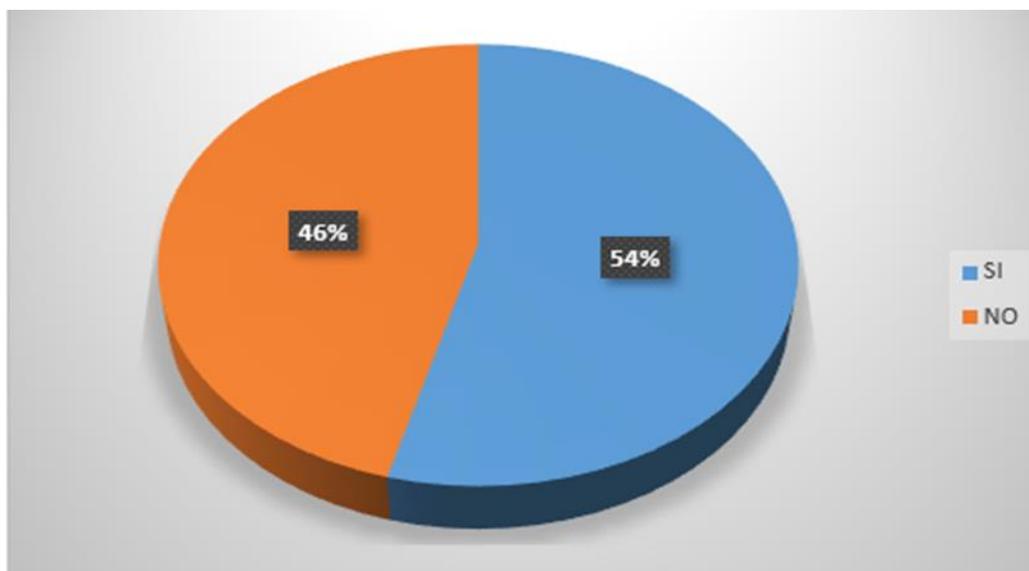
En el interés de los miembros del equipo en proporcionar inducción específica al nuevo personal, el 40% del personal consultado afirma que, si existe bastante y un interés normal, el 60% indica que casi no hay o expresa desinterés en proporcionar una inducción específica. La responsabilidad de establecer una inducción objetiva de las actividades de los nuevos colaboradores es de las gerencias, su carencia puede causar alguna incidencia o instar a la renuncia de los nuevos colaboradores.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 8. Inducción y su importancia.

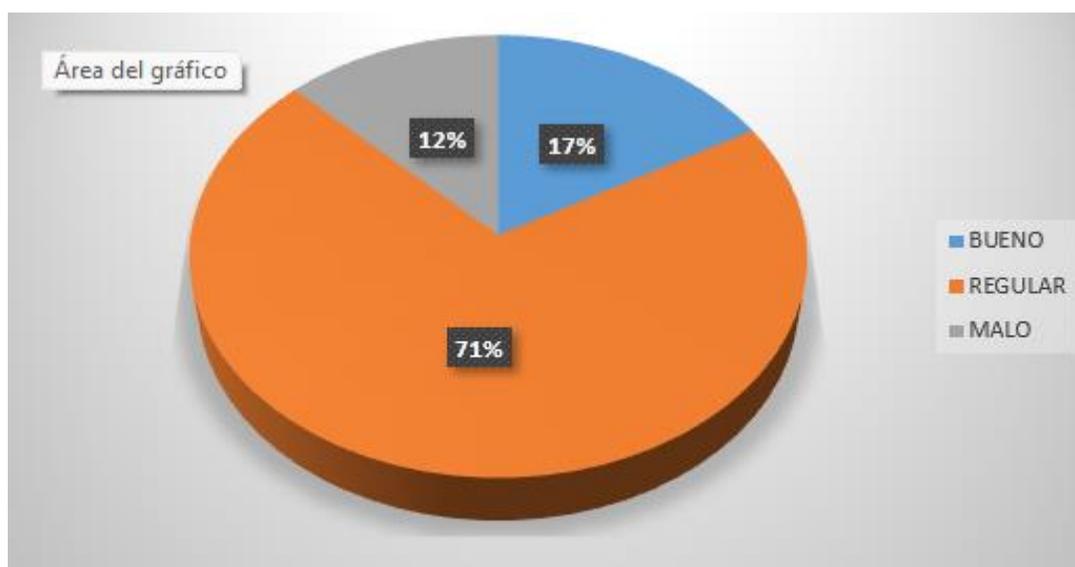
En la consulta a los colaboradores sobre la importancia de recibir una inducción al puesto de trabajo, el 83% afirma que es muy importante o importante una inducción al puesto de trabajo, por el contrario, el 17% confirma que no es importante la inducción. Profundizar en la importancia tendrá efectos positivos en la realización del trabajo asignado pues valorará mejor lo aprendido en la inducción y apoyará con la gestión de socialización a nivel institucional.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 9. Empatía de los miembros del equipo.

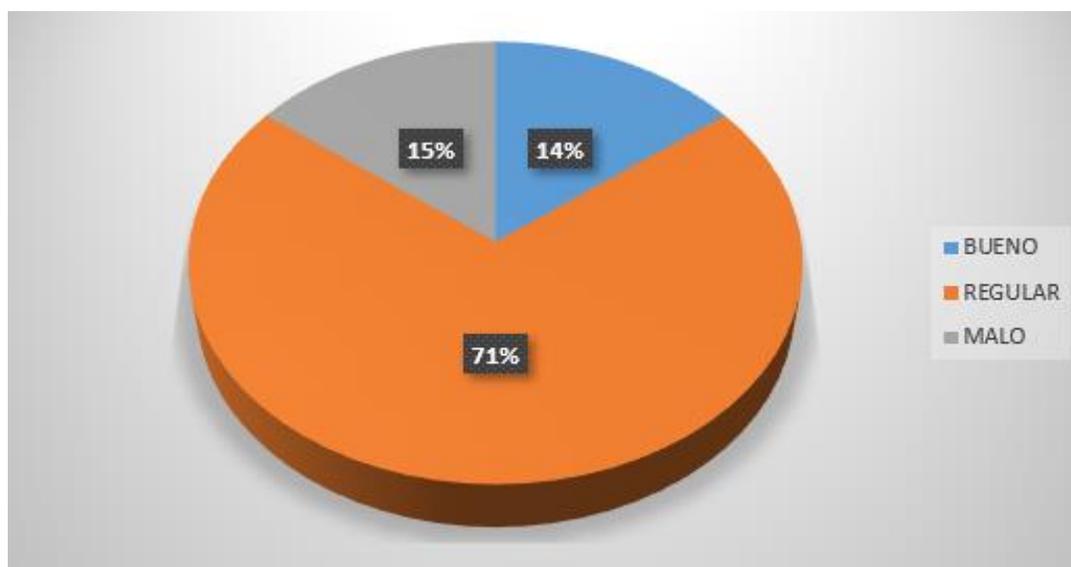
En el cuestionamiento si los compañeros de trabajo se mostraron con empatía al momento de la llegada al área de trabajo, el 54% establece que no hubo empatía con el grupo de trabajo y el 46% indica que si hubo empatía al ser recibidos por los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 10. Ambiente de trabajo en el primer día.

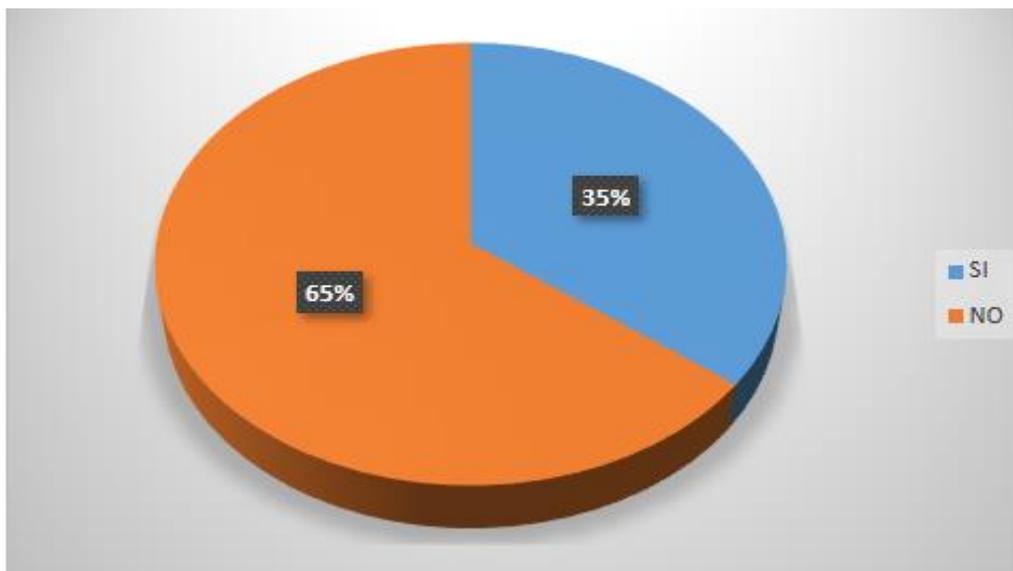
En la consulta sobre si fue bueno el ambiente de trabajo percibido el primer día de trabajo de los nuevos colaboradores, el 17% indica que fue un buen primer día; un 12% por el contrario afirma que fue malo, y un 71% del grupo consultado dice que fue regular su percepción de buen ambiente de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 11. Preparación y organización en proceso de inducción al puesto.

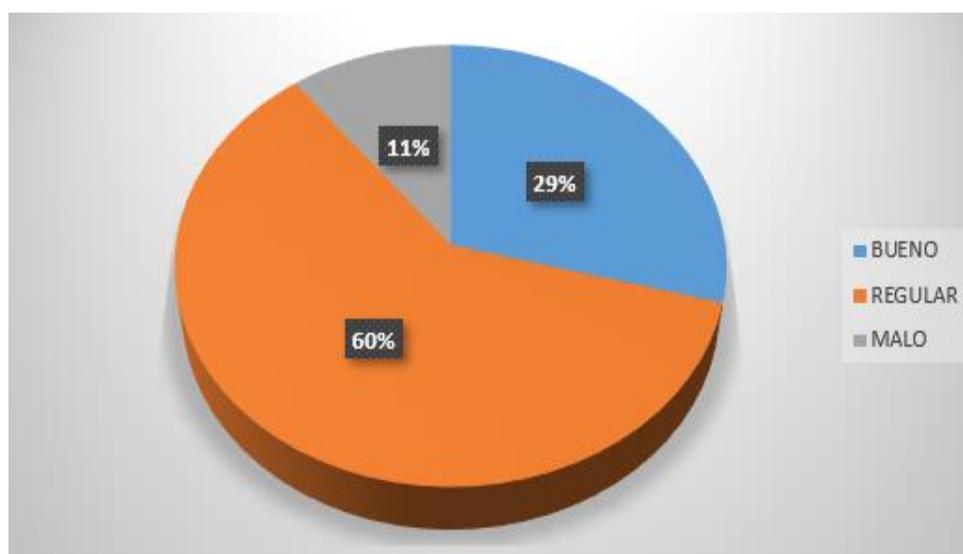
En la pregunta si se apreció una adecuada preparación y organización del proceso de inducción a su puesto de trabajo, el 71% indico que su apreciación fue regular por lo que confirma que la organización carece de un programa específico, el 14% lo estima como bueno y el 15% con una mala preparación y organización.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021

Figura 12. Metodología para la ejecución de proceso de inducción.

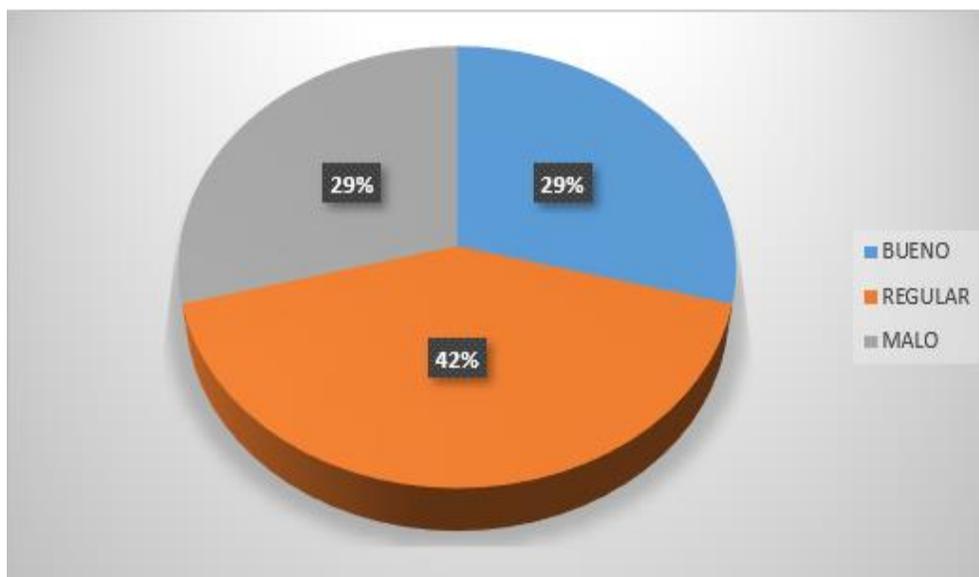
En la consulta sobre una adecuada utilización del tiempo por la institución, para impartir el proceso de inducción al puesto, el 65% proporcionó información sobre su percepción inadecuada sobre la metodología utilizada, el 35% confirmó que sí estuvo bien la metodología utilizada para impartir la inducción al puesto.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 13. Información clara y pertinente para la inducción.

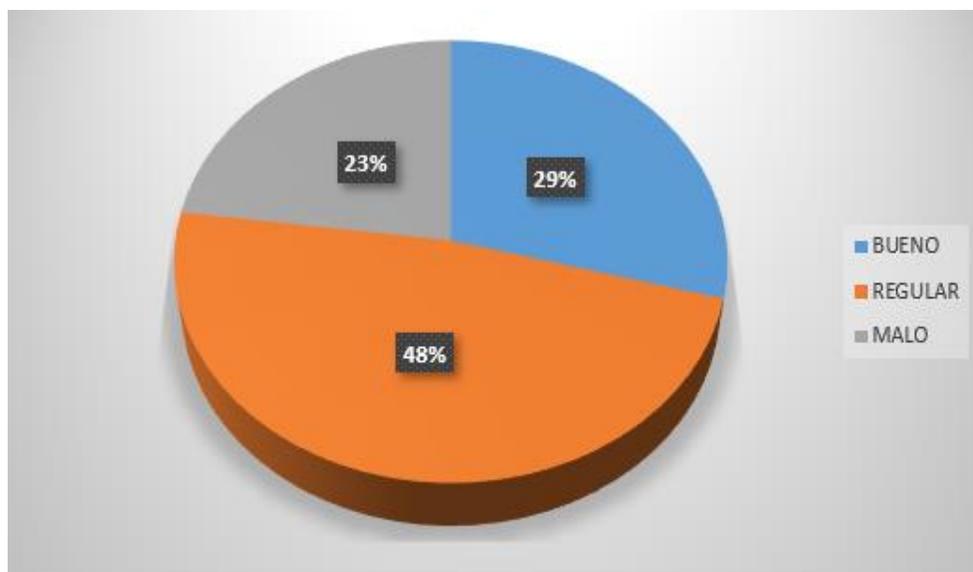
Considera que la información suministrada en el proceso de inducción al puesto, fue clara, pertinente, suficiente para la adaptación y conocimiento de las funciones de su puesto, el 60% estima que fue de forma regular, el 29% considera que fue buena y el 11% aprecia que la información suministrada fue mala. Por lo que se puede deducir que el 71% considera que tiene áreas de oportunidades para le mejora del proceso.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 14. La tecnología permite una mejor comprensión para la inducción.

De acuerdo a la consulta si considera que los medios tecnológicos utilizados en el proceso de inducción al puesto le permitieron una mejor comprensión sobre su puesto de trabajo, el 42% y el 29% reconocieron los medios tecnológicos utilizados como regular y bueno como apoyo a una mejor comprensión de su puesto laboral, el 29% establece que no.



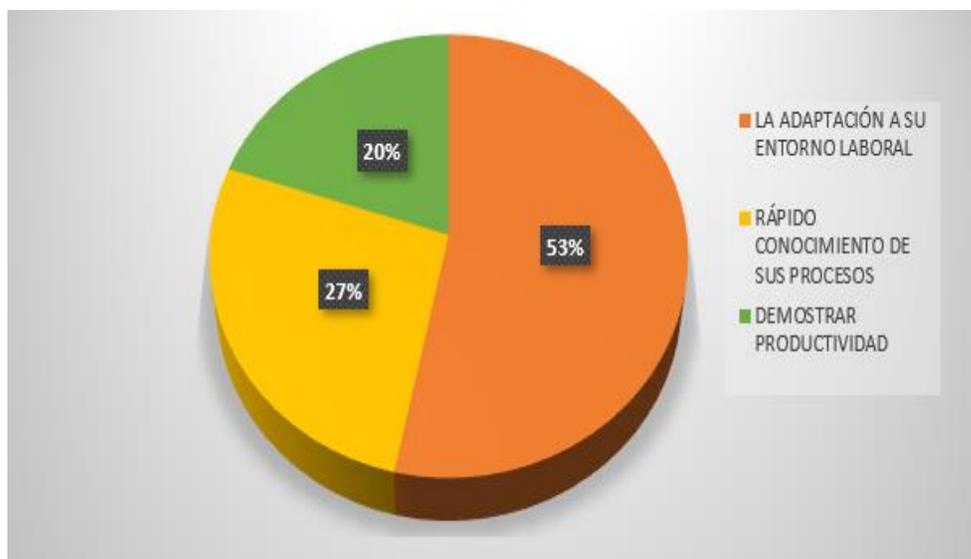
Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 15. De una forma general como se aprecia o califica el proceso de inducción al puesto de la organización.

El 47.10% considera de forma regular todo el proceso, el 17.60% lo considera malo, por el contrario, el 29.40% percibe de forma positiva todo el proceso de inducción al puesto. Con esta información se estima que hay varios factores que influyen sobre todo en la apreciación de regular todo el proceso. Se puede sugerir que, debido a la falta de involucramiento o un proceso más profundo, muchos colaboradores tienen la percepción de áreas de mejora del proceso de inducción a su puesto de trabajo.

4.3 Guía de entrevista

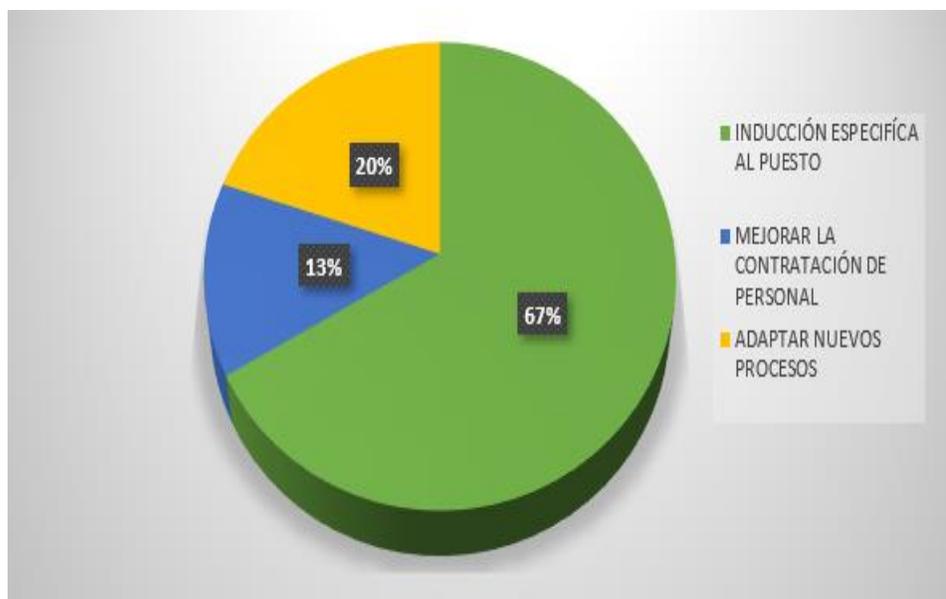
Se estableció una guía de entrevista dirigido a un grupo de 4 gerentes, 5 jefes y 6 coordinadores ubicados en las sedes centrales de la administración del banco para establecer si un plan de inducción al puesto podría apoyar la adhesión de los nuevos colaboradores a los puestos de trabajo. La guía de entrevista establece preguntas abiertas de las cuales se identificaron algunas consideraciones:



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 16. Retos del personal de nuevo ingreso.

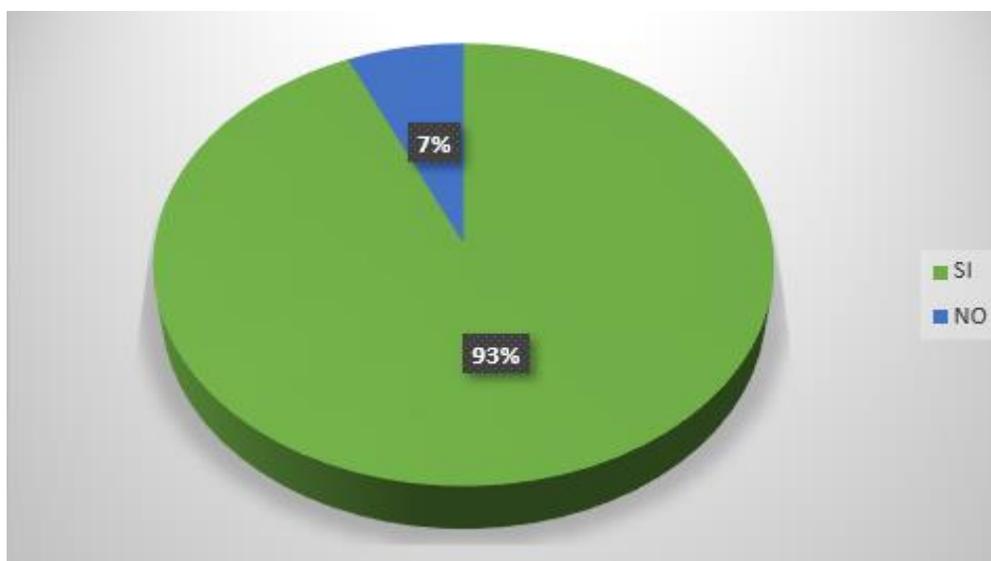
En la pregunta sobre los principales retos que enfrenta el personal de nuevo ingreso dentro de la entrevista realizada, el 53% considera que la adaptación al puesto de trabajo es una tarea que se debe de dar un acompañamiento serio y con responsabilidad pues es en ese momento que el instructor transfiere los conocimientos básicos sobre el trabajo a desempeñar, la etapa de adaptación sugiere un tiempo para generar confianza con el personal nuevo, delegando cada vez tareas cada vez más complejas. Sin embargo, la rápida respuesta dependerá de capacidad receptora y la confianza en sí del nuevo colaborador hacia los procesos que le son asignados dentro de su puesto de trabajo, para los entrevistados es un reto que usualmente se espera sea superado rápidamente. Ese mismo reto se relaciona específicamente con la productividad que se espera; los entrevistados consideran que en su conjunto los principales factores a superar tienen que ver con la adaptación al puesto, la rápida respuesta a los conocimientos adquiridos y la productividad que alcanza al cubrir los dos anteriores. Los retos para el personal de nuevo ingreso requieren según los entrevistados de una relación en doble vía: la disposición de aprender y la capacidad de enseñar adecuadamente.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 17. Sugerencia para mejorar los procesos de adaptación del personal.

En la consulta sobre que sugeriría para mejorar los procesos de adaptación al personal de nuevo ingreso, sobresale con el 67% de los entrevistados que la inducción al puesto de manera apropiada sería una mejora para la adaptación pronta al equipo de trabajo, sin embargo la inducción no tiene toda la solución, más bien la realización de un buen proceso de reclutamiento y contratación asegura la posibilidad de tener mejores colaboradores con mejores resultados que puedan aportar a los objetivos del área, este criterio es compartido por un 13% del personal entrevistado. Cuando no es por un proceso de reclutamiento que no se obtiene la adaptación de nuevos empleados y el proceso de inducción no llena las expectativas relacionadas al crecimiento del personal en su proceso de incorporación, es necesario la revisión de los procesos para encontrar sesgos y establecer mejoras que apoyen los procedimientos de recursos humanos que según los entrevistados no están actualizados.



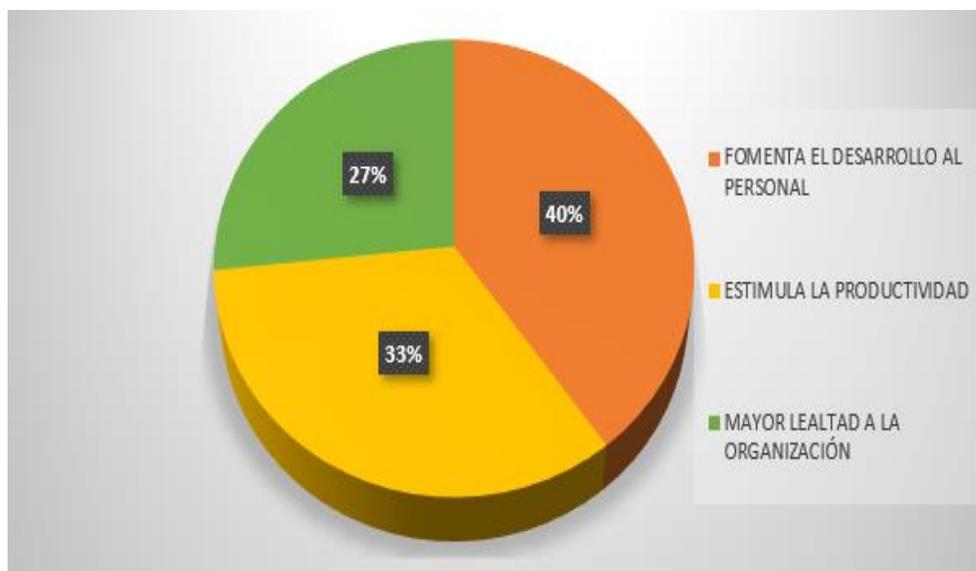
Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 18. Apoyaría un plan de inducción al puesto.

Sobre la pregunta si ¿Apoyaría un plan de inducción al puesto, para apoyo a los procesos del área de recursos humano? Las respuestas tienen en común que, si apoyarían un plan de inducción, sobre todo si se realiza a través de un plan de tipo institucional pues se puede tener el respaldo de personal de recursos humanos con la ejecución de las áreas donde llega el personal nuevo. Además, se puede obtener una mejor retroalimentación para dar soporte y asesoría personalizada al personal nuevo cuyo objetivo será fortalecer las practicas actuales y encontrar mejoras que se adapten al puesto de trabajo de quien lo ocupe.

En cuanto al apoyo para desarrollar un programa de inducción al puesto. Se manifiesta interés siempre y cuando exista un apoyo de parte del área encargada de recursos humanos y sobre todo un seguimiento a fin de tener un éxito en el proceso implementado.

El resultado se muestra favorable para el apoyo al plan de inducción al puesto institucional con un 93% y un 7% en contra, el resultado es producto según la entrevista realizada a un jefe de una sección administrativa que considera que es la unidad administrativa la encargada de dar la inducción específica al puesto con seguimientos propios y con procedimientos establecidos en el área administrativa y que al estar de lado de recursos humanos puede perderse los esfuerzos hechos con colaboradores de esa unidad administrativa.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

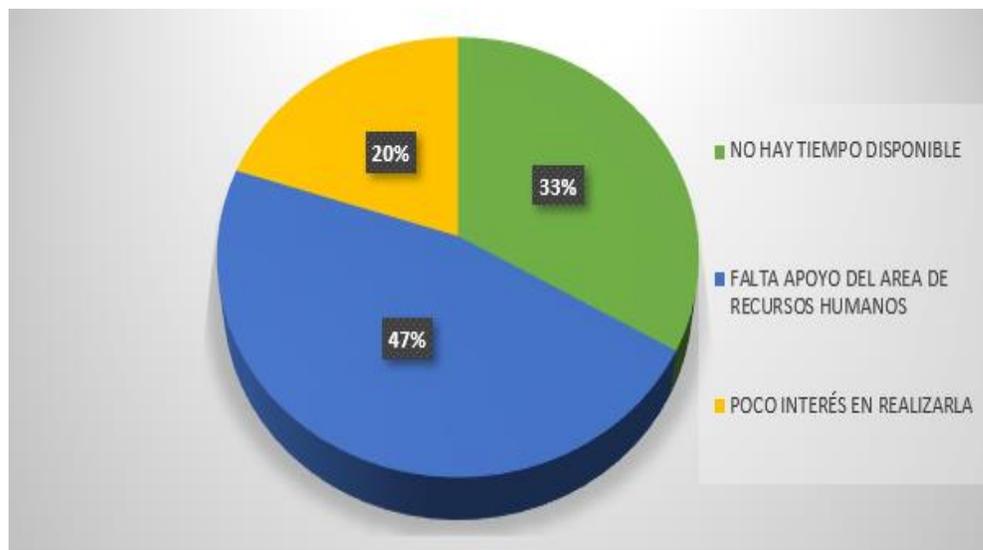
Figura 19. Beneficios de la inducción específica.

En la consulta realizada sobre los beneficios de la inducción al puesto de forma institucional. Al considerar que un programa de inducción al puesto pueda apoyar el desarrollo de los colaboradores. Se manifiesta que el objetivo es lograr que el desarrollo este acompañado de evaluaciones periódicas y tener ciertas recompensas, así como el debido seguimiento. Al lograr realizar la inducción al puesto los entrevistados resaltan que estimula la productividad y que esta debe de mantenerse con seguimiento y retroalimentación, lo cual puede generar elementos favorables para la realización del trabajo en equipo, mejor comunicación y buenas relaciones interpersonales dentro y fuera del equipo.

Otra parte de los entrevistados ponen como mayores beneficios que la inducción al puesto a cargo de las áreas de trabajo bajo supervisión de recursos humanos es que el colaborador de nuevo ingreso pueda sentirse apreciado, involucrado y dará resultados como lealtad a la organización.

De acuerdo a esta consulta el 40% considera el mayor beneficio que fomentaría el desarrollo de personal de nuevo ingreso, el 33% considera que la productividad sería mejor y ello impulsaría mejores resultados en los departamentos; así también el 27%

considera que los mejores resultados serian en la lealtad y compromiso hacia la organización al lograr mayor involucramiento.



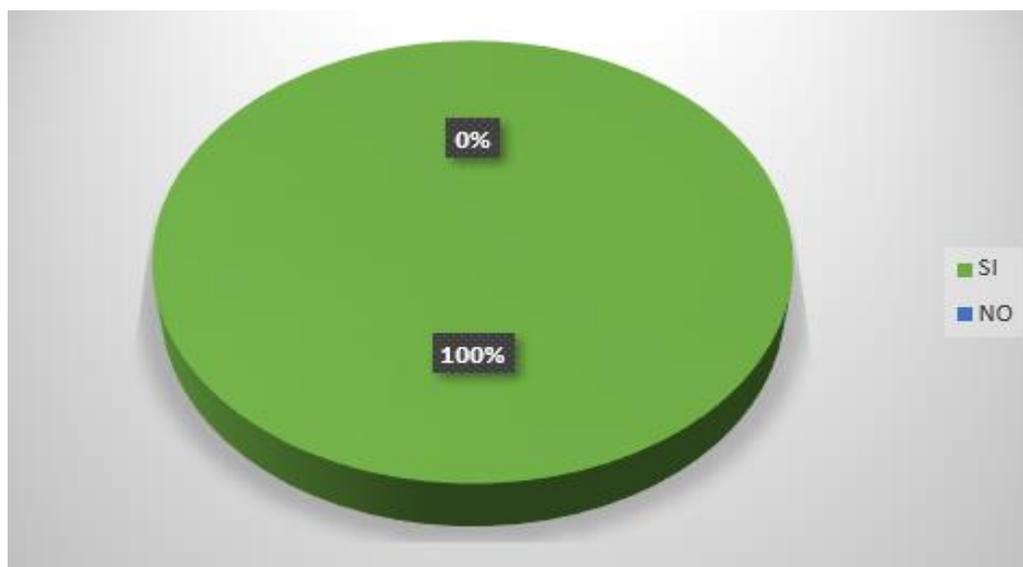
Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 20. Limitaciones para impartir inducción.

En la pregunta sobre las principales limitaciones para dar inducciones al personal de nuevo ingreso destacan factores muy importantes y sensibles que se deben de considerar para la implementación de un plan de inducción al puesto de parte de la gerencia de recursos humanos a través de la sección de inducción al colaborador.

La disposición de tiempo es relativamente un factor de gran valor pues en los procesos establecidos de cada unidad el factor tiempo no da cabida a tener más acceso a este recurso, sin embargo, es tarea de la administración de recursos humanos y el área a fin buscar medidas creativas para que, en la implementación de un plan, este sea coordinado sin sesgar en la utilización de tiempo en forma inadecuada. Es por ello que una de las razones que en la entrevista al gerentes, jefes y coordinadores establecen que la falta de apoyo del área de recursos humanos es muy evidente, posterior a la contratación e inducción general, un integrante del área de inducción llega a dejar a las áreas administrativas a los nuevos colaboradores con orientaciones muy generalizadas. Los procesos de trabajo diario hacen en parte que los jefes o encargados vean esta

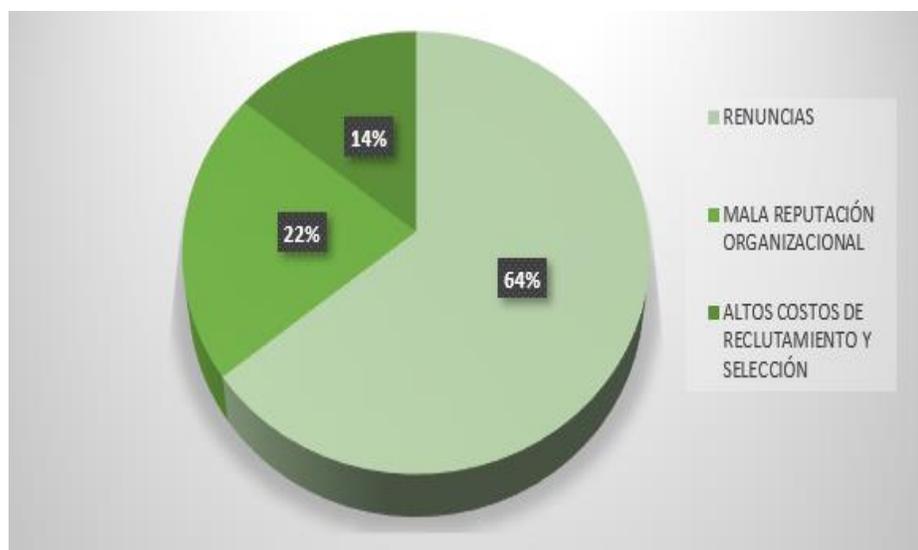
inducción con poco valor agregado, sometiendo al nuevo colaborador a rutinas de observar a alguien del equipo y anotar en un cuaderno lo que pueda apreciar los métodos y formas de trabajo de una manera empírica. Sin disponibilidad de tiempo cuenta con un 33% de la entrevista realizada; con un 47% remarca la falta de apoyo de recursos humanos y un 20% lo ve como un proceso sin valor agregado.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 21. El plan puede apoyar el logro de objetivos departamentales.

En la consulta sobre si el plan de inducción al puesto puede apoyar el logro de los objetivos de los departamentos. El logro de los objetivos en los departamentos es el resultado de un trabajo disciplinado y en equipo, para lograrlo el proceso de inducción apoyaría con formar a los nuevos integrantes con las mejores prácticas del equipo. Se establece que si resulta exitoso de igual forma se apoya al colaborador en su rápida integración al departamento y este recibirá de parte del nuevo colaborador su experiencia y capacidades que serán transformadas en resultados conjuntamente con las aportaciones de sus compañeros como logros hacia el departamento. La respuesta en la entrevista tuvo respuesta positiva del 100% de todo el grupo.



Fuente: Elaboración propia, junio 2021.

Figura 22. Reputación de la organización por falta de inducción específica.

En el cuestionamiento de las repercusiones por la falta de una adecuada inducción específica que la institución puede verse afectada, con un 64% de los entrevistados señalan que una de las más importantes y relevantes son las renuncias de colaboradores lo que a la organización estaría expuesta a una alta rotación de personal, por lo que, la realización de un adecuado proceso integrado de inducción tenga efectos positivos en la organización. Los resultados a este cuestionamiento integran también un 22% de la generación de una mala reputación organizacional al no realizar o carecer de un adecuado plan, además resalta los altos costos por la reposición de personal y otros costos ocultos en los procesos de reclutamiento con un 14% de acuerdo a la entrevista realizada.

4.4 Discusión de resultados

De acuerdo con Grados Espinoza (2013) las ventajas de la inducción radican en la percepción que el trabajador labora con más seguridad, modifica actitudes en los comportamientos favoreciendo sentimientos más favorables hacia la organización considerando los resultados y lo expuesto por el autor se estima que la carencia de la inducción puede repercutir en posibles efectos negativos aun no establecidos.

En el análisis establecido en los resultados coincide en las percepciones de los empleados al no sentir que hayan recibido inducción al inicio de vida laboral en la organización objeto de estudio, esto puede representar futuros inconvenientes para la gerencia de recursos humanos al no poder detectar a tiempo los efectos de no implementar proceso de inducción a las áreas administrativas. En organizaciones grandes cuando existen procesos importantes como la selección de personal, procesos como los de la inducción general deben de ser capaces de ser específicos no solo para las áreas de operaciones; sino también para las áreas administrativas que dan soporte a las operativas, para establecer un mecanismo de apoyo al cliente interno.

Como lo establece Dessler (2011) la inducción apoya a los nuevos integrantes a ser parte de la organización y los apoya a ajustarse a las exigencias de la empresa, es por ello que la inducción al puesto juega un trabajo fundamental en los objetivos de la organización, sin embargo en los resultados obtenidos muestran una reducida empatía de parte de los equipos de trabajo al momento de la llegada de un nuevo colaborador, no se puede establecer claramente ese comportamiento, pero si la capacidad de respuesta ante la situación de conflictos entre los miembros de un mismo equipo.

Dentro de los propósitos que según Mondy R. (2010) todo trabajo debe estar alineado a políticas y reglamentos por ello el planteamiento de un programa de inducción al puesto darán oportunidad de mejorar los estándares de productividad con una profunda relación con los nuevos empleados. La llegada de un nuevo miembro al equipo puede representar un riesgo puesto que éste llega con nuevas perspectivas y métodos de trabajo, quizá más actualizados, sin embargo, el equipo debe valorar la llegada de un nuevo miembro enfatizando sus capacidades y apoyarlo en su proceso de receptor de conocimientos para la realización de su puesto.

El análisis de percepción de la inducción general se percibe como una experiencia que logro conectar a los nuevos empleados con la empresa, logrando con ello poder lograr una adhesión a la cultura que se practica en la organización objeto de estudio el cual fue descrita como positiva.

En esta parte se puede indicar que a pesar de la adhesión inicial hay trabajo aun por realizar en la divulgación de los valores y la filosofía empresarial que apoya la gestión de

los procedimientos administrativos, así como el fácil entendimiento a la cultura empresarial esto es soportado por los propósitos que el autor Wayne Mondy indica en cuanto a la forma en que la empresa hace las cosas.

Dentro de la información obtenida en relación a la necesidad de la inducción al puesto y de acuerdo a Marta Ales en su libro de Diccionario de Términos de Recursos Humanos, es una actividad que debe estar a cargo del jefe inmediato quien trasladara la información adecuada al nuevo empleado para que el desempeño se adecue a las necesidades de la sección o departamento. La información destaca un 71% de empleados que no recibieron la inducción debida para la ejecución de su trabajo y que sugiere que aprendieron todas las tareas de la posición de una forma empírica y con altos costos relacionados con el error en sus resultados.

A nivel departamental como lo indica Dessler y Valera en las inducción para las nuevas contrataciones brinda información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, sin embargo para lograrlas deben de conocer los objetivos que como sección o departamento deben alcanzar, el 72% de los participantes del estudio considera tener un cierto nivel de conocimiento de los objetivos lo que sugiere que aún no hay claridad de lo que sus aportes están contribuyendo a los resultados que como sección o departamento deben lograr.

Con los procesos de inducción al puesto, las áreas pueden mediar los resultados a través de evaluación periódica a sus nuevos empleados y con ello poder considerar la aceptación y mejoras al proceso. La inducción al puesto supone que le dará valor final al proceso de selección que acompaña a los nuevos trabajadores hasta el punto en cuanto lo toma la sección de inducción, que busca poder realizar una adhesión correcta de los recién contratados y que el proceso de aprendizaje que le dará el jefe inmediato sea capaz de dar resultados a toda la organización.

Justamente al lograr la implementación de un programa de inducción con el apoyo de las áreas de recursos humanos y las áreas solicitantes, quedará la evaluación del proceso donde se hace necesario la participación de los analistas de recursos humanos, el jefe inmediato y el acompañamiento de una colaborador instructor o guía.

La aplicación de una evolución final da al proceso de inducción el valor necesario para generar retroalimentación y áreas de mejora en ambas vías pues el proceso será evaluado por los participantes del proceso, el jefe inmediato, el colaborador guía y el nuevo colaborador.

CONCLUSIONES

- Ante la falta de un adecuado plan de inducción al puesto sugiere un alza en las renunciaciones del personal de nuevo ingreso, provocando con ello también costos en los procesos de reclutamiento y selección afectando el presupuesto asignado a las áreas de trabajo; creando de manera consecutiva percepciones de mala reputación organizacional.
- El proceso actual padece de una mala gestión del tiempo al realizar la inducción de forma errada, lo que provoca una percepción negativa de los nuevos colaboradores, lo que a su vez provoca sesgos en el ambiente laboral que compromete la productividad individual y la del equipo de trabajo.
- La falta de un proceso de que apoye a los nuevos colaboradores para su rápida adhesión e incorporación al puesto de trabajo puede tener consecuencias no favorables para el logro de objetivos institucionales y propios del departamento o área de trabajo; pues su deficiencia sugiere causar desorientación, desmotivación e incertidumbre provocando una salida de la organización.
- El área de recursos humanos no tiene un procedimiento completo para apoyar a los colaboradores de reciente ingreso lo que causa inconformidad con las áreas administrativas de la organización.

RECOMENDACIONES

- El Involucramiento de las áreas administrativas debe conducir a una adecuada planificación de un proceso institucional que apoye de forma clara la implementación de una inducción; y éste a su vez poder garantizar el proceso de asimilación de la información y dotación de los instrumentos para la ejecución del puesto de trabajo.
- Se recomienda al área de recursos humanos la implementación de un plan de inducción al puesto que brinde apoyo y respaldo a las áreas, además que el jefe inmediato asigne a miembros del equipo para realizar acompañamiento y capacitación a los nuevos colaboradores para la rápida incorporación a las actividades propias de su puesto de trabajo de acuerdo a la propuesta.
- La implementación de un plan de inducción al puesto para las áreas administrativas debe ser considerado prioritario para poder cubrir las necesidades actuales, el departamento de recursos humanos deberá de involucrar a todas las secciones, jefaturas y coordinaciones para su implementación.
- La administración de recursos humanos debe implementar un plan institucional de inducción al puesto para darle continuidad con la inducción general ya establecida.

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Ediciones Gránica, S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: granica, Buenos aires.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Andrade, E. R. (2011). *Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala Central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis para una implementación efectiva*. Guatemala: Tesis de postgrado Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Benavides Pañada, R. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE CV.
- Chinchilla. (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso en una empresa distribuidora de alimentos*. Guatemala: Tesis de postgrado Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Colcha, E. (2016). *La inducción laboral y su influencia en el desempeño organizacional del personal (tesis)*. Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
- David. (2006). *Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouillez*. Guatemala: Tesis de maestro en ciencias Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educacion de México, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2003). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Espinoza. (2018). *Evaluación de la bases para mejora del proceso de inducción en la fiscalía nacional económica*. Chile: Tesis de postgrado.

- García. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. Guatemala: Tesis de postgrado Universidad Rafael Landival.
- Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Grados Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción al personal*. Ciudad de México: El Manual Moderno, S. A. de C. V.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, Jr, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Konntz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Marcillo Baque, J. K. (2019). *Programación de inducción y formación docente en la calidad de servicio en una unidad educativa, Guayaquil-Ecuador 2019*. Guayaquil: Tesis de Postgrado.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Muñoz Guillen, M. (2014). *Reclutamiento 2.0*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/396/Reclutamiento+2.0.pdf?sequence=1>
- Orozco. (2016). *Caracterización y Fortalecimiento del Proceso de Inducción para Nuevos Colaboradores*. Colombia: Tesis.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México D.F.: LIMUSA, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, s., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Ciudad de México: Pearson educacion de México, S.A.de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2018.
- Salazar. (2021). *Procesos Soft de Recursos Humanos en al empresa Abitar, S.A*. Buenos Aires, Argentina: Tesis de maestro en recursos humanos.
- Werter, Jr. Ph. D., W., & Davis, Ph. D., K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C.V.

ANEXOS

A. Formulario de encuesta para personal de nuevo ingreso

INSTRUCCIONES: En la siguiente encuesta de satisfacción, usted encontrará una serie de preguntas que evalúan la percepción y la satisfacción de los procesos de inducción aplicado a la institución.

- Marque con una (X) la opción que más se adecue a su percepción:

INDUCCIÓN GENERAL

1. ¿Recibió inducción general al ingresar a la institución, previo a integrarse a su equipo de trabajo?

Si

No

2. ¿Tiene conocimiento si sus compañeros de trabajo recibieron inducción general previo a integrarse al equipo de trabajo?

Si

No

3. ¿Tiene conocimiento sobre la filosofía, misión, visión, propósitos y aspectos históricos de la institución?

Si

No

INDUCCIÓN AL PUESTO

4. ¿Recibió inducción al puesto de trabajo de parte de su jefe inmediato o de algún compañero de su área de trabajo?

Si

No

5. ¿Actualmente tiene conocimiento completo de las funciones de su puesto de trabajo?

Bastante

Regular

Escaso

6. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de su departamento?

Si

No

7. ¿Su jefe o algún miembro de su equipo mostro interés en proporcionarle la inducción al puesto de trabajo?

Bastante interés

Interés promedio

Casi sin interés

Sin interés

Indiferente

8. ¿Qué tan importante es para usted la inducción al puesto de trabajo?

Muy importante

Importante

No importa

9. ¿Sus compañeros mostraron empatía al momento de la llegada al departamento?

Si

No

10. ¿Fue bueno el ambiente de trabajo que se percibió el primer día de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

11. ¿Se apreció una adecuada preparación y organización del proceso de inducción al puesto de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

12. ¿Fue adecuada la correcta utilización del tiempo por la institución para impartir la inducción al puesto de trabajo?

Si

No

13. ¿Considera que la información suministrada en el proceso de inducción al puesto fue clara, pertinente, suficiente para adaptación y conocimiento de las funciones del puesto de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

14. ¿La tecnología utilizada permite la mejor comprensión para el proceso de inducción al puesto de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

15. ¿Como aprecia o califica el proceso de inducción al puesto, impartido en su área de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

B. Guía de entrevista a personal administrativo

INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO	GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A GERENTES, COORDINADORES Y JEFES DE SECCIÓN	PROCESO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO
--	---	--

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE MANDOS MEDIOS	No.
PUESTO:	
DIRECCION:	
ENTREVISTADO:	

La presente entrevista, tiene por finalidad extraer información relevante que permita un estudio sobre la adaptación del personal de nuevo ingreso en puestos iniciales dentro de la organización objeto de estudio.

1. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el personal que recién ingresa a su equipo de trabajo?

2. ¿Qué sugerencia puede indicar para mejorar los procesos de adaptación del personal que recién ingresa a la organización?

3. ¿Apoyaría un plan de inducción al puesto para el personal de nuevo ingreso a nivel institucional?

4. ¿Cuál sería según su criterio los beneficios de una inducción específica?

5. ¿Cuál creería que sería las mayores limitaciones para impartir una inducción al puesto?

6. ¿El plan de inducción al puesto a nivel institucional puede apoyar el logro de los objetivos del departamento?

7. ¿Qué repercusiones se puede esperar al dar una mala inducción al puesto de trabajo?

PLAN DE INDUCCIÓN AL PUESTO ADMINISTRATIVO

JUSTIFICACIÓN

Contar con un plan de inducción al puesto que aporte a la institución un procedimiento que complementa la Inducción general institucional logrando la anexión y constitución de un proceso más integral que se espera sirva a la gerencia de recursos humanos como el instrumento que garantice el logro de los objetivos de las áreas administrativas a través de la formación inicial del nuevo colaborador.

Actualmente se carece de un instrumento institucional que favorezca la rápida incorporación, así como la adecuada forma de trasladar la información que le permita el desempeño de sus funciones.

Esta herramienta está diseñada para ser utilizada en todas las gerencias administrativas y de servicio, además se podrá adecuar para procesos inductivos más complejos.

Este plan contempla dentro de su estructura un manual de procedimiento de inducción al puesto, el programa de inducción y la evaluación.

1- MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO

INTRODUCCIÓN

El presente documento, fue realizado para poder entregar a la organización de un instrumento técnico para administrar la inducción al puesto a los colaboradores que ingresan a la organización, con la finalidad de poder garantizar una rápida adhesión a sus funciones y contribuya a la productividad del colaborador y a su vez al área de trabajo.

El departamento de recursos humanos es el encargado de administrar, organizar, controlar y evaluar los resultados obtenidos con métodos de medición adecuados para el efecto.

La inducción al puesto de trabajo es una herramienta que permite a la organización poder estandarizar adecuadamente sus procesos de trabajo adhiriendo rápida y efectivamente a los nuevos colaboradores creando una relación positiva entre el empleado y empleador que se espera sea de largo plazo.

OBJETIVO

El objetivo de este manual es de establecer responsabilidades y pasos para seguir para la ejecución del proceso de inducción al colaborador de nuevo ingreso que permita facilitar la integración y adaptación a su puesto de trabajo, mediante el traslado de información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

COBERTURA

Sera aplicada a todo colaborador de nuevo ingreso que fue contratado por la sección de reclutamiento y selección, posterior a haber recibido la inducción general y que le permita ubicarse a su área de trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

Las siguientes disposiciones regirán este procedimiento, que sea de referencia para el área de recursos humanos quien los administrara.

PROPÓSITO

El propósito de este manual de inducción al puesto para el personal administrativo ofrece un instrumento que permita a la institución lograr que los nuevos colaboradores se integren y adapten al su puesto de trabajo con el fin de mantener los estándares esperados de productividad y calidad laboral para que a lo largo de carrera permanezcan motivados y estimulados.

REPOSABILIDADES DE CUMPLIMIENTO

La gerencia de recursos humanos y las áreas, jefatura y unidades organizacionales serán los encargados y responsables de la realización y ejecución de la inducción de los nuevos colaboradores.

ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN

La gerencia de recurso humanos orientara al nuevo colaborador sobre el periodo de prueba contemplado en ley, su duración y normas regulatorias. Al iniciar el periodo de prueba el nuevo colaborador inicia su proceso inductivo.

DURACION DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción será de acuerdo a la estimación del jefe inmediato que identificará el avance del nuevo colaborador, quien será evaluado periódicamente a fin de obtener retroalimentación. Sin embargo, está expuesto a evaluación final previo a finalizar el periodo de prueba para garantizar la adecuada comprensión del contenido de su puesto de trabajo.

POLÍTICAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

- a. La gerencia de recursos humanos en conjunto con las áreas administrativas deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción al puesto de trabajo.
- b. Todo el personal de nuevo ingreso deberá recibir el proceso de inducción con el fin de facilitar la información que permita la adecuada incorporación a su área de trabajo.
- c. Todo el personal de nuevo ingreso que ha sido asignado a un puesto de trabajo deberá completar la inducción y las evaluaciones que durante el proceso le sean asignadas.
- d. El programa de inducción recibirá retroalimentación de parte del personal de nuevo ingreso al completar evaluación de satisfacción.
- e. La gerencia de recursos humanos es la encargada de mantener actualizado el programa de inducción al puesto; y realizar los ajustes que sean necesarios para el efecto.

PARTICIPANTES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Personal de nuevo ingreso: se define como el colaborador (a) que ingrese a la organización posteriormente a la contratación de sus servicios.

Gerencia de recursos humanos: Es el área administrativa encargada de programar y llevar a cabo el proceso de inducción a través de su jefatura de inducción.

Colaborador de apoyo: Es el colaborador (a) del área de inducción que acompañará el proceso y dará soporte a los involucrados en el programa.

Jefe Inmediato: Es el (la) responsable del área, coordinación o sección donde el nuevo colaborador desempeñara su función en el área de trabajo.

Colaborador guía: Es el colaborador (a) que el jefe inmediato designe para instruir, transferir información al personal de nuevo ingreso de acuerdo al proceso contenido en este plan.

FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El programa de inducción tendrá un tratamiento especial ya que por ser un proceso que representa gran valor estratégico para la organización se detalla de la siguiente manera.

<i>PROCESO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO</i>	
<i>ORIGEN</i>	<i>DESTINO</i>
La gerencia de recursos humanos asignará a dos colaboradores del área de Inducción para atender el programa de Inducción a las áreas administrativas, por un costo de Q.82,858.72 anual.	Material de trabajo, reglamentos y políticas entregadas en carpeta física para consultas.
Salario mensual de Q.2,959.24 * 2 = Q.5,918.48 * 14 = Q.82.858.72	

2- PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Objetivo

Dotar a la organización de un instrumento guía que les permita a los nuevos trabajadores, conocer y familiarizarse con el nuevo puesto que va a ocupar, después del conocimiento general de las políticas, visión, misión, cultura organizacional y valores de la organización, mediante un acercamiento afable por parte de los colaboradores de la institución.

Objetivos específicos

1. Facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa objeto de estudio, con el propósito de complementar y fortalecer el proceso de selección de personal.
2. Fortalecer la participación tanto de las gerencias, jefaturas y coordinaciones, como de los demás compañeros en el proceso de inducción al puesto de los nuevos colaboradores de la institución.
3. Informar a los nuevos colaboradores, sobre aspectos básicos para su desempeño en la institución, así como información relacionada con la organización, específicamente de los procesos del área de trabajo.

El modelo de inducción que se presenta a continuación, se propone para todo el personal administrativo que haya recibido la inducción general a la organización.

ETAPAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

I y II ETAPA: PROTOCOLO DE BIENVENIDA E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS

Actividades contempladas posterior a la inducción general e inicio a inducción al puesto de trabajo

1. Recibimiento por parte de la sección de Inducción de Recursos Humanos, con el fin de darle la bienvenida y motivación al nuevo colaborador. Además, talle de uniforme institucional y entrega de gafete institucional.
2. Entrega del Manual de Inducción la organización, por parte de los colaboradores de la sección de inducción de Recursos Humanos, el cual incluye la siguiente información: Resumen de valores de la organización, misión y visión, organigrama general, aspectos relevantes del Reglamento interno de trabajo, código de ética institucional, y procedimientos generales de las áreas de trabajo, procedimiento para registrar la asistencia durante el tiempo de la inducción, entre otros temas de interés.
3. Charlas impartidas por parte del colaborador a cargo del proceso de inducción de Recursos Humanos, mediante la cual se expondrán los temas incluidos en el Manual de Procedimientos preparados para el efecto, con el fin de resolver alguna duda que posea el nuevo colaborador
4. Recorrido por las instalaciones de los centros de trabajo, incluidas las áreas de uso común, entre ellas: servicios sanitarios, comedor y cocinetas; con el fin de que el nuevo pueda ubicar los diferentes departamentos que lo conforman, y presentación al resto de colaboradores del área.
5. El colaborador a cargo del proceso de inducción de Recursos Humanos, acompañará al nuevo colaborador al Departamento donde fue nombrado y lo presentará al jefe de este Departamento.

Duración: Día primero.

Bienvenida e Introducción al Departamento donde desarrollará sus labores.

Al jefe Inmediato se le ha informado anteriormente por parte del área de selección e inducción de Recursos Humanos, la fecha de ingreso del nuevo colaborador, con el fin de que esté preparado para recibirlo y evitar inconvenientes en el proceso de inducción durante esta etapa. Para este momento ya se debe haber elegido, por parte de la jefatura, al compañero instructor o guía que acompañará al colaborador de nuevo ingreso.

Actividades a realizar:

1. Palabras de introducción por parte del jefe de la Sección o Departamento, las cuales deben tener como propósito disminuir la ansiedad y nerviosismo del nuevo colaborador.

2. Presentación del colaborador guía y explicación de la función de éste, durante el proceso de inducción al puesto.

3. Presentación a los compañeros de la Sección o Departamento. Es oportuno que cada vez que se presente a un compañero, se haga una breve descripción sobre las funciones que realiza.

4. Es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo; el colaborador guía le debe indicar los siguientes aspectos:

4.1 Mostrarle su lugar específico de trabajo, mobiliario, equipo e instrumentos, enseres entre otros.

4.2 Informarle acerca del horario de alimentación y los lugares disponibles en la Sección o Departamento.

Mostrarle el equipo para la reproducción de fotocopias e impresiones y el procedimiento para su uso, así como el funcionamiento de otros equipos en general. Explicará la ubicación y organización de los sistemas de archivo control de papel y directorio para apoyo técnico o enlaces.

Comunicará acerca de las actividades de interés social que se realizan en el Departamento, tales como: reunión semanal con el equipo, días de aniversarios laborales, celebraciones propias de la empresa, celebraciones de cumpleaños, día de la madre y del padre, actividades de septiembre, convivio de diciembre, etc.

Asimismo, durante este proceso la idea es que el nuevo colaborador se informe de manera detallada, en un período corto, sobre las funciones que realiza la Sección o Departamento; además de que conozca y se familiarice con las funciones que se le asignarán contenidas en su descriptor de puesto entregado.

El colaborador guía:

Asignará al nuevo colaborador lecturas que puedan enriquecerle y prepararle mejor para el desarrollo de sus labores específicas en la Sección o Departamento, tales como: reglamento interno, manuales de procedimientos, normativa, entre otros.

Acompañará al nuevo colaborador con respecto a las dudas que puedan surgir. Durante este tiempo le indicará al nuevo colaborador las tareas básicas relacionadas con su quehacer diario; las cuales han sido asignadas por el jefe inmediato descritos en el descriptor de puestos.

Duración: 4 días como mínimo

Al finalizar la primera etapa del proceso de inducción al puesto, el colaborador de la Sección de Inducción de Recursos Humanos, le aplicará al nuevo colaborador la “Guía de verificación para el empleado sobre los temas cubiertos en la primera etapa de inducción: bienvenida”, con el fin de conocer cuáles temas se abarcaron durante la primera etapa.

III ETAPA: SEGUIMIENTO

Duración:

El tiempo restante correspondiente al Período Prueba (dos meses, según código de trabajo vigente).

Personal a cargo: jefe Inmediato, colaborador guía y algún representante de la sección de inducción de Recursos Humanos.

Objetivo:

Dar seguimiento al desempeño y adaptación del nuevo colaborador, mediante la aplicación de instrumentos y evaluación continua por parte del jefe Inmediato y el colaborador guía.

Actividades a realizar:

El jefe inmediato y el colaborador guía acompañarán al nuevo colaborador, cuando éste lo necesite, resolviendo sus dudas durante la realización de las funciones asignadas. Al finalizar el proceso (diez días antes de que concluya el período de prueba) el jefe inmediato generará un breve informe del colaborador acerca del avance de éste en sus labores y su adaptación. Este informe le permitirá al jefe inmediato contar con una perspectiva más clara acerca de si el colaborador reúne las condiciones idóneas para desempeñarse en el puesto en que fue contratado.

Un representante de la sección de inducción de Recursos Humanos, al final del proceso, le entregará al nuevo colaborador de recién ingreso el cuestionario: “***Evaluación del Programa de Inducción por parte del Colaborador***” con el fin de que lo complete y sea devuelto. Este cuestionario le permitirá a la sección de inducción de Recursos Humanos conocer la perspectiva del empleado sobre el Proceso de Inducción al puesto en el cual participó y realizar los cambios o mejoras necesarias a éste, para inmediatas aplicaciones.

Se entregará al jefe inmediato(a) y al compañero guía, por parte de un representante de la sección de inducción de Recursos Humanos, los cuestionarios: “***Evaluación del Programa de Inducción por parte del jefe Inmediato***” estos deben ser completados y devueltos al colaborador asignado de la sección de inducción. La información contenida en estos cuestionarios permitirá conocer su perspectiva y el planteamiento de mejoras para el programa.

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

a) Sección de inducción de Recursos Humanos: Facilitar el apoyo necesario a los participantes en el programa de inducción, tales como: salas, equipo audiovisual, y materiales didácticos, entre otros.

- Coordinar la capacitación de los responsables de llevar a cabo actividades de inducción, entre ellos: jefes, colaboradores guías.
- Recibir al nuevo colaborador el primer día de labores, acompañarlo a la Sección o Departamento donde fue contratado y presentarlo al jefe inmediato.
- Velar por la correcta aplicación del programa de inducción, así como procurar su actualización.
- Evaluar el Programa de Inducción al puesto.

b) Jefe Inmediato:

- Recibir al nuevo colaborador y dar saludo de bienvenida.
- Designar al colaborador guía y prepararlo para que asuma su papel. Preparar reuniones que permitan elaborar los informes de adaptación.
- Informar a la sección de Inducción de Recursos Humanos sobre los resultados del programa de inducción al puesto.
- Realizar los trámites necesarios ante quien corresponda, para acondicionar del mobiliario, equipo e instrumentos necesarios al nuevo colaborador, con el propósito de que pueda ejecutar sus labores adecuadamente. Incluye en los aspectos técnicos, claves, accesos de los sistemas con los roles de acuerdo con el puesto a desempeñar.

Coordinar con la sección de inducción, todo lo relacionado con el Proceso de Inducción.

c) Colaborador(a) guía: Participar en las actividades de bienvenida del nuevo colaborador. Participar en las actividades de capacitación que le permitan enfrentar adecuadamente la preparación al nuevo colaborador Coordinar con su jefe inmediato, todas las actividades que se llevarán a cabo con el nuevo

colaborador. Brindar información específica del cargo que debe desempeñar el nuevo colaborador y resolver las dudas planteadas por él.

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Recurso Humano:

a). La Sección de inducción de Recursos Humanos: Facilitará colaboradores de la sección que acompañaran a cierto grupo de nuevos colaboradores. Serán los encargados de administrar el Proceso de Inducción, facilitar el Manual de Inducción de la organización, al nuevo colaborador, así como las visitas guiadas por las instalaciones y la aplicación de los instrumentos para las evaluaciones, entre otros.

b). Áreas y departamentos de la organización: Es indispensable que se utilice el tiempo necesario por parte del jefe Inmediato para atender lo dispuesto en el Proceso de Inducción, así como, facilitar un compañero y uno suplente para suplir al titular en eventuales ausencias, estos deben ser elegidos por el jefe inmediato de acuerdo a criterios establecidos por él.

Recursos Materiales:

- Guía Inducción. Instrumentos para aplicar al nuevo colaborador, jefe inmediato y compañero instructor o guía.
- Descriptor de puestos. Instrumento que se le entregara al nuevo colaborador para que tenga presente sus funciones.

Instrumentos:

proyector, sala de capacitación, para impartir la charla relacionada con la información contenida en el Manual de Inducción y descriptor de puestos.

GUÍA DE INDUCCIÓN

Día	Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recurso a utilizar
Primera semana laboral	Bienvenida	Proceso de Inducción General	Crear el primer contacto a través de la sensibilización del nuevo colaborador, dando a conocer los principales aspectos organizacionales	Jefe de Inducción	Impartido durante toda la jornada laboral de la primera semana	Charla
Primera semana laboral	Filosofía Organizacional	Proceso de Inducción General	Establecer un clima de confianza, con información básica y elemental de la filosofía empresarial. Entrega de manuales.	Colaborador encargado	Impartido durante toda la jornada laboral de la primera semana	Charla, dinámica y evaluación
Primera semana laboral	Recorrido a instalaciones	Proceso de Inducción General	Conocer las áreas comunes, áreas específicas, puntos de reunión por simulación de emergencia, baños, otros.	Colaborador encargado	Impartido durante toda la jornada laboral de la primera semana	Observación
Primera semana laboral	Descripción detallada de los servicios de la empresa.	Proceso de Inducción General	Involucramiento al entorno de la empresa, conociendo a fondo a la industria que pertenece.	Colaborador encargado	Impartido durante toda la jornada laboral de la primera semana	Charla y evaluación
Primera semana laboral	Temas relativos a la cultura organizacional	Proceso de Inducción General	Integración de equipos y socializar	Colaborador encargado	Impartido durante toda la jornada laboral de la primera semana	Charla, dinámica y evaluación

Nota: Se incluye el esquema de la inducción general con la finalidad de mostrar la precedencia del programa de inducción al puesto

ESQUEMA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Día	Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recurso a utilizar
Primer día, segunda semana laboral	Inicia la presentación con el jefe inmediato	Presentación formal al nuevo colaborador con su jefe inmediato o colaborador guía designado para la inducción al puesto	Presentar a su jefe inmediato, coordinador o gerente de área al nuevo colaborador	Colaborador encargado	8:15 a 8.45 horas	Conversación
	Presentación del grupo de trabajo	Realizar presentación del nuevo colaborador con el grupo de trabajo	Presentar al equipo de trabajo al nuevo colaborador	Jefe inmediato	8:30 a 9:15 horas	Conversación
	Presentación del organigrama del área	Realizar presentación de organigrama del área, que contenga el título del puesto, nombre de la persona que lo ocupa	Conocer el organigrama del área con el nombre del ocupante	Jefe Inmediato	9:00 a 9:30 horas	Conversación
	Descripción detallada de los puestos y sus objetivos	Se informa de forma detallada los objetivos del puesto que va a ocupar el nuevo colaborador	Conocer los objetivos y aspectos importantes del puesto de trabajo a ocupar	Jefe inmediato	9:30 a 10:30 horas	Conversación y presentación del manual de inducción
	Descripción detallada de puesto de trabajo	Revisar con el nuevo colaborador la descripción de puesto de trabajo	Conocer las funciones del puesto y definición de la medición del desempeño	Jefe inmediato	10:30 a 13:00 horas	Conversación y evaluación del manual de inducción
	Uso de equipos informáticos, insumos y material de trabajo	Revisión de equipos, materiales de trabajo con los cuales va a trabajar el nuevo colaborador	Conocer el uso y ubicación de cada herramienta de trabajo	Jefe inmediato	14:15 a 16:30 horas	Conversación, observación y demostración

Día	Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recurso a utilizar
-----	------	-----------	----------	-------------	--------	--------------------

Segundo día, segunda semana laboral	Retroalimentación	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior	Comprobar la adecuada asimilación de los temas impartidos al nuevo colaborador	Jefe inmediato o colaborador guía asignado	8:15 a 9:15 horas	Conversación
	La especificación de las actividades contenidas en el puesto de trabajo	Explicación de todas las actividades realizando demostraciones	Mejorar el aprendizaje en cuanto a las actividades a realizar en el puesto de trabajo	Colaborador guía	9:15 a 16:30 horas	Conversación, demostración y materiales de trabajo
Tercer día, segunda semana laboral	Retroalimentación	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior	Comprobar la adecuada asimilación de los temas impartidos al nuevo colaborador	Colaborador guía	8:15 a 9:15 horas	Conversación
	Continuación de la especificación de las actividades contenidas en el puesto de trabajo	Se informa de forma detallada los objetivo del puesto que va a ocupar el nuevo colaborador	Consolidar el proceso de enseñanza de las actividades a cumplir en el puesto.	Colaborador guía	9:15 a 16:30 horas	Conversación, demostración y materiales de trabajo
Cuarto día, segunda semana laboral	Retroalimentación	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior	Comprobar la adecuada asimilación de los temas impartidos al nuevo colaborador	Colaborador guía	8:15 a 9:15 horas	Conversación
	Realización de las actividades a ejecutar en el puesto	Ejecutar las tareas que el puesto de trabajo requiere por parte del nuevo colaborador con supervisión del colaborador guía	Supervisar que el nuevo colaborador comprendió de forma correcta las actividades del puesto.	Colaborador guía, colaborador	9:15 a 13:00 horas	Conversación e instructivo del puesto
Cuarto día, segunda semana laboral	Retroalimentación	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos en la jornada matutino	Comprobar la adecuada comprensión de los temas impartidos al nuevo colaborador	Colaborador guía	14:00 a 15:30	Conversación
Día	Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recurso a utilizar

	Evaluación del programa de inducción	Evaluación de lo aprendido en el programa de inducción	Conocer la opinión de los colaboradores respecto al programa de inducción	Jefe Inmediato	15:30 a 16:30 horas	Conversación y encuesta del programa de inducción
	Cierre del programa de inducción	Finalización de la actividad en el periodo del programa de inducción	Comunicar al nuevo colaborador sobre la finalización del periodo de inducción	Jefe inmediato, colaborador encargado.		Conversación

Fuente: Elaboración Propia, agosto 2022

DESCRIPTORES DE PUESTOS

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: TÉCNICO I		
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD		
NATURALEZA DEL PUESTO: Contable, analista, toma de decisiones, autónomo, confidencialidad		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Control de cuentas y seguimiento -Gestionar conciliaciones bancarias, tesorería, libros legales -Realizar cuadro de compras -Actualizar libro de diario 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Computadora, laptop, fotocopiadora, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, Contabilidad, administración del tiempo, sistema específico

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO: SERVICIOS		
NATURALEZA DEL PUESTO: Apoyo al área asignada, funciones adaptadas al área,		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Planificación de Reuniones -Recepción de documentos -llevar control de insumos de oficina -Administrar y registrar las llamadas -Atención al cliente y proveedor 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Computadora, scanner, fotocopiadora, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, servicio al cliente, manejo de conflictos

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: TÉCNICO II		
DEPARTAMENTO: PROVEDURÍA		
NATURALEZA DEL PUESTO: Estricto orden, comunicación con proveedores, toma de decisiones, autónomo, confidencialidad, capacidad de planificación		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Compra de suministros de oficina, limpieza, eléctricos y otros -Reporte escrito mensual -Control de ingresos y salidas de materiales -Realizar cuadro de control -Actualizarse en temas de políticas 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Computadora, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, administración del tiempo, sistema específico

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: RECEPCIONISTA		
DEPARTAMENTO: SERVICIOS		
NATURALEZA DEL PUESTO: Apoyo al área asignada, funciones adaptadas al área,		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Atención de llamadas -Atención de visitas -Control de correspondencia -Control de facturas físicas para gestiones contables -Atención al cliente y proveedor 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Computadora, scanner, fotocopidora, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, servicio al cliente.

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: TÉCNICO III		
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS		
NATURALEZA DEL PUESTO: toma de decisiones, autónomo, confidencialidad, capacidad de planificación y comunicación efectiva		
FUNCIONES:		
-Evaluar situaciones específicas del manual de conducta		
-Reporte escrito mensual		
-Evaluar riesgos legales/ laboral en procedimientos de colaboradores		
-Realizar cuadro de control		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		
-Laptop, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial.		CONOCIMIENTOS:
		Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, sistema específico

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: ANALISTA		
DEPARTAMENTO: INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA		
NATURALEZA DEL PUESTO: Analítico, toma de decisiones, sugerir cambios		
FUNCIONES:		
-Supervisa funcionamiento de sistemas		
-Identifica fallas y crea soluciones		
-Planifica y supervisa instalación de sistemas		
-Seguimiento a procesos instalados		
-Reporte mensual específico		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		
-Computadora, laptop, scanner, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial.		CONOCIMIENTOS:
		Específicos en computación, manejo de sistemas específicos, servicio al cliente.

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: COORDINADOR		
DEPARTAMENTO: CUENTAS CORPORATIVAS		
NATURALEZA DEL PUESTO: toma de decisiones, autónomo, confidencialidad, capacidad de planificación y comunicación efectiva		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Administración de cuentas corporativas -Gestionar nuevos contactos -Elabora propuestas comerciales -Evaluar y orientar los resultados de servicio 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Laptop, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Básicos en computación, manejo de office, correo electrónico, sistema específico, experiencia en la posición o conocimiento de procesos.

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: JEFE DE SECCIÓN		
DEPARTAMENTO: CREDITOS		
NATURALEZA DEL PUESTO: Analítico, toma de decisiones, Planificación		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Supervisa personal asignado -Coordina los programas crediticios de la institución -Planifica y supervisa procesos del área -Controla el crecimiento de cartera -Reporte diario específico 		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		CONOCIMIENTOS:
<ul style="list-style-type: none"> -Computadora, laptop, scanner, teléfono, celular, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial. 		<ul style="list-style-type: none"> Específicos en computación, manejo de sistemas específicos, servicio al cliente, experiencia previa en la posición o conocimiento de los procesos

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: COORDINADOR		
DEPARTAMENTO: PROCESOS DE PAGO / RECURSOS HUMANOS		
NATURALEZA DEL PUESTO: toma de decisiones confidencialidad, comunicación		
FUNCIONES:		
-Administración de la programación de pago de salarios		
-Supervisa al personal a cargo		
-Gestionar pagos en procesos específicos de la gerencia de área		
-Elabora informes y ejecuta procesos anuales relacionadas al pago del personal		
<hr/>		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:	CONOCIMIENTOS:	
-Laptop, teléfono, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial.	Específicos en computación, manejo de office, correo electrónico, sistema específico, experiencia en la posición o conocimiento de procesos.	

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		CÓDIGO
PUESTO: JEFE DE SECCIÓN		
DEPARTAMENTO: FINANZAS		
NATURALEZA DEL PUESTO: Analítico, toma de decisiones, planificación, comunicación efectiva		
FUNCIONES:		
-Supervisa la eficacia de la calidad presupuestaria		
-Brinda información oportuna al subgerente de área para toma de decisiones		
-Mantiene comunicación cercana con áreas afines		
-Controla información de inversiones		
-Reporte diario específico		
<hr/>		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO:	CONOCIMIENTOS:	
-Computadora, laptop, scanner, teléfono, celular, materiales de oficina, escritorio de trabajo, silla secretarial.	Específicos en computación, manejo de sistemas específicos, servicio al cliente, experiencia previa en la posición o conocimiento de los procesos	

3- EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR PARTE DEL COLABORADOR

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

Por favor marque con una (X) en la casilla que corresponda de acuerdo a su experiencia.

	CALIFICACIÓN				
	BAJO	MEDIO	ALTO		
	1	2	3	4	5
1 La capacitación que la empresa le ha brindado para el desempeño adecuado de su trabajo es					
2 La cordialidad del trato entre los compañeros de trabajo es					
3 La claridad con que su jefe inmediato o colaborador guía le expone los objetivos de su trabajo es					
4 El desarrollo profesional a futuro que usted percibe en la empresa es					
5 El nivel de exigencia que usted siente en su trabajo es					
6 La calidad del lugar en que usted desempeña su trabajo es					
7 La claridad con que se le señala si su trabajo está bien realizado o no, es					
8 El respeto de sus jefes a su jornada de trabajo es					
9 La claridad en los procedimientos para obtener permisos, vacaciones etc, es					
10 Su confianza para expresar opiniones sobre aspectos de su trabajo es					
11 Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta					
12 Considera que la empresa está bien dirigida					
13 La colaboración que existe entre las personas de su equipo de trabajo es					
14 La cordialidad de las relaciones con su jefe inmediato es					
15 La cantidad y calidad de los materiales y equipos que dispone para realizar su trabajo es					

fecha de evaluacion:

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La organización realiza inducción general.	30
Figura 2. Conocimientos si otros compañeros recibieron inducción.	31
Figura 3. Conocimiento sobre la filosofía empresarial.....	32
Figura 4. Percepción de inducción al puesto del jefe inmediato.....	33
Figura 5. Conocimiento de las funciones de trabajo.	34
Figura 6. Conocimiento de los objetivos de su departamento.....	35
Figura 7. Interés de los miembros del equipo.	36
Figura 8. Inducción y su importancia.....	37
Figura 9. Empatía de los miembros del equipo.	38
Figura 10. Ambiente de trabajo en el primer día.	39
Figura 11. Preparación y organización en proceso de inducción al puesto.....	39
Figura 12. Metodología para la ejecución de proceso de inducción.....	40
Figura 13. Información clara y pertinente para la inducción	41
Figura 14. La tecnología permite una mejor comprensión para la inducción	41
Figura 15. De una forma general como se aprecia o califica el proceso de inducción al puesto de la organización	42
Figura 16. Retos del personal de nuevo ingreso.....	43
Figura 17. Sugerencia para mejorar los procesos de adaptación del personal.....	44
Figura 18. Apoyaría un plan de inducción al puesto.....	45
Figura 19. Beneficios de la inducción específica.....	46
Figura 20. Limitaciones para impartir inducción	47
Figura 21. El plan puede apoyar el logro de objetivos departamentales	48
Figura 22. Reputación de la organización por falta de inducción específica	49