

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DE PRIMER
INGRESO DE UNA EMPRESA INSTALADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



AUTOR: LCDA. JADIRA MIREYA SILVA QUEVEDO

Guatemala, septiembre de 2022

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DE PRIMER
INGRESO DE UNA EMPRESA INSTALADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto 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: LCDA. JADIRA MIREYA SILVA QUEVEDO

Guatemala, septiembre de 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
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: M.Sc. 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. Juan Carlos Lemus
Evaluador: MSc. Brenda Caal
Evaluador: MSc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Jadira Mireya Silva Quevedo, con número de carné: 200115436

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 con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: 



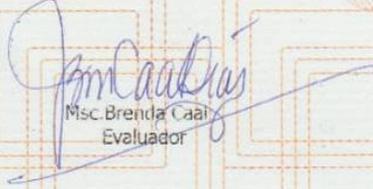
ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-004-JPFS-2022

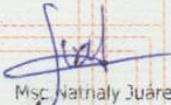
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 17 de Septiembre de 2022, a las 15:30 - 16:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Jadira Mireya Silva Quevedo**, carné No 200115436, 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 2015.

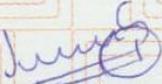
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"Diseño de un plan de inducción para colaboradores de primer ingreso de una empresa instaladora de energía eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala del Departamento 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 **23/30 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 17 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.


Msc. Juan Carlos Lemus
Coordinador


Msc. Brenda Caal
Evaluador


Msc. Nataly Juárez
Evaluador


Licda. Jadira Mireya Silva Quevedo
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 **Licda. Jadira Mireya Silva Quevedo**, Carné **200115436** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	63
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	23
Nota final:	86

APROBADO

Guatemala 17 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

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

DEDICATORIA

A DIOS:

Por estar siempre conmigo, por conocerme desde lo más profundo de mí y ser mi aliado siempre. Por darme fuerzas y valor para continuar cada día y luchar por conseguir mis sueños.

A MI PAPI Y MAMI:

Por motivarnos a seguir, y siempre estar allí, para nosotras y con nosotras.

A MI AMOR:

Por todo tu amor, tu paciencia, tu apoyo, porque siempre confiaste en que podría cumplir este objetivo y sos la pieza que le hacía falta a mi vida para ser feliz.

A MIS HIJOS:

Mis bebés, por toda su paciencia y palabritas de apoyo y fortaleza. ¡Gracias por entender a mami! Espero que esto les sirva de motivación y ejemplo.

A MIS HERMANOS:

Por ayudarme siempre y confiar en mí.

A MI FAMILIA Y AMIGOS:

Por su apoyo y amor.

A MI USAC:

¡Orgullosa de ser Sancarlista!

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. La Administración de Recursos Humanos	8
2.1.1. Definición de Recursos Humanos	9
2.1.2. Evolución de los Recursos humanos	11
2.1.3. Evolución de las teorías relacionadas a Recursos Humanos.....	13
2.2. Actividades de Recursos Humanos	13
2.2.1. Planificación de personal	14
2.2.2. Reclutamiento y selección de personal	16
2.2.3. Contratación.....	17
2.2.4. Capacitación y desarrollo	18
2.2.5. Evaluación del desempeño	18
2.2.6. Cultura organizacional.....	20
2.2.7. Motivación del personal.....	21
2.3. Importancia y beneficios de Recursos Humanos.....	23
2.4. Comunicación organizacional.....	26
2.4.1. Definiciones de comunicación.....	27
2.4.2. Comunicación empresarial, organizacional.....	30
2.4.3. Tipos comunicación empresarial.....	35
2.4.4. Estrategias de comunicación empresarial interna.....	39
2.4.5. Importancia de la comunicación interna	41
2.5. Inducción	44
2.5.1. Definiciones.....	44
2.5.2. Propósito de la inducción de personal.....	46
2.5.3. Tipos de inducción	47
2.5.4. Procesos previos a la inducción.....	48

2.5.5.	Etapas de inducción	51
2.6.	Programas de inducción	55
2.6.1.	Elementos del programa de inducción	56
2.6.2.	Importancia y beneficios de la inducción	58
3.	METODOLOGÍA	62
3.1.	Definición del problema	62
3.2.	Delimitación del problema	63
3.3.	Objetivos.....	63
3.3.1.	Objetivo general	63
3.3.2.	Objetivos específicos	63
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	64
3.5.	Tipo de investigación	64
3.6.	Alcance de la investigación	65
3.7.	Técnicas de recopilación de información.....	66
3.8.	Instrumentos de investigación	67
3.9.	Población.....	68
3.10.	Estadística	68
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
4.1.	Información General	69
4.2.	Análisis e interpretación de los resultados.....	82
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS	92

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Diseño de un Plan de Inducción para colaboradores de primer ingreso de una empresa instaladora de energía eléctrica ubicada en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala” tiene por objetivo, analizar el proceso de inducción actual de los colaboradores, e identificar los procesos de inducción general y específico, para proponer un programa de inducción para los colaboradores.

La organización objeto de estudio es una empresa que brinda servicio de energía eléctrica en la ciudad capital, su misión es, brindar un servicio de excelencia generando confianza y valor a las empresas que les subcontratan, por medio de tecnología de punta y la experiencia que les caracteriza y cuidando por la seguridad de sus colaboradores.

El trabajo de graduación inició con una revisión exhaustiva de los procesos actuales que permitió identificar las fases necesarias para abordar la problemática, y proponer el diseño del plan de inducción para la empresa.

La metodología utilizada en el trabajo de graduación es de tipo descriptiva, la cual se desarrolló de forma estructurada y sistemática con el propósito de contribuir a la solución práctica del problema analizado. El enfoque metodológico utilizado es de tipo mixto, pues se obtuvieron resultados cuantitativos como cualitativos.

INTRODUCCIÓN

Como preámbulo, se puede señalar que, la importancia de un programa de inducción reside en despertar en el colaborador el interés por contribuir en la realización de las funciones que desarrolla la organización, además de hacerlo sentir parte integrante del proceso, lo cual se logra indiscutiblemente, suministrándole la información imprescindible que ilustre los objetivos de la empresa y las funciones asignadas en el nuevo puesto de trabajo.

Asimismo, se resalta que, la inducción del personal es parte de la Administración de Recursos Humanos y de su correcta aplicación a los colaboradores de nuevo ingreso, depende la integración que este tenga en su equipo de trabajo y la facilidad con la que logre desempeñar sus funciones en la nueva plaza a aplicar.

El trabajo de investigación está estructurado en varios capítulos, ordenados metodológicamente, que serán de utilidad para comprender de manera lógica y ordenada el desarrollo de la temática. Inicialmente se mencionan los antecedentes, donde se desarrolló información de la Administración de RRHH e inducción como tal, y estudios relacionados con el tema, los cuales fueron realizados con anterioridad por otros investigadores, aquí también se incluyen los antecedentes del sector que presta servicios de energía en Guatemala.

En el siguiente capítulo se incluye el marco teórico, que abarca las variables conceptuales que fundamentan la investigación. El capítulo tres se denomina Metodología, e incluye, el problema, justificación, en la cual se identifica el porqué de realizar la investigación y se definen los objetivos: general y específicos, así como el diseño y metodología empleada.

El capítulo cuatro se titula: presentación y análisis de resultados e incluye las gráficas con sus respectivas interpretaciones, así como las conclusiones del estudio con sus respectivas recomendaciones.

Posteriormente se encuentran las referencias bibliográficas y demás material consultado para la creación y soporte del trabajo profesional de graduación.

En la sección de anexos, se encuentran los formatos que fueron utilizados para llevar a cabo la recolección de información y datos que permitieron realizar el estudio, así como también la propuesta que ayudará a la empresa objeto de estudio a implementar un proceso de inducción.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos, ARH, a grandes rasgos es la parte de las empresas que se encarga de los temas de contratación, administración y terminaciones de contrato con el personal. Cualquier negocio por muy grande o pequeño que sea tendrá necesidad de administrar sus recursos humanos, aunque el área como tal no esté definida.

La ARH se apoya de subsistemas de Recursos Humanos que cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal, entre las cuales se puede mencionar el reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación, los sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios, jubilación, renuncia y despido, siendo cada uno de ellos importante para el buen manejo del personal.

La inducción como parte de los subsistemas de Recursos Humanos juega un papel muy importante al inicio de cualquier relación laboral, ya que, en esta etapa, toda vez el trabajador haya ingresado y firmado contrato, se le mostrarán detalles tan importantes como: reglamentos, manuales, políticas, funcionamiento de la empresa, la cultura organizacional y su relación con la planeación estratégica y todo lo necesario para que pueda desempeñarse de forma eficiente dentro de la organización.

Adicionalmente en este apartado deberá recibir los detalles de las actividades a realizar y conocerá cual es el papel que juega su posición dentro de la empresa. La función de la inducción será entonces que el colaborador se familiarice con la empresa, su cargo y en poco tiempo esté desempeñando sus funciones como corresponde.

1.1. Antecedentes de estudio

En esta sección, se presentan antecedentes científicos de investigaciones relacionadas con la inducción de personal y cuáles han sido sus principales hallazgos:

En este contexto se encuentra la tesis elaborada por Lic. Maria Yaniris Quezada Guzmán (2017) para optar al título profesional que la acredita como Maestra en Gerencia de Recursos Humanos, titulada “Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para él, año 2017”, avalada por la Universidad Apec, República Dominicana, cuyo planteamiento de problema fue ¿ Cuáles son los sistemas de información necesarios para la mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud?, fijando el siguiente objetivo: diseñar una propuesta de mejora y actualización del manual de inducción del Ministerio de la Juventud.

La población con la que se realizó la investigación son el personal directivo, personal administrativo, y personal operativo del Ministerio de Juventud; para obtener los datos se aplicarán entrevistas aplicadas a los responsables de gestión del talento humano. Encuestas a empleados del Ministerio de la Juventud.

Del análisis de los datos se obtuvo los siguientes resultados:

Es un error considerar la Integración de Recursos Humanos como un proceso rápido. El encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la institución y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos. Es importante mencionar que el nuevo Empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de

frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. (Quezada, 2015, p.64)

Por otro lado se encuentra la tesis realizada por Edwin René Andrade Cabrera (2017) para obtener el título de Maestro en Administración de RRHH titulada “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 de estrategias para una implementación efectiva”, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo planteamiento de problema fue ¿Qué instrumentos se utilizan para realizar la inducción de para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social?, fijando el siguiente objetivo: proponer al Área de Salud Guatemala Central, un programa integral de inducción que le permita al trabajador incorporarse de forma efectiva a la institución y al puesto de trabajo. se estableció un universo conformado por la totalidad de trabajadores del Área de Salud Guatemala Central, compuesto por 862 colaboradores, para la selección de los 100 colaboradores que conformaron la muestra se utilizó el método no probabilístico por conveniencia; se utilizó una Boleta de Encuesta.

Interpretando los resultados, Andrade (2017) sugiere que “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” (p.84), por lo que su propuesta se basa en un programa de inducción que ayude a cubrir las necesidades de la empresa.

Adicionalmente se encuentra la tesis realizada por Claudia Paulina Ayala Castillo (2019) para optar al título profesional que la acredita como Maestra en Desarrollo del Talento Humano, titulada “Importancia de la Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito”, avalada por la Universidad Andina

Simón Bolívar, cuyo planteamiento de problema fue ¿Cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano que trabaja en Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito?, fijando el siguiente objetivo: Identificar y analizar la forma en que se llevan a cabo en la actualidad, las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la microempresa objeto de estudio. La población que formó parte del ámbito personal fueron 12 personas; se utilizó dos cuestionarios de 17 y 20 preguntas cada uno.

Con base en los resultados, Ayala (2019) sugiere que “para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial” (p.52), por lo tanto, se recomienda una reestructura en los procesos.

El artículo “Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina” publicado en la revista FACES, y escrito por Elorriaga (2015) Se detallan cada uno de los pasos, procedimientos y características de la investigación. Entre los principales resultados se observa que, a pesar de que los gestores de recursos humanos declaran llevar adelante un proceso de inducción organizacional, en realidad lo que se realiza es un entrenamiento operativo en el puesto de trabajo. Se destaca que prima la informalidad en dicho proceso. El principal objetivo de este es facilitar el aprendizaje del nuevo empleado, y quien se encarga de llevarlo a cabo es, generalmente, un compañero de trabajo.

Adicionalmente el artículo “Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio” publicado en la revista Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, y escrito por Vélez, Loo, & Esquivel (2021) se determina que la inducción es una carta de presentación que ofrece la organización a su personal y depende de la buena

ejecución de este proceso para hacerles sentir bienvenidos o no a los nuevos colaboradores. Lo que se esperaba de esta investigación es justificar a uno de los imperativos estratégicos que se pretenden alcanzar hasta el año 2030, que refiere a valorar a las personas de la organización, es decir, hacerles sentir a cada uno de sus trabajadores como parte integral desde su primer día de trabajo. La metodología fue la recopilación de información alineada a la realidad de la organización por medio de un cuestionario para los colaboradores de la Fundación World Vision Ecuador de Quito, Riobamba, Portoviejo e Ibarra comprendidos entre los 23 y los 65 años de edad, como resultado final se obtiene la confirmación que las organizaciones buscan que los nuevos colaboradores lleven a cabo sus actividades siempre y cuando tengan todos los recursos que demande su cargo en la organización, de esta manera se pueda asegurar una buena inserción a la organización, siempre brindando un seguimiento adecuado.

Por último, el artículo “Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en Laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la Resolución 1160 Numeral 10 del 2016” publicado en el repositorio de la Universidad Libre de Colombia, y escrito por Mejía (2016) se señala que el personal es la parte más importante para el mantenimiento de un sistema de calidad, y por lo mismo se debe contar con personal capacitado y evaluado en el desarrollo de las labores asignadas. Lo que se logró en esta investigación fue hacer una propuesta metodológica para la inducción al personal de producción de laboratorios Ropsohn y así facilitar la adaptación a su puesto de trabajo generando desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa. La metodología utilizada para la investigación fue por medio de un estudio descriptivo, utilizando la observación y recolección de datos. La autora concluye el éxito de las operaciones que se realicen en una organización están estrechamente relacionadas con la calidad de inducción y capacitación que reciban desde su primer día de labores.

1.2. Antecedentes del sector

Desde 1984 en Guatemala la Empresa Eléctrica de Guatemala EEGSA ha proveído servicios de electrificación a los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez. En 1996 se aprueba la ley de desmonopolización sector eléctrico y se impide que una sola compañía se dedicara, a la generación, transporte y comercialización de energía eléctrica.

Para velar por el cumplimiento de la Ley General de Electricidad y su Reglamento en Guatemala, existe la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) cuya misión es velar, y regular a favor de la eficiencia, estabilidad y sostenibilidad del subsector eléctrico en Guatemala.

A partir de la privatización anteriormente mencionada la EEGSA para tener más alcance y ser más eficiente, subcontrató empresas, que, a su vez, pueden tener subcontratistas para cumplir con la demanda de servicios de instalación, reparación y mantenimiento anteriormente realizados en su totalidad por personal de la EEGSA.

Actualmente en Guatemala existen empresas que se dedican a la prestación de servicios tercerizados de instalación, mantenimiento y reparación de servicios relacionados con la energía eléctrica tanto a nivel capital, como al interior del país. Estas empresas ofrecen a las principales compañías distribuidoras de energía, servicios inmediatos y de excelente calidad pues cuentan con la infraestructura, experiencia y conocimiento necesario para realizar este tipo de actividades.

De esta manera surge en Guatemala la existencia de la empresa objeto de estudio, quien es subcontratada por empresas que mantienen contratos directos con la EEGSA en Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez y Energuate en el interior de la República. Con una amplia experiencia en el rubro, la empresa objeto de

estudio lleva 15 años realizando estas actividades a nivel nacional cumpliendo a cabalidad con los requisitos mínimos solicitados por la EEGSA para operar.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración de Recursos Humanos

Referente a la administración de recursos humanos menciona Mondy et al. (2015) que:

“la utilización de los recursos humanos de una empresa es para lograr objetivos organizacionales, por tanto, la administración de recursos humanos es el fundamento para lograr los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas.”
(p. 210)

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la empresa, el desarrollo, la coordinación, de igual forma en el control de técnicas, que impulsan al desempeño eficiente del personal, logrando de esta forma que los trabajadores dentro la empresa, trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva.

Adicionalmente, los principales objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Crear, desarrollar y mantener un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para lograr los objetivos de la empresa.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones empresariales que logren la aplicación, el desarrollo y la satisfacción por completo de los recursos humanos.
- Lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos, por tanto, la administración de recursos humanos está enfocada a las prácticas y políticas imprescindibles para gestionar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial.

2.1.1. Definición de Recursos Humanos

Cabe destacar que, la definición de recursos humanos ha ido evolucionando con el tiempo, al respecto López-Cabrales et al. (2017) mencionan:

“recursos humanos conlleva la función que se ocupa de seleccionar, contratar, retribuir, formar, motivar, y retener a los trabajadores de la empresa, con un objetivo esencial, alinear las políticas de los mismos con la estrategia de la empresa, a través de las personas.” (p. 62)

De lo anterior, puede señalarse que, los recursos humanos se les conocen como potencial humano o activo humano, donde hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que estructuran una empresa. Al respecto mencionan Mondy et al. (2015) que:

“esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una empresa, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad.” (p. 89)

De lo antes citado, puede decirse que los recursos humanos en una empresa son esencialmente imprescindibles, ya que principalmente se ocupa de seleccionar y formar al capital humano, con el único objetivo de llevar al éxito empresarial y hacerles frente a las necesidades que día a día se presentan en una empresa, practicando la estrategia empresarial en las distintas áreas de los recursos humanos como la selección, contratación y la capacitación.

Desde otro enfoque Boxal (2018) refiere que “los recursos humanos como capital humano y su triple dimensión: intelectual, social y afectiva entre todos los recursos internos de la empresa, el recurso humano constituye objeto de interés, en la misma” (p. 110).

En efecto, los recursos humanos han sido considerados como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible de las organizaciones, porque las características valiosas y únicas de los trabajadores.

Se cita a Cappelli y Singh (2015) “el factor humano, como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender” (p. 70). En otras palabras, el recurso humano es visto como un stock de conocimientos y destrezas acumuladas, por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo, en otras palabras, los recursos como los stocks de los factores disponibles en la empresa y de los que tiene el control y la propiedad. Es por ello que, los recursos humanos son la base de capital humano bajo el control de la empresa, tomando en cuenta que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la organización.

Citando las palabras de Ordiz y Avella (2016) “el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles” (p. 52).

Evidentemente como un capital que incluye todos los recursos con los que los trabajadores contribuyen al desempeño de la empresa, tomando en cuenta su condición física, conocimientos, recursos sociales e inclusive, su reputación. En estas últimas décadas, se ha ido complementando la definición del recurso humano, aunque aún no existe un consenso universal a este respecto.

2.1.2. Evolución de los Recursos humanos

Desde luego en los últimos años, la dirección de recursos humanos y, en general el departamento de recursos humanos de las empresas, han ido posicionándose como una pieza esencial dentro de la planificación estratégica empresarial, pero esto no siempre ha sido así, porque este departamento ha sufrido una evolución notable desde finales del siglo XX hasta la actualidad.

Parte de la evolución de los recursos humanos, explica Bohlander et al. (2017) que:

“hasta los años 70, el crecimiento y expansión industrial provocó que las empresas empezasen a adquirir dimensiones importantes con grandes niveles de producción y número de trabajadores; hasta entonces, nadie se había preocupado en gran medida de la gestión de los trabajadores o de su formación.” (p. 39).

Se comprende que, en esta época, se gestionaba únicamente los costos de personal y la legislación laboral solamente desde una perspectiva estrictamente legal.

Menciona también Ordiz y Avella (2016) que:

“más adelante, a partir de los años 80, profesionales especializados empezaron a recomendar la importancia de este departamento, tanto a nivel social como productivo, porque aseguraban que la consideración de los aspectos humanos en la organización condicionaba de forma directa el rendimiento de los trabajadores y, a finales de la década de los 90 cuando se entendió como causa directa de los buenos o malos resultados de la organización desde un punto de vista estratégico, pasando a denominarse, gestión de los recursos humanos.” (p. 109)

En la actualidad el país está formado por todo tipo de empresas comúnmente diferenciadas por estar constituidas por personas, en el caso de las empresas, dejando aparte los objetivos estratégicos, comerciales y productivos o la consideración de personas jurídicas en sí mismas, no dejan de ser empresas de personas con roles propios y un objetivo común.

Es importante mencionar lo que indica Perdomo (2017):

“la gestión de los recursos humanos es la administración que comporta todas las decisiones y acciones que afectan la naturaleza de la relación de la empresa hacia sus asalariados, a la vez que ofrece una perspectiva sobre los sistemas de trabajo, diferenciados por su estrecho alineamiento en la estrategia de la empresa.” (p. 97)

En otras palabras, la gestión de recurso humano engloba todo lo relacionado con la atracción, retención, formación, promoción o despido de los trabajadores de una empresa administrándolo de manera alineada a la estrategia de la compañía.

Por tanto, Aguilar (2015) expresa que:

“el desempeño de las tareas propias de la gestión de recursos humanos puede llevarlo a cabo un único profesional o un equipo de personas de un departamento específico; sin duda, ello dependerá del nivel de necesidades de la empresa, tomando en cuenta a las empresas familiares, hasta hace pocos años, la característica común era la inexistencia de dicho departamento en las empresas pequeñas o muy jerarquizadas por el fundador, también en caso de empresas más grandes.” (p. 33)

Desde luego, las empresas familiares se han jactado de no necesitar esta clase de gestión debido a la compleja implantación por las funciones a las que va ligada, además, la tendencia tradicional está cambiando y ya son varias las empresas que

están adaptando e implementando el departamento de recursos humanos a su estrategia empresarial, entendiendo la importancia que ello supone para el éxito de esta.

2.1.3. Evolución de las teorías relacionadas a Recursos Humanos

Los recursos humanos son el factor esencial de éxito o fracaso de las empresas; porque, esta noción ha ido tomando mayor dimensión con el paso de los años. Por lo tanto, resulta imprescindible realizar una interpretación histórica de la evolución de las ciencias sociales y humanas, y el abordaje teórico de los recursos humanos en las empresas, permitiendo contextualizar el presente trabajo.

Es importante resaltar que, desde inicios de la civilización, se ha asignado tareas a los individuos para la obtención de alimentos, construcción de viviendas, defensa de los pueblos, comercio, entre otros. Seguidamente, las teorías orientadas a los recursos humanos han evolucionado, además de los esfuerzos por comprender y gestionar el comportamiento de los trabajadores.

Desde el punto de vista de Bohlander et al. (2017) “en el siglo XVIII, pleno auge de la revolución industrial, la productividad se disparó por las nubes. Sin embargo, las sociedades iniciaron a modificar su estructura de necesidad; atención médica, educación, vivienda, son elementos que cobraron mayor relevancia” (p. 152). Tomando en cuenta esto, se visualiza la necesidad de la creación de personal especializado que se ocupe del bienestar de los trabajadores de una empresa.

2.2. Actividades de Recursos Humanos

Las actividades de los recursos humanos, conlleva un proceso administrativo que es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo y satisfacción, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los miembros de la empresa en beneficio de los propios individuos y de las empresas.

Ciertamente, la administración de recursos humanos a través de sus actividades, el fin es conquistar y mantener personas en la empresa, para que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

2.2.1. Planificación de personal

Ratifican Bohlander et al. (2017) que:

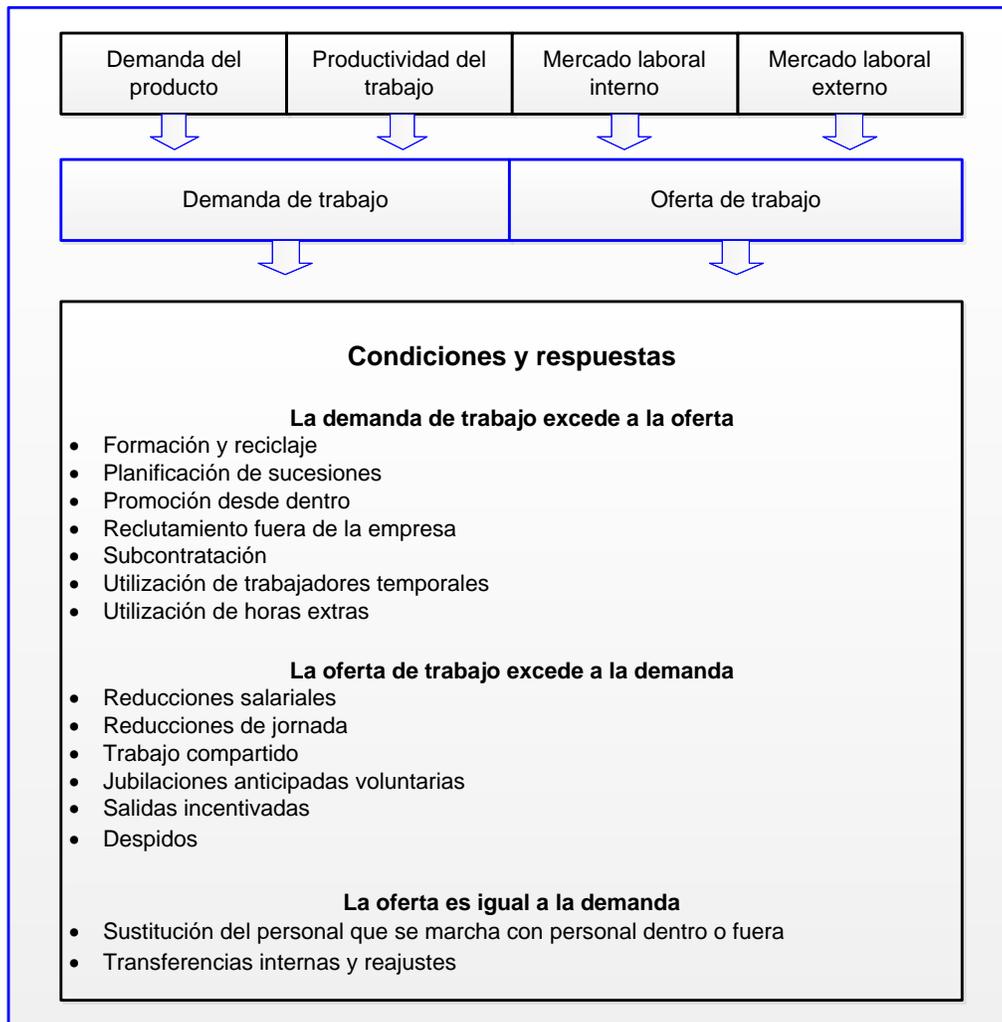
“la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el cambio de personas hacia el interior de la empresa, dentro de esta y hacia afuera, por ello, el propósito es usar los recursos eficazmente con el fin de alcanzar las metas de la empresa.” (p. 42)

Asimismo, la planificación de recursos humanos comprende el proceso que emplea una empresa para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de trabajadores adecuados para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro en la organización.

De acuerdo con Perdomo (2017):

“planificación de los recursos humanos cuantifica la demanda de trabajo de todas las actividades de la organización en base a sus objetivos de la empresa competitiva en el futuro cercano, mediano y largo plazo, estructura su oferta de trabajo y oferta de formación profesional con base a los objetivos generales, específicos y estratégicos de la misma.” (p. 70)

Figura 1. Factores de la planificación de personal



Se puede confirmar entonces que, las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras, exponiendo una limitación de trabajadores o podrían tener que recurrir a despidos, por exceso de trabajadores.

2.2.2. Reclutamiento y selección de personal

De esta manera, la selección del personal corresponde al proceso por el cual se define cuáles son los parámetros imprescindibles para cubrir una vacante, tomando en cuenta los objetivos de la empresa, y la elección del candidato que cumpla con dichos requerimientos.

Aguilar (2015) ratifica que:

“es la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y los hace más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades específicas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.” (p. 18)

Tomando la definición anterior puede señalarse también que, el reclutamiento y la selección de personal comprende también dos fases de un mismo proceso: la consecución de recursos humanos para la empresa. Asimismo, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por ello, es una actividad positiva y de invitación.

De esta manera, el proceso de selección de personal conlleva lo siguiente:

- Entrevista con el reclutador: con el fin de conocer su perfil y establecer si es un candidato potencial para ocupar la vacante.
- Aplicación de pruebas psicométricas: con el fin de conocer si el candidato cumple con el perfil, el reclutador da seguimiento al proceso con la aplicación de pruebas psicométricas.
- Referencias personales y laborales: en esta fase se realiza la investigación de referencias laborales y personales, con las cuales se tendrá información

relevante de su historial laboral, según estos resultados se continuará con el proceso y es parte importante para la selección del candidato adecuado.

- Estudio socioeconómico: algunas organizaciones recurren a la aplicación de estudios socioeconómicos, una vez concluidas las referencias el siguiente paso es la aplicación de este, con lo cual se espera conocer al candidato en su espacio, y un poco más de él y de su familia.

2.2.3. Contratación

Tomando en cuenta a Gómez et al. (2016) “el proceso de contratación una vez que la empresa ha establecido sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles” (p. 25).

Es por ello, que el proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, porque una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Con la finalidad de, para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las empresas deben prestar una atención especial a la socialización de estos.

En todo caso, el proceso de contratación se enfrenta a distintos retos, algunos más relevantes son:

- Establecer las características del personal que son más importantes para el rendimiento.
- Medir dichas características
- Evaluar los niveles de motivación de los candidatos al puesto
- Decidir quién debe tomar la decisión de selección de candidatos

De hecho, la contratación de personal es la declaración de voluntades a través de la cual dos o más personas establecen las condiciones a cumplir por cada una de ellas, a través de un período de vigencia establecido por los mismos.

2.2.4. Capacitación y desarrollo

Resulta claro que, la capacitación de personal es vista como un aprendizaje, al cual es impartido al personal, con el fin esencial de aumentar los conocimientos o de cambiar actitudes en el desempeño de su trabajo, además logra mejorar el desarrollo personal y profesional del propio trabajador. Desde la perspectiva de Grados (2016) “es aquella información y aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella” (p. 34).

Con base a lo anterior, la capacitación favorece a los miembros de la empresa a desempeñar su trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la misma para cumplir futuras responsabilidades. En este sentido, los pasos a seguir en la capacitación son los siguientes:

- Contenido del programa
- Principio de aprendizaje
- Evaluación de las necesidades
- Objetivos de capacitación y desarrollo

2.2.5. Evaluación del desempeño

Bajo este esquema Perdomo (2017) menciona:

“la evaluación de desempeño permite medir en dos perspectivas, tanto en las contribuciones de valor añadido a las cadenas de valor de la empresa por cada miembro de los recursos humanos como las contribuciones de valor agregado global que genera la empresa en un ambiente competitivo” (p.92).

Por tanto, estas evaluaciones solicitan esquemas de econometría y matemáticos aplicados a los recursos humanos.

Cabe añadir que, la evaluación del desempeño conlleva la identificación, medida y gestión del rendimiento del personal de una empresa, a continuación, se describe cada una:

- La identificación conlleva determinar qué áreas del trabajo deben ser analizadas el directivo cuando mide el rendimiento, por lo que, una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.
- La medición, punto central del sistema de evaluación, es decir, una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la empresa. En otras palabras, todos los directivos de la empresa deben mantener estándares de calificación competitivos.

Consecuentemente, las aplicaciones de la evaluación del desempeño, las empresas suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y de desarrollo, asimismo, las evaluaciones del desempeño se usan administrativamente porque son la base para considerar las condiciones laborales de un empleado, tomando en cuenta como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. A través de la evaluación de desempeño se logrará conocer los siguientes de cada colaborador de la empresa.

Figura 2. Desempeño laboral



2.2.6. Cultura organizacional

La cultura organizacional es conocida como el conjunto de significados construidos por distintos grupos e intereses y atribuidos por estos a los eventos de

una empresa para lograr alcanzar los objetivos, donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

Señala Young, Ed. (2018) que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una empresa, que la distinguen de otras, al examinar con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la empresa” (p.32).

A razón de lo anterior, se desprende que hay siete características esenciales que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una empresa, como las siguientes:

- Innovación y correr riesgos, conlleva el grado en que se alienta a los trabajadores para que sean innovadores y corran riesgos,
- Minuciosidad, es el nivel en que se espera que los trabajadores muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados, es el punto en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para lograrlos.
- Orientación a las personas, es el nivel en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la empresa,
- Orientación a los equipos, es el grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad, es el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad, es una cualidad que mantiene el equilibrio, es decir, no cambia o permanece en el mismo lugar en mucho tiempo.

2.2.7. Motivación del personal

Solana (2015) da a conocer que motivación es:

“lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y

psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (p. 49)

A propósito, la motivación cumple un ciclo, el cual se cierra cuando las personas consiguen satisfacción. En otras palabras, la satisfacción en el trabajo tiene relación directa con las necesidades laborales de los trabajadores.

Señala McGregor (2017) que:

“la satisfacción de necesidades requiere un impulso y un esfuerzo, a lo que se conoce como motivación. Por lo mismo, desde este punto de vista, se afirma que la satisfacción o su contrario, la no satisfacción es el resultado de la motivación” (p. 50). Además, para observar esa vinculación satisfacción y motivación es esencial implementar técnicas motivacionales.

De igual forma, la motivación se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen ciertos motivos en el comportamiento. Con base a lo anterior, la motivación individual interviene en la satisfacción en el trabajo, menciona Werther (2018) que “existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral” (p. 59).

Adicionalmente, la satisfacción en el puesto refiere a la actitud general de un trabajador hacia su puesto, es decir, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, un trabajador que está insatisfecho con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

2.3. Importancia y beneficios de Recursos Humanos

Concretizando con el tema, el departamento de recursos humanos es necesario dentro de cualquier empresa, porque el mismo se encarga de mediar entre los jefes y trabajadores, quienes toman decisiones y quienes las reciben.

Al respecto Werther, (2018) expresa que:

“según la empresa donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen diferentes responsabilidades que tengan que ver con elementos tales como el manejo de las relaciones con sindicatos, evaluaciones de desempeño, desvinculación laboral, entre otros.” (p. 59)

No cabe duda de que todo departamento de recursos humanos es necesario que cuente con procesos establecidos para que, al momento de realizar cualquier función asignada, esté determinado el proceso por escrito y no únicamente de manera empírica.

Agrega Dessler y Varela (2017) que la importancia de los recursos humanos radica en que “los recursos humanos de toda la empresa se encuentran en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, además en estos esfuerzos lograr satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo” (p. 85).

En efecto, las empresas poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Son personas que realizan los avances, los logros y los errores de sus empresas, por eso no es exagerado afirmar que son el recurso máspreciado, más valioso en toda empresa.

Asimismo, sostienen Mondy et al. (2015) que:

“la administración de recursos humanos es importante para todos los gerentes de la empresa, por lo tanto, para qué la utilización de las personas como recursos se pueda realizar y alcanzar los objetivos empresariales, los gerentes de cada área o nivel deben de participar e involucrarse en la misma” (p. 90).

Es de suma importancia la administración del recurso humano para cualquier gerente, porque la misma no solo ayuda a la adquisición de personal capacitado para el puesto, sino que además aporta funciones que lograrán beneficiar tanto el desarrollo del personal como el de la empresa.

La Administración de RRHH ayudará a las empresas a:

- Que los trabajadores tengan un desempeño a su mayor capacidad, en el ejercicio de sus funciones.
- Evitar la rotación de personal.
- Contratar al personal mejor capacitado para el puesto solicitado
- Surtir a la empresa con trabajadores que den lo mejor de sí
- Mediar entre gerentes, jefes y personal, para la solución de conflictos que surjan en la empresa
- Impedir que la empresa sea en algún momento acusada de prácticas inseguras según el Código de Trabajo, referente a la seguridad laboral que cualquier trabajador debe tener
- Capacitar al personal conforme las actividades a realizar en su área o departamento, para que se desarrolle mejor

Desde la posición de Alfaro (2017) “el recurso humano es un factor fundamental para que cualquier empresa y esta tenga éxito, las empresas se dan la tarea de conocer el sentir de cada uno de sus trabajadores, sobre diferentes aspectos relevantes para su desempeño laboral” (p. 91).

Por su parte, el capital humano es el conjunto que incluye las capacidades y costumbres que asisten a la eficiencia productiva en la empresa, por lo tanto, es fundamental para la misma, porque los resultados se dan por medio de la productividad de las personas.

Plantean Cummings y Worley (2017) que:

“la importancia del recurso humano resalta en el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos que definen una estructura administrativa organizativa eficiente, y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativamente pertinentes de personal, que contribuya a lograr las metas de la empresa.” (p. 101)

Puede afirmarse que, la planificación de los recursos humanos logra al departamento de personal suministrar a la empresa el personal correcto en el momento correcto. Por lo tanto, se convierte en una actividad altamente prioritaria, a continuación, se mencionan algunas de las ventajas:

- Mejorar el uso de recursos humanos
- Lograr la coincidencia de esfuerzos del departamento del personal con los objetivos globales de la empresa.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otras áreas
- Coadyuvar a la coordinación de diversidad de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad a través de la aportación de personal más capacitado.

De la idea anterior, al no existir planificación, objetivos, sistemas de información, la empresa carece de indicadores e información confiable para la toma de decisiones. Por lo tanto, es esencial el cambio de posicionamiento respecto del área y lo que se espera de la misma, para agregar valor a la empresa, será esto lo

que posibilite delinear un horizonte futuro diferente, trazando un camino hacia la consecución de los objetivos de la organización, con el objetivo de mejorar la competitividad en una coyuntura adversa.

2.4. Comunicación organizacional

Referente a la comunicación ha trascendido a lo largo de la vida, y con ello los diversos tipos de lenguaje, desde las mímicas hasta el lenguaje escrito. Las empresas en general están conscientes de la importancia que tiene un buen proceso de comunicación en la misma, de lo cual las empresas en general no están exentas porque la buena o mala comunicación interna que se gestione, se reflejará en la comunicación externa hacia el cliente.

Según De la Cruz (2016):

“las empresas envían sus mensajes a sus diversos públicos por medio de signos, como lo es su imagen misma, al igual que su cultura organizacional por medio de la comunicación interna, y que a su vez es percibida por sus clientes externos; por lo que, del buen flujo de comunicación depende que la misma alcance sus objetivos estratégicos.” (p. 30)

Por lo que, en la actualidad se conoce a la comunicación organizacional como un medio para mejorar los procesos de comunicación dentro de las empresas. No obstante, uno de los aspectos que podría ayudar a mejorar dichos procesos es detectar cuáles son las interferencias que se presentan en los procesos de comunicación interna para poderlas corregir y así brindar un mejor servicio al cliente tanto interno como externo. A continuación, se describe la comunicación en general, seguidamente se desarrolla la comunicación empresarial y su importancia.

2.4.1. Definiciones de comunicación

Inicialmente la comunicación se puede definir como la transmisión o intercambio de mensajes entre dos o más personas, también de forma más completa, y abordando los elementos, Túnez y Costa (2015) la definen como “la transmisión de señales mediante un código común, al emisor y al receptor” (p. 24). Se comprende entonces que la comunicación son palabras intercambiadas entre dos personas y se aborda de forma más global un concepto de comunicación, concibiendo así, como mensaje, a la información transmitida en cualquier canal o lenguaje como; señales, símbolos, palabras escritas o habladas, entre otros.

De la Cruz (2016) refiere que:

“es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; de igual forma el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el objetivo de informar o persuadir emociones.” (p. 42)

Así pues, la comunicación es la facultad de todo ser vivo para transmitir informaciones, vivencias y sentimientos a otros, este acto requiere que para que la comunicación oral sea efectiva se emplea como código al lenguaje y que es reforzado por factores comunicativos no verbales: símbolos, señales y gestos.

En la opinión de Chiavenato (2016):

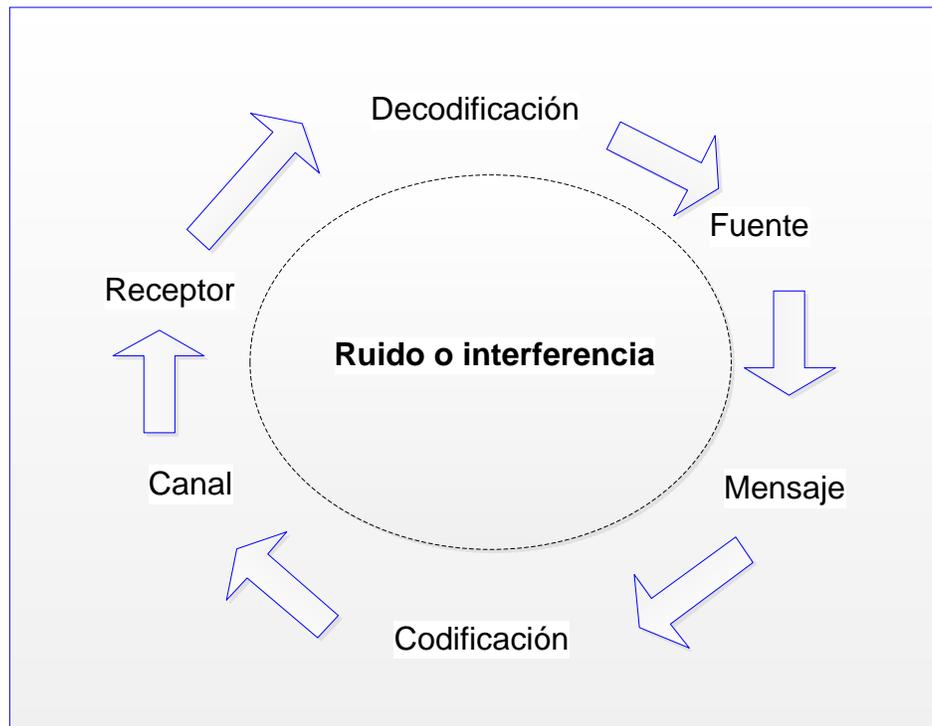
“la comunicación como la información que es intercambiada por las personas, indicando que es un proceso esencial que experimenta el ser humano y la organización social. Indica que para enviar un mensaje se

requiere de códigos o señales que viajen a través de un canal hacia un receptor quien interpreta y decodifica su significado.” (p. 31)

Por otra parte, es importante mencionar que, existen tres clases de comunicación:

- Comunicación oral: conocido como el principal medio para transmitir mensajes, las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación, es decir que, si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse.
- Comunicación escrita: se conforma de correos electrónicos, memorandos, cartas, mensajes publicados en boletín, entre otros. Se usa este tipo, porque es tangible y verificable por el registro que lleva.
- Comunicación no verbal: ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin pasar por la comunicación no verbal, debido a que esta abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que se le da a las palabras, también las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor.

Figura 3. La comunicación



Robbins (2016) indica que:

“el lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal, es decir, la posición o el movimiento del cuerpo no tienen por sí mismo un significado preciso o universal, sin embargo, cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.” (p. 97)

Con base a la definición anterior, que existen dos formas de comunicación: directa e indirecta y esta última se divide en personal y colectiva. En el siguiente diagrama se presentan los elementos de la comunicación desde el ruido o interferencia.

2.4.2. Comunicación empresarial, organizacional

En este apartado se desarrollan las generalidades de la comunicación empresarial, desde los conceptos de diversos autores, las características, las funciones y objetivos, los tipos, asimismo las estrategias de comunicación empresarial y la importancia de esta.

2.4.2.1. Conceptos

Robbins (2016) plantea que la comunicación empresarial es:

“el intercambio de mensajes y comprensión de significados la cual se da entre los colaboradores de una empresa, y es interna porque no puede haber equipos dentro de una empresa sin existir una comunicación, puesto que las personas necesitan estar comunicadas por un medio u otro.” (p. 42)

Es por ello que la comunicación organizacional es imprescindible para el buen desempeño de los grupos de trabajo, debido a que esto evita que se presenten conflictos, la comunicación organizacional interna se puede comparar o ilustrar como una máquina constituida por engranajes los cuales son iguales con los factores del proceso de comunicación.

Túnez y Costa-Sánchez (2015) expresan que:

“la comunicación establece una función esencial en la empresa porque a través de esta las empresas transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos.” (p. 65)

De lo antes citado, la comunicación organizacional es la que establece las empresas y llegan a formar parte de la cultura o políticas, por ello que esta debe

ser fluida entre todos los trabajadores y gerentes que pertenezcan a la misma, asimismo surgen inconvenientes porque existe la inclinación a tener celo de la información, por esto es que no circula a través de ello tienden a considerarse en una posición superior en la empresa, esto es un acto equivocado que no beneficia en nada a una organización ni a las relaciones con compañeros, jefes o subordinados.

En este mismo orden de ideas menciona León (2018) que:

“dentro de las empresas existe un interés ambicioso de los empleados por conocer la información, entonces cuanto mayor es la gestión comunicativa la sensación de ansiedad disminuye y existe menos perdida en el tiempo; además se evitan murmuraciones, tergiversaciones al tener una información incompleta; por esto es importante que existan espacios para el intercambio de ideas o participación.” (p. 66)

Efectivamente, la comunicación organizacional se entiende de igual manera como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores de la empresa, bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el objetivo de que esta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos.

Collado (2017) manifiesta que:

“comunicación organizacional es la que gestiona los procesos comunicativos alrededor de una empresa, los analiza, potencia y mejora, además su objetivo es motivar principalmente a los públicos internos y que su motivación dure.” (p. 89)

Esencialmente la comunicación organizacional, es el sistema coordinador entre la empresa y el público, que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, por medio de ello, contribuyen al desarrollo nacional.

2.4.2.2. Características

Parte de las características de la comunicación organizacional radican en el proceso de comunicación, que en el intercambio de información existen distintos elementos como:

- Emisor, es quien da marcha al proceso, toma la iniciativa de notificar, genera y envía el mensaje, puede ser una persona o un departamento; y para lograr una comunicación efectiva, por lo tanto, debe situarse en el lugar de la otra persona y analizar las características, las relaciones que mantiene con él, su nivel cultural y lenguaje.
- Receptor, es quien recibe el mensaje y lo interpreta, esta figura es muy importante en el proceso comunicativo porque el resultado mayor reside en que el mensaje tenga sentido y en ningún momento sea malinterpretado.
- Mensaje, es la información que se transmite, un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se requieren difundir, transformado por medio de un código que es publicado por el emisor y el receptor.
- Código, estructurado por lenguaje, conjunto de señales, normas, símbolos o claves que son de utilidad para transmitir un mensaje y tienen un significado común para los trabajadores.
- Canal, medio por el cual se difunde el mensaje del emisor al receptor, es precisamente la línea de transmisión.

- Contexto, corresponde a las condiciones concretas donde se desarrolla el intercambio, relaciona características sociales, lugar y momento.

A condición de las características de la comunicación organizacional, también hay barreras que son interferencias que surgen en el proceso comunicativo y estas provocan alteración en el mensaje de igual manera, malos entendidos entre lo que el emisor quiere decir y lo que se comprende.

- Barreras físicas, surgen en el ambiente en el que se produce la comunicación; carecen de vínculo personal, se reflejan en los ruidos, interferencias por teléfono, defectos en navegación por internet, mala iluminación o espacios reducidos.
- Barreras mentales, operan como filtros a los cuales se requiere encontrar medidas de control para no deformar el sentido o interpretación del mensaje, en diversas ocasiones radican prejuicios de las personas involucradas.
- Barreras personales, el estado de ánimo de un trabajador puede perjudicar la emisión o recepción de mensajes, generando equivocaciones en el ámbito laboral, la personalidad del emisor y el puesto que ocupa puede condicionar a los otros trabajadores. Debido a que las emociones, temperamento, falta de capacidad al escuchar son características que en ocasiones no pueden ocultarse.
- Barreras semánticas, radican de las complicaciones en el lenguaje, significado de los símbolos a usar, cuanto más coincidan las características personales del emisor y el receptor es probable es que estos símbolos tengan un significado similar.

Es preciso mencionar que, para el ruido o interferencia este se presenta en cualquier instante del proceso de comunicación, no obstante, la retroalimentación

también se da como parte del mismo proceso con el fin esencial de eliminar la interferencia o ruido.

2.4.2.3. Funciones u objetivos

En relación con las funciones u objetivos, la comunicación organizacional es importante para la integración de las funciones administrativas. Asimismo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducen a la motivación que dependen de esta comunicación, a través de la comunicación organizacional se puede establecer si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes de la empresa.

Expresa Amaru (2016) que “uno de los objetivos, es el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución” (p. 15). Resaltando que los últimos se refieren tanto a los trabajadores como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de estos.

A continuación, se mencionan algunos de los objetivos más generales de la comunicación organizacional:

- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa
- Consolidar un estilo de dirección
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la empresa.
- Implicar a los miembros de la empresa en la visión y misión de la organización, infundiendo su confianza y lealtad

Algunas de las funciones más importantes de la comunicación organizacional son:

- Investigar, con el objetivo de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude a la toma de decisiones de la empresa.
- Orientar, alcanzando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos factores de la empresa, aplicando en principio a los mandos altos y gerenciales
- Informar, animar y coordinar, en otras palabras, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el objetivo esencial de que la información fluya de mejor forma, debe crearse una red de corresponsales que informen a los trabajadores.
- Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos con el objetivo de involucrar a los trabajadores, estas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, según sean las acciones que quieran realizarse en la empresa.
- Formar, conlleva la capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de forma especial la capacitación en comunicación, que busca que los trabajadores sepan cómo usar las herramientas que mejoren la comunicación en la empresa.

2.4.3. Tipos comunicación empresarial

La comunicación empresarial, es el tipo de comunicación formal que se da en las empresas, conlleva sistemas diseñados por lo general por las altas gerencias, debido a que son ellos quienes designan las tareas a sus departamentos y por ende a sus subordinados. A continuación, se describen los tipos de comunicación organizacional que existen.

2.4.3.1. Ascendente / descendente

Puede señalarse que, la comunicación ascendente es la que fluye hacia niveles superiores dentro de la empresa, usada para brindar retroalimentación a los superiores, para mantenerlos informados sobre los avances de las metas y sobre

los problemas de la empresa. Es importante mencionar que, con este tipo de comunicación, los directivos logran conocer la satisfacción de los trabajadores en los respectivos puestos de trabajo, logran identificar como se sienten en relación con sus compañeros y con la empresa. Además, los medios de comunicación utilizados son los buzones de sugerencias, los correos, las entrevistas y las retroalimentaciones efectuados a los grupos de trabajo.

Para Collado (2017) la comunicación descendente “es la que se da de las gerencias hacia el personal, por lo general se compone por información institucional como lo son normas, procedimientos o reglamentos, en situaciones son inadecuadas o no son de agrado de todos los trabajadores” (p. 21).

Efectivamente la comunicación descendente, es la que fluye desde un nivel de organización o grupal hacia un nivel más bajo, es utilizada por los gerentes y líderes, para efectuar la asignación de las metas, mantener a los subordinados informados y proporcionar instrucciones sobre los procedimientos o políticas. Asimismo, se usa para realizar la retroalimentación del desempeño laboral, es preciso resaltar que los líderes pueden realizar la comunicación con su personal a través de dinámicas grupales, reuniones formales e informales, intranet, entrevistas, correos, entre otros.

2.4.3.2. Horizontal / vertical

Desde la perspectiva de León (2018):

“la comunicación horizontal, se da entre los empleados del mismo nivel jerárquico, es necesario para la buena coordinación o unificación de los departamentos en las empresas y para que las labores que desempeñan sean correctas, se den procesos correctos para no incurrir en repetir funciones ni derrochar recurso de tiempo o económicos.” (p. 34)

Con base a la definición anterior, esta clase de comunicación se convierte en un ejemplo de trabajo en equipo en el que no existen diferencias, es usada por empresas que requieren evitar la competencia entre sus miembros y las reemplazan por relaciones laborales cooperativas como efectivas.

Según Fernández (2017) la comunicación vertical:

“es realizada entre los miembros del mismo grupo y que pertenecen al mismo nivel, las herramientas que usa son las comunicaciones directas efectuadas de forma verbal, así como retroalimentaciones efectuadas en las reuniones de grupo de manera formal e informal, y los correos electrónicos, por lo tanto, las comunicaciones directas realizadas, cara a cara, son y serán irremplazables, es en este tipo de comunicaciones donde se da a conocer las expresiones verbales y no verbales.” (p. 63)

De la definición anterior, se comprende que la comunicación vertical relaciona a miembros que pertenecen a distintos departamentos que entrelazan mensajes, tiene la característica de igualar a las personas que participan por ello es necesario prestar atención a la personalidad de cada uno para evitar problemas en la empresa con el recurso humano.

2.4.3.3. Formal / informal

Gibson et al. (2017) refieren que “comunicación formal, este tipo de comunicación formal está constituida de manera estructurada, planificada y establecida por la empresa, además los contenidos comprenden aspectos laborales y usualmente se utiliza la escritura como en los comunicados y los memorandos” (p. 24).

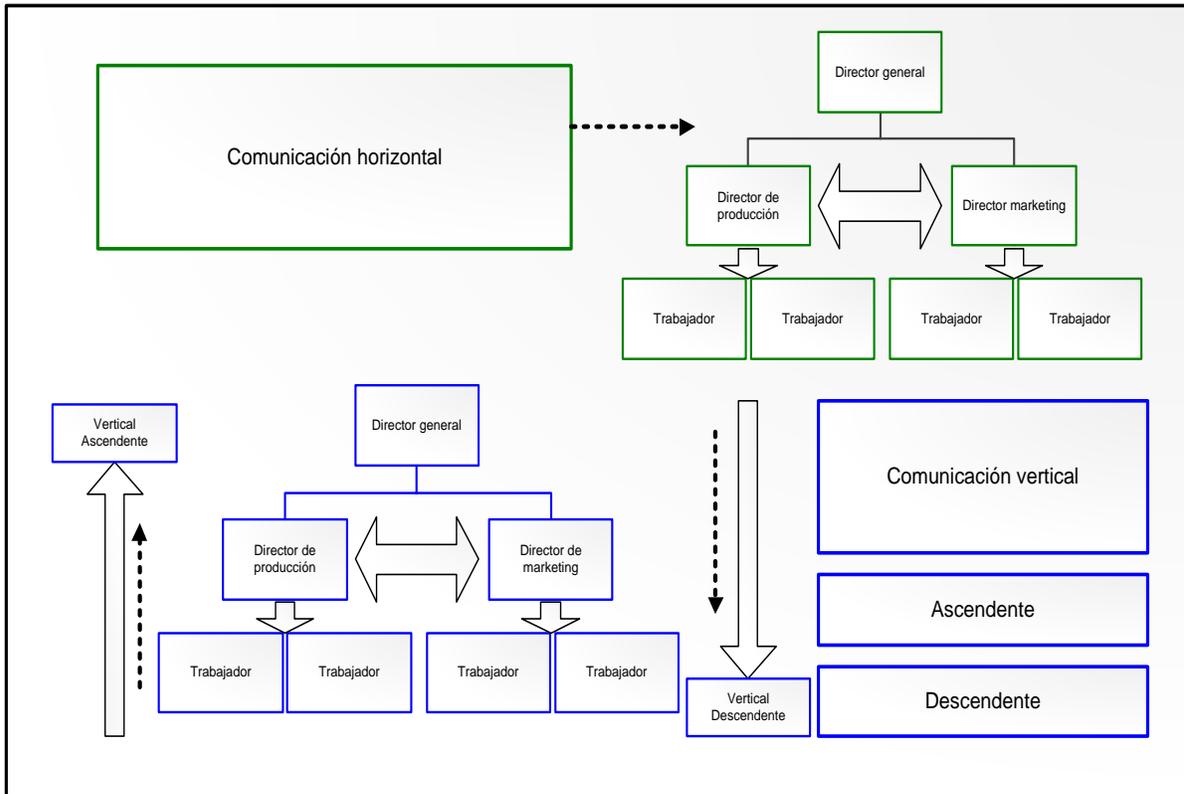
En este mismo orden de ideas, los medios de comunicación en esta etapa son los diferentes transmisores de los que disponen las empresas para desarrollar su política comunicativa para enviar mensajes a los trabajadores, deben estar ya

diseñados, planificados y analizados para que al instante de ejecutar este proceso sean efectivos, los cuales son:

- Memorándum, herramienta interna usada para dar mensajes breves también claros, se debe especificar quien lo envía y hacia quien va dirigido.
- Informes, se usan para datos estandarizados y preestablecidos de algún tema o actividad específica.
- Actas, son documentos que contienen puntos tratados y los acuerdos a los que se llegaron en una reunión a la cual firman los asistentes de la misma al ser terminada.
- Manuales, necesarios a nivel empresarial porque contienen la descripción de procedimientos que deben seguirse para efectuar el trabajo.
- Boletines o revistas internas, el objetivo de estos es informar a los que integran la corporación de noticias relevantes relacionadas con la empresa, por lo mismo están dirigidas al público de la empresa.
- Reuniones, de forma habitual para involucrar y generar participación, es una sesión donde se tratan datos de trabajo, tiene como objetivo el intercambio de información.

La comunicación informal, para Amaru (2016) “este estilo de relaciones en la empresa se centra en espontaneidad; se da por una interacción social y del desarrollo de afecto o amistad entre las personas, aunque no obligatoriamente se establezcan lazos afectivos en compañeros de labores” (p. 74).

Figura 4. Tipos de comunicación empresarial



En resumidas cuentas, la comunicación informal es un proceso comunicativo puede ser de beneficio o pérdida a las empresas según como se desenvuelva, por el lado positivo ayuda a la unión del grupo, logra la retroalimentación de distintos elementos de trabajo; sin embargo, también es negativa porque en esta aparecen los rumores o chismes que pueden afectan la productividad, demorar o perjudican a las personas y a la empresa para la que trabajan, dichos rumores se dan porque existe insuficiente información de decisiones relevantes y existen circunstancias ambiguas en el área de trabajo.

2.4.4. Estrategias de comunicación empresarial interna

West et al. (2015) da a conocer que:

“para ser efectivo un plan de comunicación debe estar guiado por principios fundamentales además que los mensajes deben estar relacionados con el propósito estratégico de la iniciativa de cambio, como segundo punto los datos deben ser realistas y honestos, por ningún motivo debe ocultarse posibles noticias negativas para no dar impresiones erróneas” (p. 83).

Se puede agregar que, las estrategias de comunicación son imprescindibles porque de las relaciones humanas y laborales en la empresa, juega el activo vital que son los seres humanos, por lo tanto, si el ambiente es adecuado propiciará relaciones personales que pueden trascender al ámbito laboral; por lo tanto, es normal que se establezca amistad en ciertos grupos, que llegan a reunirse fuera del trabajo para realizar actividades de convivencia, implicando en ocasiones hasta a las familias.

De lo anterior mencionan Túnez y Costa-Sánchez (2015) que:

“esto genera los grupos formales e informales dentro de una corporación, la comunicación que se establece entre estos dos es variada y puede afectar al funcionamiento de las labores, para ello los directivos trabajan en medida de expandir la formalidad; por este motivo la empresa ofrece espacios para compartir, dar la oportunidad de relacionarse para evitar las subculturas, rumores o malentendidos al eliminar la informalidad comunicativa” (p. 75).

Se sustenta que la función estratégica de la comunicación procede de forma decisiva y es esencial en una empresa, por ello la necesidad de tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- Transmisora de la cultura empresarial: se comprende que es un conjunto de características con las que cuenta y denota la diferencia a otras, en otras palabras, es la personalidad, la forma de ser de una empresa por lo mismo los colaboradores la deben conocer y respetar.

- Fuente de motivación del personal: todas las empresas necesitan que los colaboradores estén identificados, sientan que forman parte fundamental, posean motivación al realizar sus labores, además que participen, para ello es necesario tener informado al personal; es importante establecer sistemas adecuados para que la transferencia de mensajes fluya, de esta forma el proceso comunicativo se transformará en estímulo que ampliará el sentido de pertenencia a los lugares de trabajo y funciones.
- Facilitadora del trabajo en equipo y resolución de conflictos: tomando en cuenta que los conflictos generan situaciones peculiares en las empresas por lo que la comunicación es esencial en este proceso de resolución, por este motivo se debe generar información correcta porque con esto se disminuyen rumores, malentendidos, lo cual estimula a que la situación se desarrolle de forma constructiva y finalice en buenos términos.

De forma idéntica, contribuye al trabajo en conjunto para que las actividades en la empresa se realicen de manera coordinada en función a lo requerido, para esto es necesario conocer las instrucciones de la tarea a realizar, determinar la responsabilidad y la toma de decisiones entre otros factores donde es esencial que el dialogo este presente.

2.4.5. Importancia de la comunicación interna

Para las empresas es imprescindible tener una buena comunicación dentro de ella, y sobre todo saber cómo gestionarla, muchas de las veces las empresas pierden sumas de dinero por causa de fallas de comunicación dentro de estas; el fracaso en el cierre del negocio, sí el recurso humano no se entiende de forma adecuada.

West et al. (2015) refieren que:

“la comunicación dentro de la organización es todo lo que ésta dice a su público, tanto interno como externo y por medio de distintos canales de comunicación, los fallos de comunicación están perjudicando la productividad y llevando a los empleadores a una desventaja competitiva, las meteduras de pata pueden machacar la moral, en especial, en un tiempo de cambios generalizados” (p. 45).

Efectivamente, existen circunstancias comunes en las cuales se dice o se escucha decir, el problema aquí es la falta de comunicación y esto es cierto porque la mayoría ha pasado por esta clase de situaciones en las que el problema esencial fue una mala comunicación; esto puede suceder en la comunicación cara a cara, en una empresa o en grupos pequeños.

Dado que, cada una de estas situaciones da como resultado el quiebre en alguna parte del proceso de comunicación, por tanto, la comunicación es algo imprescindible dentro de una empresa. Cabe agregar que, el ser gerente de una empresa significa ser un líder dentro de ella; el gerente es quien dirige a la empresa y sus actividades. Asimismo, los gerentes siempre comunican algo a sus trabajadores de alguna forma, es por eso que ellos deben saber la forma de hacerlo porque están comunicando.

En la actualidad es común, en el entorno empresarial, que las organizaciones cada vez se estén preocupando más por la implementación de programas, seminarios, cursos de comunicación gerencial, capacitaciones de comunicación a los trabajadores, el manejo de la comunicación en la empresa, entre otros, es importante el interés que surge día a día de las empresas, porque la comunicación efectiva es el hilo en común de las personas. Por lo tanto, para que una empresa funcione es necesario que las personas sepan manejarse dentro de ella, porque sin personas no hay empresas.

Además, Baena y Montero (2016) hacen ver que, “la información para la toma de decisiones efectivas dentro de las organizaciones es necesaria, uno de los problemas más comunes es que los gerentes de una organización están saturados de información y datos” (p. 88).

Por esta razón, la información o las respuestas a esta información deben darse de forma recíproca, inclusive para que el trabajador vea que existe interés del gerente hacia él, por lo mismo, la comunicación es la clave importante para el proceso de organización porque es el principal sistema utilizado en la construcción del pensamiento de las personas cuando se organizan. Además, el proceso de construcción del pensamiento es un intento de las empresas para evitar equivocaciones.

Desde el punto de vista de Fernández (2017):

“comunicar no es una opción sino una obligación, es importante porque las diferentes empresas independientemente a lo que se dediquen deben informar a los demás las actividades que desarrollan y servicios que ofrecen, es imprescindible tener claro que el buen uso de información en la empresa puede modernizar su gestión al aplicar herramientas que ayuden en el momento de intercambiar mensajes en los departamentos o de manera externa” (p. 39).

Cabe agregar que, no se puede dejar de comunicar, inclusive el lenguaje no verbal aporta información al entorno, al igual que las empresas no pueden ignorar el difundir información y por supuesto que es importante involucrar a los trabajadores ya que son embajadores comunicativos, hacer que participen los convierte en la voz interna de las empresas.

En este mismo orden de ideas menciona Martínez (2016) que:

“en ocasiones lo que genera problemática en el ambiente laboral es que existe mucha información que al contrario entorpecen los procesos o funciones, por ello se debe evitar rumores o malentendidos y así reforzar las relaciones entre los colaboradores.” (p. 94)

Concretizando, la comunicación organizacional es muy importante para los gerentes por tres motivos esenciales:

- La comunicación representa la hebra común de las etapas del proceso administrativo, es decir, la planificación, la organización, la dirección y el control.
- Las habilidades efectivas en comunicación permiten que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las empresas.
- Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose, en los procesos de planificación y gestión de personal.

2.5. Inducción

El proceso de inducción, es conocido como las reglas de juego, comprendidas por el trabajador, depende del éxito o fracaso del trabajador en la organización aplicando correctamente el programa, debido a que es el recurso humano quien tiene un contacto directo con los clientes o destinatarios del servicio, considerando esto la inducción debe prestársele la debida atención e importancia porque el desempeño laboral de los trabajadores, y aún de la administración o dirección depende de forma directa de la inducción impartida al personal de nuevo ingreso.

2.5.1. Definiciones

Según Rodríguez (2015) “la Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo” (p. 90).

Con base a lo anterior, la inducción puede visualizarse como el conjunto de actividades, que se efectúan dentro de la administración de personal, con el fin esencial de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Refiere Grados (2016) que:

“inducción es el proceso por el que un trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una empresa. Porque a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una empresa, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan de manera paulatina. Y por último el recién llegado se integra de manera más completa a la empresa” (p. 47).

En este mismo orden de ideas, es preciso agregar que en el proceso de inducción es cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto por parte del nuevo trabajador. Porque en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo trabajador son suficientes para llenar las necesidades del puesto. Por lo tanto, el potencial del trabajador requiere de estímulos y el complemento de la orientación y la capacitación.

Expresa Chiavenato (2016) que:

“la inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales” (p. 101).

Es por ello que, si bien el proceso de inducción se constituye en una herramienta esencial para contribuir al éxito en el desempeño de un trabajador, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de

resultados en un corto plazo. Por esto mismo, la inducción se establece en un proceso imprescindible para maximizar las potencialidades que el nuevo trabajador puede desarrollar.

Este proceso está enfocado a facilitar la integración entre el individuo y la organización, con el objetivo de ofrecer información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del trabajador y de su rol dentro de la empresa, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para efectuar su trabajo de forma autónoma. Por lo tanto, el programa de inducción tiene por finalidad familiarizar al personal de la empresa, tanto fijo como de nuevo ingreso, con las políticas institucionales.

2.5.2. Propósito de la inducción de personal

El propósito de la inducción es facilitar la llegada del nuevo integrante a la empresa, ofreciéndole toda la información que requiera para que pueda integrarse, realizar sus actividades y lo más relevante donde el trabajador se sienta motivado para llevar a cabo sus tareas eficazmente, ayudando así a fortalecer sus competencias laborales.

El propósito esencial de la inducción para Boxall y Purcell (2018) “es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo empleado e identificarse con la organización” (p. 73).

Entre los principales propósitos de la inducción están los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores, al ambiente de trabajo.
- Dar al personal nuevo toda la información, requerida de la empresa, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en los trabajadores de nuevo ingreso actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.

- Demostrar a los trabajadores, el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar en el nuevo trabajador, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la empresa.

Es importante resaltar que, la inducción tiene propósitos generales que se mencionan a continuación:

- Lograr que el nuevo colaborador se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- Asegurarse de que el nuevo colaborador cuente con información esencial para realizar sus funciones de manera efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de los trabajadores y las prestaciones, así como las expectativas en términos de conducta laboral.
- Ayudar a que el nuevo colaborador adquiera una comprensión general sobre la empresa, como: pasado, presente, cultura y visión del futuro.
- Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la organización y la forma en la que hace las cosas.

Por lo tanto, son tan esenciales estos procesos porque de ello depende si el nuevo colaborador quiera quedarse en la empresa o por el contrario no se sienta cómodo y decida irse antes de la primera semana, generando traumatismos en los procesos de la empresa, pérdida de tiempo y costos elevados en los procesos de selección de personal.

2.5.3. Tipos de inducción

Para Álvarez (2015) “los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizás más” (p. 184). De esta manera, los dos tipos de inducción a diferenciar son:

- Inducción formal: donde el nuevo trabajador es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de nuevo, aunque se formaliza la socialización, en este tipo de inducción es la empresa la que introduce al colaborador a su lugar de trabajo, integrándolo en un proceso sistemático y riguroso para que se puedan detallar las expectativas de la organización. Además, este programa es desarrollado por medio de un proceso formal, donde se van detallando las etapas a seguir y proyectando en un periodo de tiempo su realización y posterior evaluación.
- Inducción informal: es la que no planificada, el trabajador se rápidamente en su puesto de trabajo, sin ninguna presentación, tampoco señalando normas de la organización y sin especificar las actividades laborales a desarrollar. En los días de trabajo, que sea él mismo con compañeros logrando la integración y adaptación a la empresa y a su puesto de trabajo.

2.5.4. Procesos previos a la inducción

Es importante aclarar que, para lograr una efectividad en el proceso de inducción, es necesario organizar la información que será impartida a los colaboradores que posteriormente ejecutarán en sus actividades. A continuación, se mencionan los procesos previos a la inducción:

- Requisición de empleado

Para Cuesta (2017) la requisición de empleado:

“es la representación escrita de lo que se ejecuta en la organización, el programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, son formatos utilizados para detallar las funciones del cargo y constituyen un instrumento esencial para las organizaciones,

ofrecen la información básica sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto vacante” (p. 18).

En la requisición del trabajador, los objetivos de la descripción y análisis del cargo son, ayudar al reclutamiento, establecer el mercado de recursos humanos en el cual se reclutará, además de establecer los datos imprescindibles para la elaboración de avisos y técnicas de dicho proceso; ayudar a la selección de personas a través de un perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas pertinentes y test de selección, de igual manera permite inducir al nuevo trabajador, tanto a la empresa, como al puesto que ocupará.

- Reclutamiento

Chiavenato (2016) menciona que “el reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización” (p. 92). El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para cumplir con el proceso selectivo.

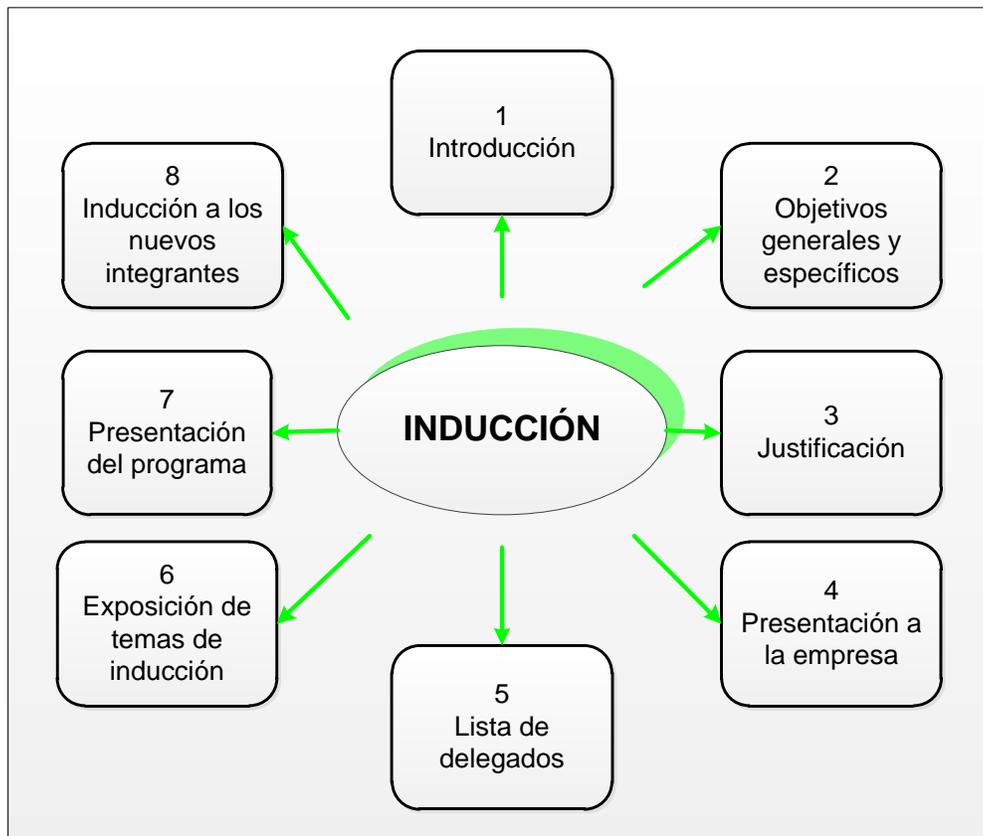
Por lo tanto, las empresas día con día se esfuerzan en lograr que el personal adecuado para que se integren a la organización, para tal efecto la aplicación correcta de las diferentes técnicas de reclutamiento permita atraer posibles candidatos y tener más opciones de decisión.

- Selección de personal

Desde la perspectiva de Sánchez (2015) “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible y considera las actuales condiciones del mercado de recursos humanos” (p. 39).

Cabe agregar que, el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para que la organización logre sus objetivos por medio de la idónea contratación del nuevo trabajador. De esta manera, impondrán determinados límites, centrados en el presupuesto y en las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad administrativa.

Figura 5. Procesos previos a la inducción



2.5.5. Etapas de inducción

La inducción es un conjunto organizado de pasos dispuestos en una secuencia lógica y ordenada, que buscan fines predeterminados y concisos; generalmente se conforma de tres etapas principales, las cuales se desarrollan a continuación.

2.5.5.1. Primera etapa

Esta etapa es conocida como inducción a la organización en general, que es donde se pone en conocimiento del nuevo trabajador la historia de la organización, la visión, los planes y productos, el organigrama, el edificio donde trabajará, resaltando también que es esencial que la información esté al día y que quien la entrega no deba iniciar a aclarar que en realidad esto no es así sino de tal otra manera. Por lo tanto, es un mal comienzo ingresar a la imprevisibilidad, a la inexactitud.

Balquero (2016), expresa que en esta etapa:

“los candidatos suelen tener distintas expectativas sobre la organización y el puesto de trabajo a partir de la información obtenida en los periódicos y otros medios de comunicación, el boca a boca, las relaciones públicas, entre otros, algunas de estas expectativas pueden ser poco realistas y, si no se cumplen, pueden provocar insatisfacción, mal rendimiento y una elevada rotación de los trabajadores” (p. 40).

En esta etapa se le da la bienvenida a la empresa al nuevo trabajador, este debe ser un acto especial porque marca al nuevo miembro a efecto de que se sienta apreciado por ser parte de la misma, el acto de bienvenida no precisamente tendría que ser un acto suntuoso, caro o extravagante, sin embargo, si debe ser creativo y significativo que en su caso debe ser realizado por el encargado del departamento de recursos humanos, por el gerente general o algún otro alto

mando a efecto de que el mismo sea especial para el nuevo integrante del equipo de trabajo.

En esta etapa, inducción de bienvenida, también se expone información como: la historia, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, y la estructura de la empresa, entre otros contenidos básicos de la empresa.

Alles (2018), expresa que:

“esta etapa de la inducción también recibe el nombre de inducción a la organización porque, es el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la empresa, su estructura, su mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad, cultura, misión y valores” (p. 354).

Con base a la definición anterior, puede observarse que, en esta etapa, el conjunto de las temáticas que se abordan dota de información esencial acerca de la empresa para los nuevos integrantes permitiéndoles así familiarizarse con la misma.

Es importante agregar que, esta etapa proporciona al nuevo trabajador el conocimiento general acerca de la empresa, lo que le permitirá exponer a grandes rasgos los propósitos de la organización el ambiente de esta y su producto. En esta etapa, además, se presenta información general sobre los derechos y obligaciones del nuevo trabajador, se incluye información como: horarios de trabajo, tradiciones, y costumbres de la empresa, normas y reglamentos de observaciones generales, reglamento de trabajo, régimen disciplinario, protección que goza, conducta deseada, relaciones humanas, comunicación, entre otros.

2.5.5.2. Segunda etapa

El proceso en esta etapa está a cargo del supervisor inmediato del trabajador, en ocasiones, el supervisor puede delegar esta tarea a algún colaborador de antigüedad en el departamento. En efecto, las actividades que se cubren en esta etapa son las actividades del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el trabajador lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros colaboradores para que lo conozcan.

Grados (2016) refiere que:

“en esta etapa, el trabajador comienza a tener contacto directo con su jefe inmediato y con sus futuros compañeros de trabajo; empieza a conocer el ambiente donde desempeñará sus labores y la posición que le corresponde, en esta etapa se proporciona información sobre los objetivos del área de trabajo o departamento y funciones del mismo” (p. 94).

Esta etapa está orientada a la inducción específica del puesto, en la cual se le otorga al nuevo empleado información minuciosa acerca de su labor en particular, de la misión y funciones de su puesto, así como la de su área, dándole a conocer cómo contribuye su labor al cumplimiento de estos. Cabe agregar que, en esta etapa, el responsable es el jefe directo del trabajador porque es quien conoce en detalle las tareas que debe desarrollar y cumplir el nuevo integrante.

Esta etapa también es conocida como la inducción específica, está relacionada con la orientación que el colaborador recibirá del puesto de trabajo específico, así como las actividades a desarrollar, también las actividades que se relacionan de forma directa con la prestación de servicios.

En esta etapa, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Presentación de los compañeros de trabajo.

- Mostrar la ubicación física de la empresa y del área de trabajo.
- Dar a conocer las políticas, objetivos del área específica.
- Presentar sobre las funciones a desarrollar.
- Brindar los medios correctos para la prestación de servicios.
- Indicar las expectativas de desarrollo del puesto de trabajo.
- Dar a conocer los canales de colaboración con otras áreas.
- Identificar los métodos y estilos de dirección que se trabajan.

2.5.5.3. Tercera etapa

Menciona Balquero (2016) que esta etapa implica:

“la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. En la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo trabajador para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar, asimismo, los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.” (p. 29)

Esta etapa es conocida también como evaluación y seguimiento, porque la finalidad es garantizar el desarrollo correcto del programa de inducción, realimentar el programa y realizar los ajustes imprescindibles. Es preciso mencionar que estas funciones, le corresponden al departamento de recursos humanos en conjunto con el supervisor inmediato.

Es una etapa de seguimiento, a través de la cual se realiza un control no sólo acerca del desempeño del nuevo trabajador sino de igual forma de la manera en que se está adaptando a la empresa y su entorno en general. Cabe resaltar que, en esta, el responsable asignado de recursos humanos puede trabajar en conjunto, con el jefe directo del nuevo colaborador.

En esta última etapa del proceso de inducción, debe haber una entrevista que el jefe inmediato tenga con el nuevo colaborador, de tal forma que sea posible verificar si toda la información emitida durante las dos etapas anteriores ha sido recibida de forma efectiva, y en caso aún existan dudas por parte del nuevo colaborador, ese será el momento oportuno para aclararlas. Para una correcta incorporación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Influir en las actividades del nuevo trabajador
- Motivar su rendimiento
- Verificar la adaptación positiva
- Verificar si se logró estabilidad
- Monitorear la lealtad del trabajador nuevo

2.6. Programas de inducción

En general un programa de inducción está diseñado para proporcionar orientación a nuevos trabajadores, cumpliendo varios propósitos, como; enviando mensajes claros y ofreciendo información de la lectura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. En este mismo orden de ideas, se menciona que el programa de orientación pretende lograr los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de las personas: debido a que la ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo, que se conoce que es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Por lo tanto, cuando los nuevos trabajadores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
- Reducir la rotación: con un programa de inducción la rotación es más elevada en el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no requeridos en la empresa, por lo que, la orientación eficaz disminuye esa reacción.
- Ahorrar tiempo: en el momento que los nuevos trabajadores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la empresa, su trabajo y

a sus compañeros, perdiendo de esta forma productividad. A diferencia de cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de manera integral y cohesionada, se integran mejor y de forma más rápida.

- Acariciar expectativas realistas: los nuevos trabajadores, a través del programa de inducción, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acarician la empresa.

En esta misma idea, puede mencionarse que la calidad es uno de los factores que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos, por lo tanto, las personas requieren sentir que tienen influencia en la organización, en un trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en procesos de la empresa.

2.6.1. Elementos del programa de inducción

Según Grados (2016):

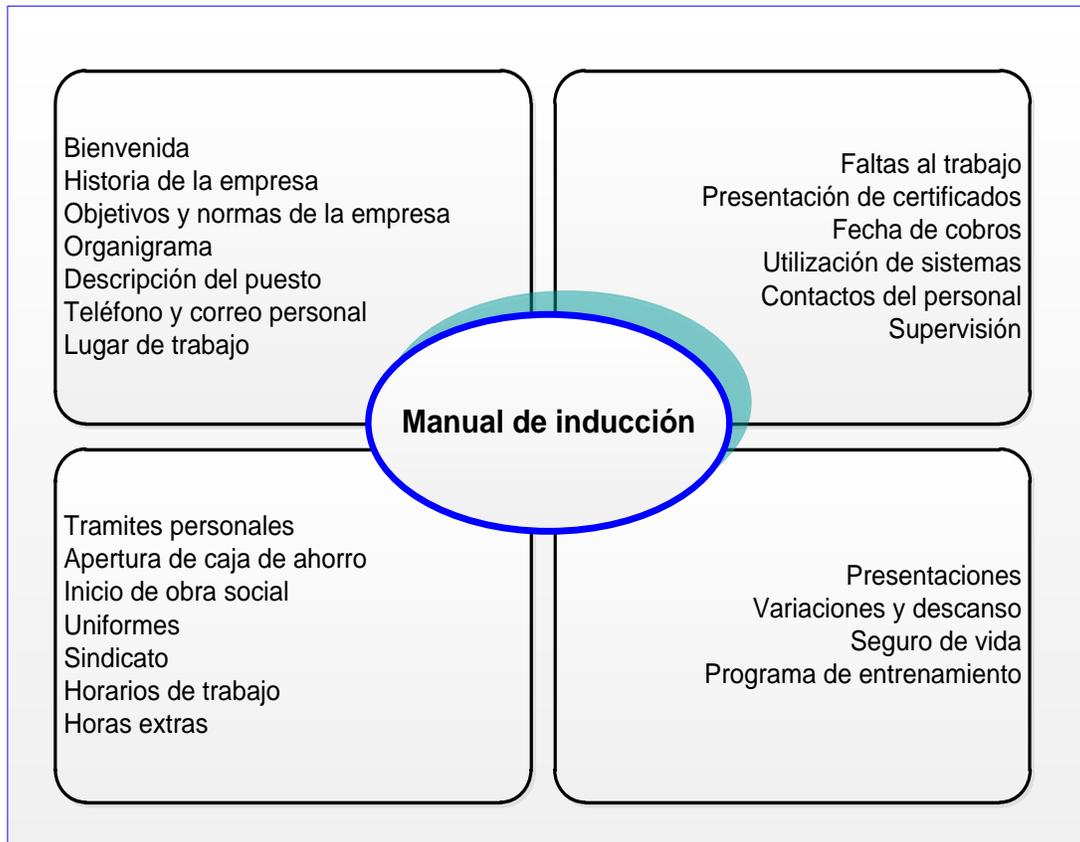
“existen distintos elementos o herramientas que complementan al proceso de investigación y tienen como fin colaborar en el cumplimiento de los objetivos del mismo, estos elementos son tanto para uso del nuevo trabajador, como para uso de los responsables a desarrollar cada etapa del proceso” (p. 101).

Los elementos del programa de inducción son:

- Manual de inducción

En este sentido, el nuevo trabajador por lo general recibe un manual que contiene información esencial para su integración a la empresa. La siguiente imagen muestra, la composición general de un manual de inducción:

Figura 6. Estructura de manual de inducción



Entonces el manual de inducción es un documento que se entrega al nuevo colaborador de la empresa, al momento del ingreso y el cual tiene como finalidad que el trabajador encuentre allí toda la información relevante que lo ayude a orientarse y a conocer tanto, elementos generales de la empresa como de aspectos específicos de su puesto de trabajo.

- **Tecnología**

Boxall y Purcell (2018) refieren que “a manera de usar los medios tecnológicos actuales y con el fin del cuidado del medio ambiente toda la información que se le suministre al ingresante puede ser otorgada de manera digital, sin necesidad de que esta sea entregada en formato papel” (p. 66). Por lo tanto, muchas son las

empresas que eligen proporcionar la información a través de la tecnología porque reduce los costos de librería y le brinda una imagen favorable a la empresa aludiendo a la tendencia de preocupación y cuidado ambiental.

En otras palabras, la tecnología ayuda a mejorar el proceso de inducción. Desde otra perspectiva, algunas empresas ofrecen asistentes personales digitales precargados a los gerentes recién contratados, estos son dispositivos que contienen información que los nuevos gerentes requieren para ajustarse mejor a sus nuevos puestos de trabajo, como lo son; los contactos, claves, las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal, para que el nuevo gerente este contextualizado.

En efecto, algunas empresas entregan a todos los nuevos trabajadores discos que contienen información acerca de la cultura corporativa videos de instalaciones de trabajo y saludos de bienvenida. En este sentido, a través de la inducción por medio de la tecnología pueden implementar chats personales digitales, creados por el mismo sistema de la empresa, este puede ser de utilidad para el nuevo trabajador porque se comunicará de una manera más rápida y eficaz no solo con su gerente sino con cualquier miembro de la empresa.

- Guías de inducción:

Se conocen como guías a completar por los responsables del proceso en cada etapa, para darle seguimiento y no omitir información, para llevar un orden de las actividades a desarrollar.

2.6.2. Importancia y beneficios de la inducción

Para Álvarez (2015):

“este proceso de inducción trae consigo benéficos como: la pronta evaluación y determinación de la eficiencia del personal nuevo, y si es

necesario su remoción del cargo, o afianzando su contribución positiva; disminución de la ignorancia laboral, pues se desempeña un cargo con más seguridad y conocimiento; reducción en costos de reclutamiento y selección de personal por disminución en la tasa de rotación” (p. 71).

Parte de los beneficios de un programa de inducción, se conoce como sentido de pertenencia para que el individuo se identifique con los procesos que desarrolla; además aumenta la integración de los grupos que hacen parte del ambiente laboral promoviendo la cooperación y la efectividad; disminuyendo accidentes y generando ambientes de respeto y sana convivencia, porque se tienen claras las funciones que se deben cumplir en la empresa.

Cabe agregar que, al conocer todos los beneficios que las empresas pueden recibir después de ejecutar un buen programa de inducción, da a conocer la importancia de implementarlo, de realizarlo de forma adecuada y de que las empresas apoyen estos procesos de inducción, a través de los altos mandos que son los delegados de desarrollar constantemente de las competencias del talento humano, se obtienen diversidad de beneficios con este proceso como; la reducción de costos y de tiempo en el reclutamiento y selección de recurso humano, la disminución en la rotación de personal, la mejora en el ambiente laboral y el desarrollo de las competencias del talento humano al tener las funciones claras.

Por lo tanto, la importancia de programa de inducción reside en despertar en el colaborador el interés por contribuir en la realización de las funciones que desarrolla la organización, además de hacerlo sentir parte integrante y requerida en el proceso, lo cual se logra indiscutiblemente, suministrándole la información imprescindible que ilustre los objetivos de la empresa y las funciones asignadas en el nuevo puesto de trabajo.

Para Rota (2015) la importancia de la inducción:

“se refleja cuando una persona a una empresa nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical relevancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que la empresa proyecta como resultado de la inducción es positiva, y genera en los nuevos trabajadores sensaciones de seguridad y estabilidad” (p. 64).

De lo anterior, cabe agregar que los resultados que se obtendrán del óptimo y eficaz desempeño del nuevo trabajador con el programa de inducción se verán reflejados en los objetivos cumplidos. Tomando en cuenta que, el sentido de pertenencia en la empresa es de suma relevancia en la actualidad y este se desarrollará como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes esenciales, para lograr dicha competencia. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas de un programa de inducción:

- Experimentar una conexión intrínseca entre trabajador y empresa centrada en la comprensión y aceptación de los valores y normas empresariales.
- Promoverá una cultura organizacional sólida y excelente imagen para la empresa.
- Al ser un programa documentado, la primera ventaja que presenta es la información fidedigna de cómo desarrollar las distintas fases del proceso.
- Reducción de rotación de personal.
- Productividad porque los nuevos integrantes iniciarán sus actividades de manera segura, ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor forma.
- El programa de inducción disminuirá significativamente los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, consecuentemente reducirá riesgos para el colaborador, así como de costos de mantenimiento correctivo.
- Disminución de accidentes laborales.
- Optimización de tiempo por la correcta ubicación del espacio físico de la organización.

- Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares esenciales de la organización, como: misión, visión, valores, objetivos, entre otros.
- Se obtiene un mejor clima organizacional, a través del establecimiento de normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo.
- El programa de inducción es la primera motivación para los trabajadores, porque se sentirán bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.

Con las ventajas antes referidas no cabe duda de la importancia que tiene un programa de inducción en una empresa, porque de este puede establecerse como punto de partida distintos indicadores de la gestión empresarial.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

Los procesos de inducción brindan al colaborador un primer contacto con la compañía, de estos depende la forma en la que visualizará el negocio y su integración a él y será determinante para basar su primera impresión de la empresa. Este proceso es una magnífica oportunidad para inyectarle todo el ADN de la empresa por medio de la cultura, aspectos generales de la empresa, historia, formas de operar, procedimientos prioritarios, condiciones de contratación, la cultura, los objetivos, reglamentos, métodos de comunicación, medidas de seguridad industrial, entre otros.

Si la inducción en las organizaciones es deficiente o nula, y se deja al nuevo colaborador aprendiendo solo o dependiendo de sus compañeros para ir captando conforme a lo que va experimentando, este no alcanzará su máximo potencial ni tendrá un buen desempeño a corto plazo, lejos de esto, se convertirá en un gasto para la compañía por el tiempo que tardará adaptarse a su nuevo puesto.

Actualmente se ha detectado que no existe un programa de inducción de primer ingreso para los colaboradores de una empresa instaladora de energía eléctrica en la Ciudad de Guatemala.

Planteamiento del problema

¿Cómo es la inducción de personal de los colaboradores de una empresa instaladora de energía eléctrica de la Ciudad de Guatemala?

3.2. Delimitación del problema

Ámbito geográfico

Se llevó a cabo en la Ciudad de Guatemala, municipio de Guatemala y departamento de Guatemala.

Ámbito institucional

El estudio se hizo en una empresa privada instaladora de energía eléctrica de la Ciudad de Guatemala.

Ámbito personal

Personal involucrado, dueños de la empresa.

Ámbito temporal

Agosto 2021 a julio de 2022

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Analizar el proceso de inducción de los colaboradores de una empresa instaladora de energía eléctrica de la Ciudad de Guatemala.

3.3.2. Objetivos específicos

3.2.1 Identificar el proceso de inducción general

3.2.2 Describir el proceso de la inducción al puesto.

3.2.3 Proponer un programa de inducción para los colaboradores de primer ingreso.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

En este apartado se describe la metodología utilizada para la recolección, análisis y presentación de datos fundamentales e indispensables para el desarrollo del estudio.

Método de investigación

Se hizo uso del método científico aplicándose en las tres fases que lo conforman:

- Fase indagadora: esta se utilizó recolectando información de las fuentes disponibles para la obtención de datos.
- Fase demostrativa: se hizo el vaciado de datos para realizar análisis, interpretación y explicación y así dar respuesta al planteamiento del problema. En esta fase se demuestra si los datos corresponden a la realidad,
- Fase expositiva: se dio a conocer el informe final presentando los resultados obtenidos a través de los hallazgos.

3.5. Tipo de investigación

Para identificar y responder a los objetivos planteados, el tipo de investigación que se utilizó fue el mixto, pues se explicaron los datos de la siguiente forma:

Cualitativa

Al momento de indagar opiniones y puntos de vista de los colaboradores a través de entrevistas y cuestionarios. Estos datos son muy funcionales cuando no se cuenta con datos históricos. Estas técnicas se basan en la experiencia, el juicio, la intuición, las conjeturas, las emociones, entre otros, es decir datos no cuantitativos.

Cuantitativa

Porque se recolectaron datos que permitirán el análisis estadístico de la población en estudio. En este método son útiles los números para examinar datos o información. La matemática, informática y estadística son las principales herramientas de este método, ya que estos datos se muestran de forma numérica. En resumen, se realizaron preguntas específicas y las respuestas se analizaron de forma numérica.

3.6. Alcance de la investigación

De acuerdo con la problemática a estudiar y a los objetivos planteados, el tipo de estudio se basa en investigación descriptiva y explicativa, mismas que se detallan a continuación:

Descriptivo

Se identificó, describió y caracterizó el proceso de la inducción en la fase de contratación de los colaboradores de una empresa instaladora de energía eléctrica.

Explicativo

Se buscó la explicación o identificación de las causas que generan o producen determinados eventos y se realizaron a través de investigación cualitativa y cuantitativa.

3.7. Técnicas de recopilación de información

En el proceso de la investigación se utilizaron técnicas de investigación de campo y bibliográficas para conseguir una sólida base de información que sustentó el cumplimiento de los objetivos tanto, general como específicos.

Técnicas de investigación de campo

Son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Las técnicas de campo que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- a) Censo: se utilizó esta técnica que permitió recolectar información precisa y detallada de la población sobre temas propios de la investigación, tales como inducción al personal, responsables, procesos actuales, entre otros. Este censo fue realizado al personal operativo por medio de un cuestionario de preguntas cerradas.
- b) Entrevista: a través de esta técnica, se pudo obtener información específica sobre cómo la empresa instaladora de energía eléctrica gestiona actualmente la inducción de personal. Esta entrevista se realizó con el apoyo de una guía de entrevista previamente definida al gerente general de la empresa a quien se informó anticipadamente para programar el día y la hora con el fin de realizarla de manera exitosa. Considerando el tema de la pandemia COVID 19, la entrevista fue virtual.

Técnicas de investigación bibliográfica

Como proceso de la investigación científica necesaria en este estudio, se buscaron, recopilaron, organizaron, valoraron y criticaron datos bibliográficos para sustentar la investigación. Estos fueron:

- a) Fichas de estudio: permitieron la recopilación de la información obtenida en libros, revistas, periódicos, documentos personales y públicos y de cualquier testimonio de carácter histórico.
- b) Fichas bibliográficas: permitieron el registro e identificación de fuentes de información, así como el acopio de datos o evidencias, atendiendo a un orden y forma preestablecidos, los datos de una obra como libro, folleto, artículo de revista, entre otros.

3.8. Instrumentos de investigación

Cuestionarios

Se diseñó un cuestionario con preguntas directas de respuesta cerrada y se trasladó al personal operativo de la empresa: mandos medios, pilotos y técnicos, donde por medio de los cuestionamientos se identificó el proceso actual y las necesidades de la empresa con respecto al tema de la inducción. En esta encuesta estableció la inducción general y específica que fue brindada al colaborador al inicio de sus labores con el fin de evidenciar la necesidad de la implementación de un plan de inducción que ayude a los colaboradores a desempeñar su puesto de manera eficiente.

El cuestionario fue debidamente validado antes de trasladarlo a la población total. Con una muestra de cuatro cuestionarios, se verificó si era entendible y se replantearon preguntas para que fueran de total entendimiento para los encuestados.

Guía de entrevista

Se utilizó un documento que contenía los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en la entrevista que se realizó al gerente general de la empresa instaladora de energía eléctrica.

3.9. Población

La población es el conjunto de personas a quienes se tomó en cuenta para realizar la investigación, y de esta manera analizar el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio y finalmente elaborar las respectivas conclusiones.

La empresa instaladora de energía eléctrica tiene actualmente 28 colaboradores quienes fueron considerados en su totalidad para realizar el estudio: dueño, asistente de gerencia, contador general, jefe de proyectos y el personal operativo.

Figura 7. Población objeto de estudio

Departamento	Posición	Cantidad
Operativo	Piloto	4
	Técnicos	20
Administrativo	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia	1
	Jefe de proyectos	1
	Contador general	1
	Total	28

Nota: Tomado de información proporcionada por la unidad de análisis, septiembre 2021.

3.10. Estadística

En esta investigación, la información fue recopilada a través de los instrumentos de investigación indicados anteriormente y los datos que se obtuvieron fueron clasificados y se presentaron por medio de gráficas y cuadros estadísticos. Se utilizó la estadística descriptiva para analizar y evaluar los factores que influyen en la Inducción para colaboradores de primer ingreso de una empresa instaladora de energía eléctrica de la Ciudad de Guatemala, como herramienta para el análisis de las frecuentes situaciones en las que hay que tomar decisiones.

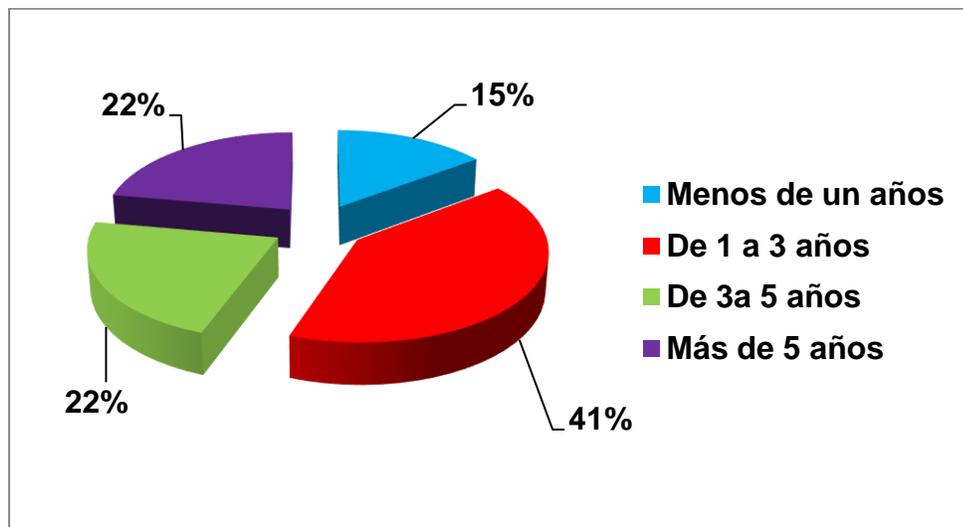
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para tomar decisiones es indispensable como primer paso, conocer la situación actual de los procesos de inducción en la organización. En este capítulo se presenta un extracto donde se analizan y discuten los principales hallazgos obtenidos de la aplicación de los instrumentos establecidos en el marco metodológico. Con la información obtenida tanto en la recopilación de información por medio de los distintos instrumentos planteados, se realizaron los análisis e interpretaciones correspondientes para concluir los principales hallazgos y recomendar de acuerdo con las necesidades y objetivos de la presente investigación. A continuación, los principales resultados obtenidos con los instrumentos indicados anteriormente:

4.1. Información General

1. Tiempo de laborar en la empresa

Figura 8. Tiempo en la empresa

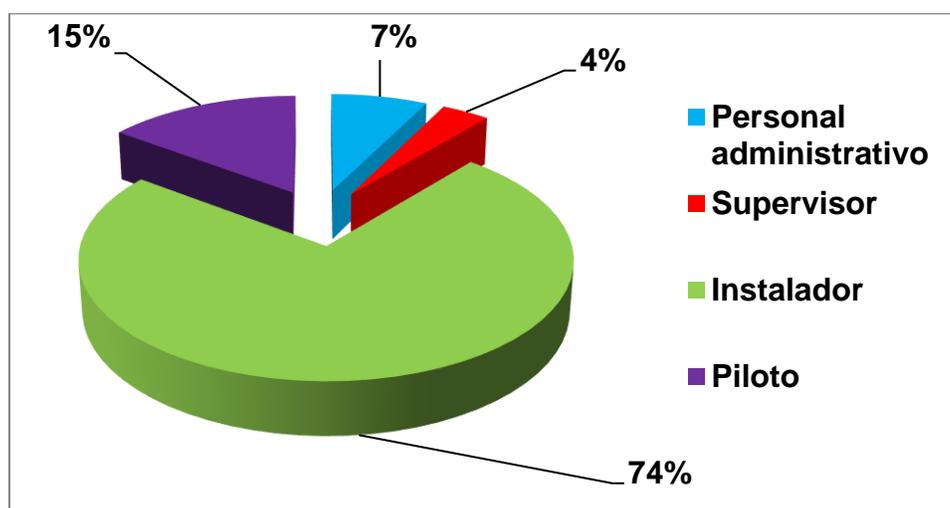


Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Por medio de los cuestionarios que fueron trasladados a los 28 colaboradores de la empresa, se puede constatar que la antigüedad de estos es bastante significativa, ya que según lo que muestran los resultados, un 85% tiene más de un año de laborar para la empresa. Adicionalmente, de este personal la mitad, tienen más de 3 años de laborar para la empresa, lo que expresa que existe un alto grado de estabilidad laboral. Al indagar con el gerente general, él expresó que la rotación de personal promedio en los últimos cinco años fue de 8.15%.

2. Cargo que ocupa el entrevistado

Figura 9. Cargo en la empresa



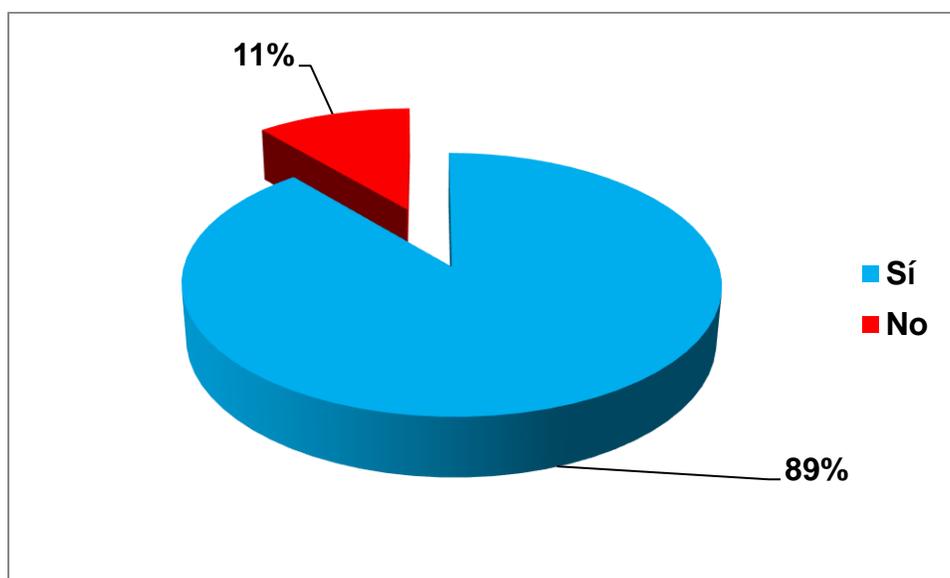
Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Al entrevistar a los 28 colaboradores de la empresa instaladora de energía eléctrica, y de acuerdo al giro del negocio la mayoría de los colaboradores (instaladores, pilotos y el supervisor) pertenecen al área operativa y representan el 93% del personal, mientras que únicamente el 7% son colaboradores administrativos. Con lo anterior se demuestra que el proceso de inducción además de ser integral y previamente planificado, debe adecuarse a las necesidades y disponibilidad de cada uno de los elementos de la organización. En otras palabras,

en la inducción debe considerar que la mayoría del personal que ingrese a la organización estará destinado a ocupar cargos operativos y a hacer trabajo de campo, por lo cual se deberá aprovechar al máximo el tiempo programado para tal actividad.

3. ¿Cuándo ingresó a la empresa, se le proporcionó información acerca de la institución?

Figura 10. Le fue proporcionada información acerca de la institución



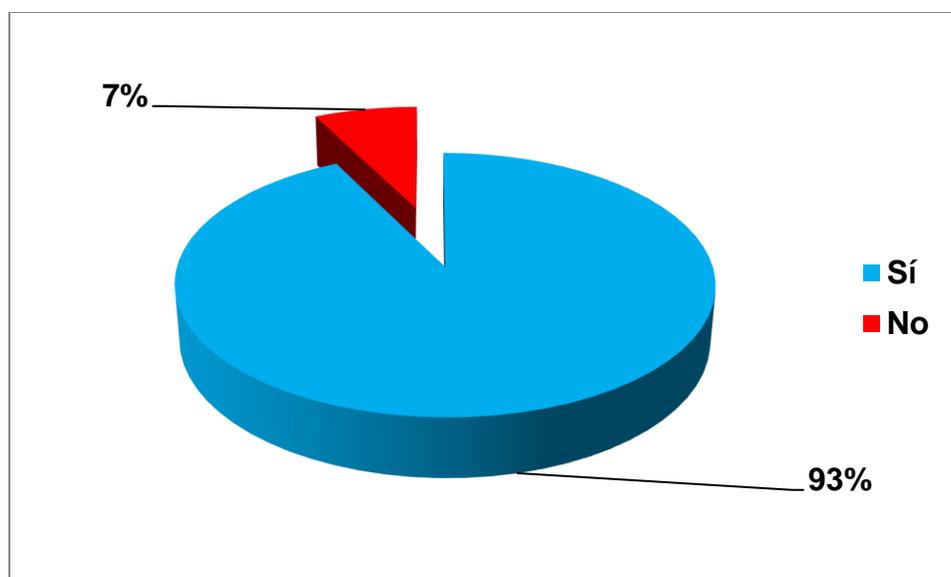
Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Para efectos del cumplimiento del objetivo general de la investigación, se indagó acerca de la experiencia que tuvo el personal al momento de ingresar a la organización, de lo cual el 89% indicó le habían dado a conocer algunas generalidades, sin embargo cabe mencionar que entrando en detalles, se consulta a groso modo a los instaladores quienes son el mayor porcentaje de colaboradores, cómo había sido este proceso, y en su mayoría indican que fueron compañeros de labores quien en su día a día les fueron indicando temas referentes a la organización, sin embargo, como tal, una inducción brindada por un

departamento o una persona que tuviera esta tarea como una de sus funciones no tuvieron. Incluso en comentarios, los colaboradores expresan que hubo momentos donde no sabían temas como, formas de pago, aperturas de cuenta, si contaban con algún seguro. Adicionalmente se consultó cuál era su noción de inducción y en respuesta, la mayoría de ellos se refieren a la recepción por su jefe inmediato, lo cual, si bien les brindó información de nuevo trabajo, no necesariamente fue una inducción específica donde ellos pudieran expresar sus dudas en un espacio exclusivo donde las mismas pudieran ser contestadas con mayor precisión. Esta situación es lamentable ya que al nuevo colaborador se le debe proporcionar información detallada de la empresa como tal para conocer sus orígenes y que la cultura sea impregnada en el ADN del colaborador de nuevo ingreso.

4. ¿Recibió alguna inducción al puesto de trabajo al ingresar a la misma?

Figura 11. Recibió inducción



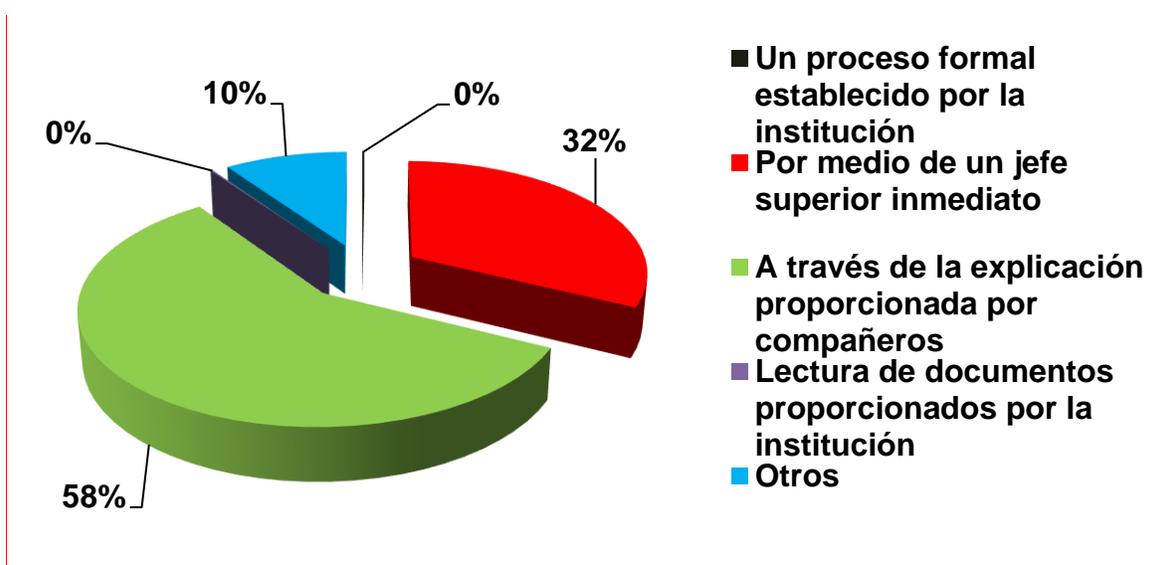
Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Siguiendo en la misma línea, se consultó a los colaboradores si específicamente en su puesto de trabajo como tal, habían tenido una inducción y el 93% de la

población contestó positivamente, lo cual demuestra que si bien de manera poco estructurada, el personal sintió que con respecto a sus actividades a realizar tuvo acompañamiento durante los primeros días.

5. Si su respuesta es sí, especifique el medio por el cual recibió la inducción:

Figura 12. Medio por el cual recibió la inducción



Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Al consultar, cómo había sido proporcionada la información relacionada con el puesto de trabajo y las actividades a realizar, resultó que en la mayoría de los casos fue un compañero que brindó esta información específica en el día a día.

Esta forma de operar ha sido considerada por la mayoría de los colaboradores como una inducción al puesto, lo cual, si bien ha sido útil, se debe considerar que el personal que ha cubierto esta necesidad hasta el momento no ha tenido una preparación técnica para la transferencia de este conocimiento y por ende lo hace

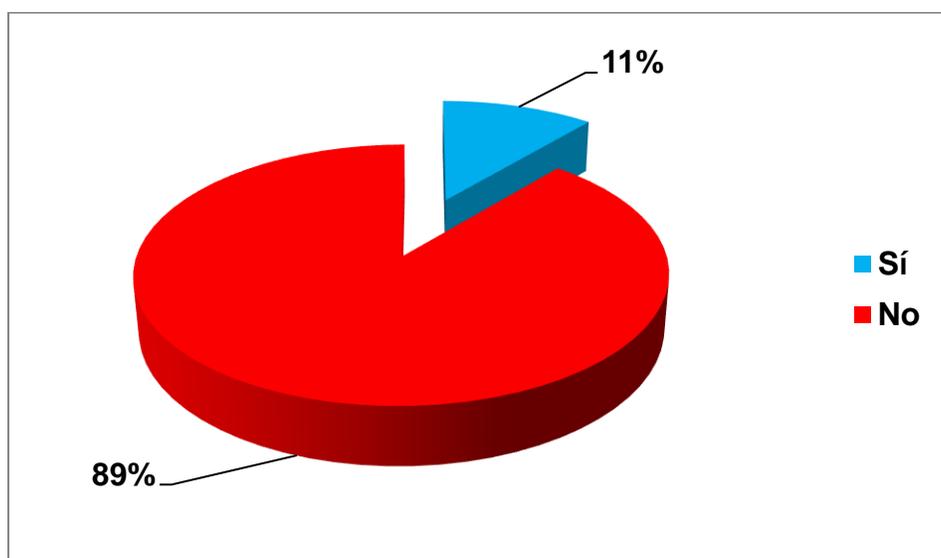
de manera poco formal sin seguir una estructura lo cual pudo demorar el proceso de aprendizaje.

Solamente un 40% fue capacitado por su jefe inmediato, y fue en casos de personal administrativo y pilotos. Tan sólo una mínima proporción de estos colaboradores que recibieron inducción por parte de su jefe son instaladores: 20% lo que deja en evidencia que se han preocupado más por la inducción a las plazas de jefatura y administrativas que por las plazas operativas como tal.

Se determina que el proceso no ha sido lo suficientemente formal, ya que la inducción debe ser impartida por una persona previamente preparada para esta tarea de manera que pueda transmitir de manera correcta los conocimientos que el colaborador de nuevo ingreso necesita.

6. ¿En la actualidad, existe alguien que se encargue de darle la bienvenida al nuevo personal y le oriente en lo que es la institución y su nuevo trabajo?

Figura 13. Existe alguien para darle la bienvenida al nuevo personal

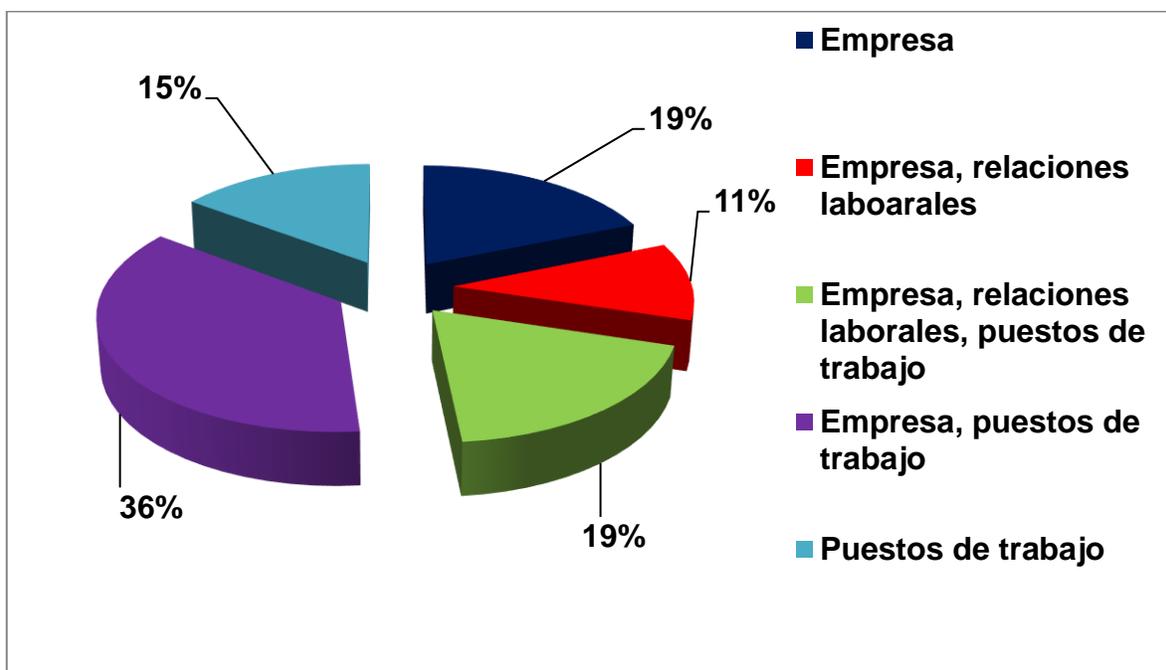


Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

A pesar de que la mayoría de los colaboradores ha tenido acompañamiento en sus primeros días de labores en la empresa instaladora de energía eléctrica, y ha ido familiarizándose con la misma y con sus atribuciones por medio de pláticas no oficiales, el 89% de los colaboradores denotan que no existe y es necesaria la figura de alguien que tenga experiencia y pueda tomarse el tiempo para brindar un proceso de inducción formal e integrado a los colaboradores de primer ingreso.

7. ¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a la institución?

Figura 14. Tipo de información que brindaron al ingreso a la empresa



Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

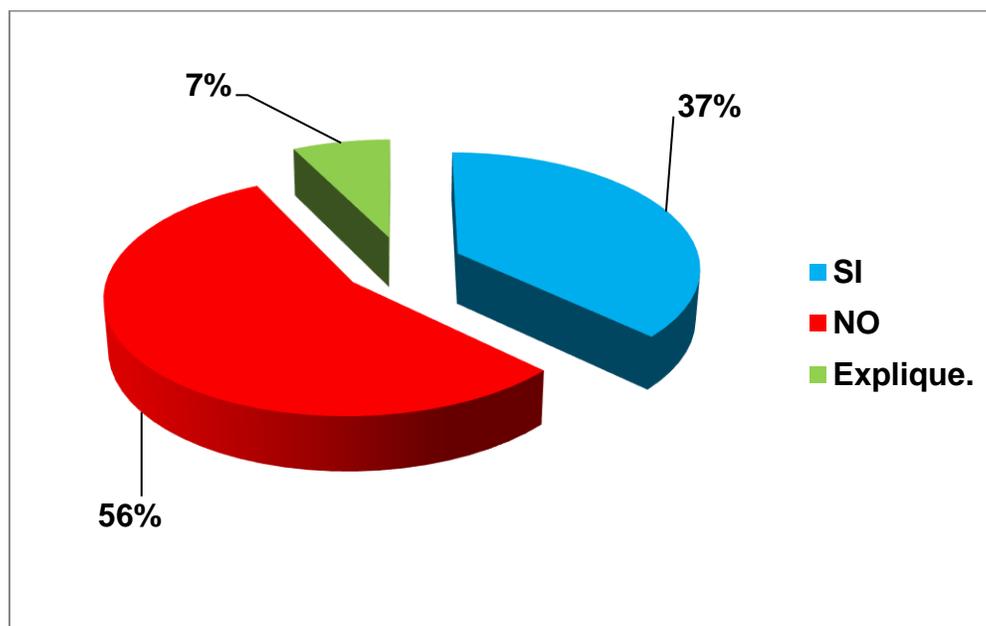
La inducción contempla dos etapas: la inducción general y la inducción específica. En la primera se da a conocer aspectos globales de la empresa, y en la del puesto, se brinda la información específica relacionada al puesto de trabajo como

tal. Por el avance que se ha dado en la investigación, se puede visualizar que, aunque de manera informal y grosso modo, los colaboradores han recibido en su inducción inicial información relacionada con la empresa y su puesto de trabajo. Sin embargo, se observa en la gráfica anterior que se tiene una fuerte oportunidad en el traslado de información relacionada con las relaciones laborales pues tan solo un 11% indica que esta información fue considerada en su inducción. El conocer este tipo de información es importante ya que la misma crea un lazo legal entre los colaboradores y la empresa con el fin de proteger los intereses e integridad de ambos entes.

Adicionalmente tan solo en una porción del 19% de los colaboradores se puede ver que la inducción fue integrada, es decir, que se tocaron temas relacionados a la empresa, puesto de trabajo y relaciones laborales.

8. ¿De acuerdo con su experiencia la inducción proporcionada le pareció completa o incompleta?

Figura 15. Inducción completa o incompleta

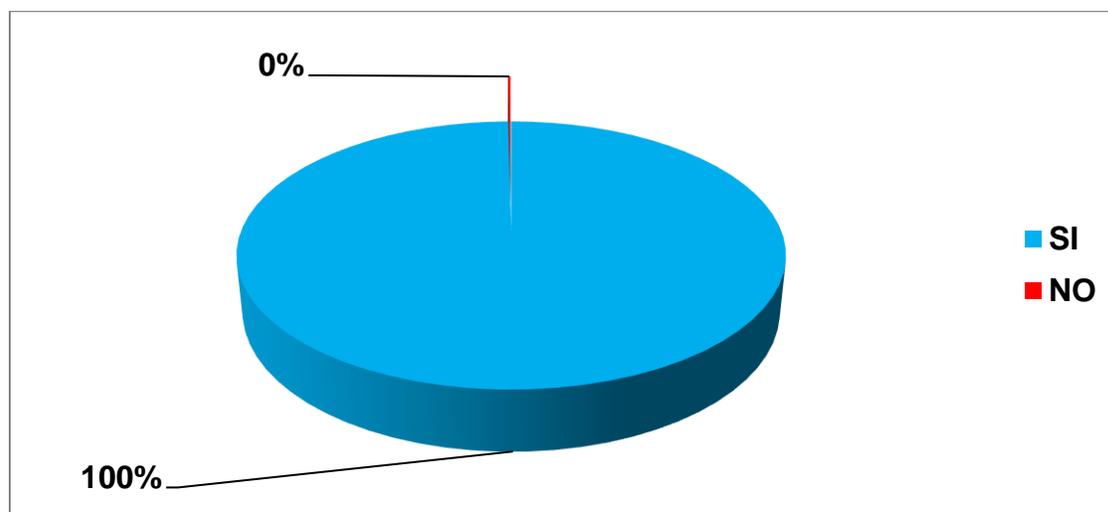


Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Como se puede observar en la gráfica anterior, evidentemente, la empresa ha hecho el intento de brindar inducción a los colaboradores y entiende la necesidad de esta, sin embargo, en este caso la experiencia del colaborador es la que cuenta y lamentablemente un alto número de colaboradores expresó que la inducción que recibió fue incompleta. Analizando esta variable y relacionándola con la antigüedad de los colaboradores es interesante ver que los colaboradores con más años en la empresa sienten que su inducción fue incompleta, lo que podría relacionarse con los inicios de la compañía y su falta de madurez empresarial. Por otro lado, un 8% de la población que comenta que su inducción si fue completa, pertenece al personal administrativo, por lo que se considera que su proceso de inducción ha sido diferente al del personal operativo. Por anterior se hace evidente que se debe dar importancia a todos los departamentos de la empresa y crear un programa de inducción general que sea apto para todos los colaboradores por igual.

9. ¿Algún jefe o compañero de trabajo le presentó con los demás compañeros?

Figura 16. Presentación con los compañeros

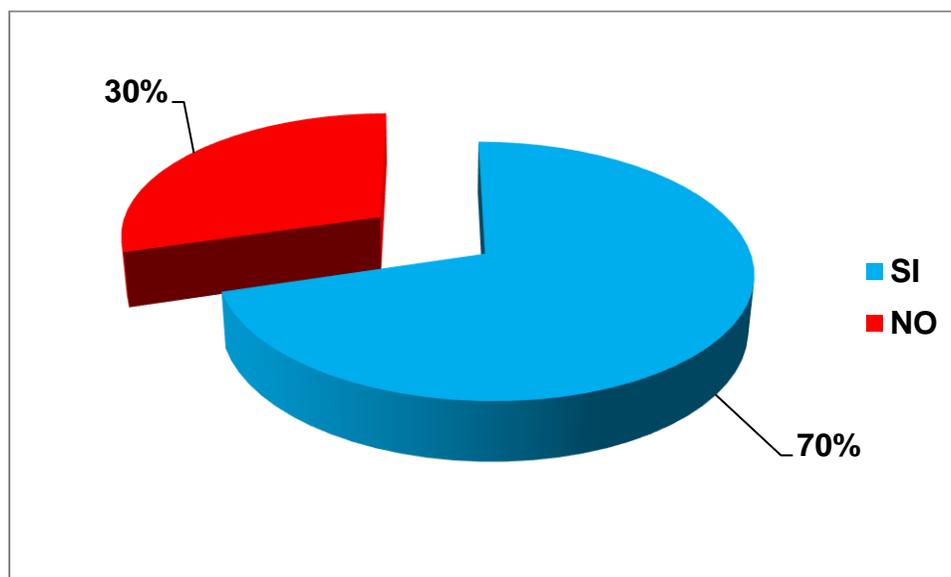


Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Cuando se consultó a los colaboradores si alguna persona le presentó con sus demás compañeros, todos contestaron que efectivamente había sido así. Este es un detalle muy positivo ya que las relaciones interpersonales del colaborador son indispensables para la satisfacción de sus necesidades básicas y le ayudarán a sentirse cómodo y pleno al realizar su trabajo, mientras refuerza la confianza y promueve el trabajo en equipo, lo cual se refleja en el desempeño a la hora de cumplir con las atribuciones asignadas.

10. ¿Le mostraron las instalaciones físicas del área y/o servicio al que usted fue asignado?

Figura 17. Mostraron área al que fue asignado



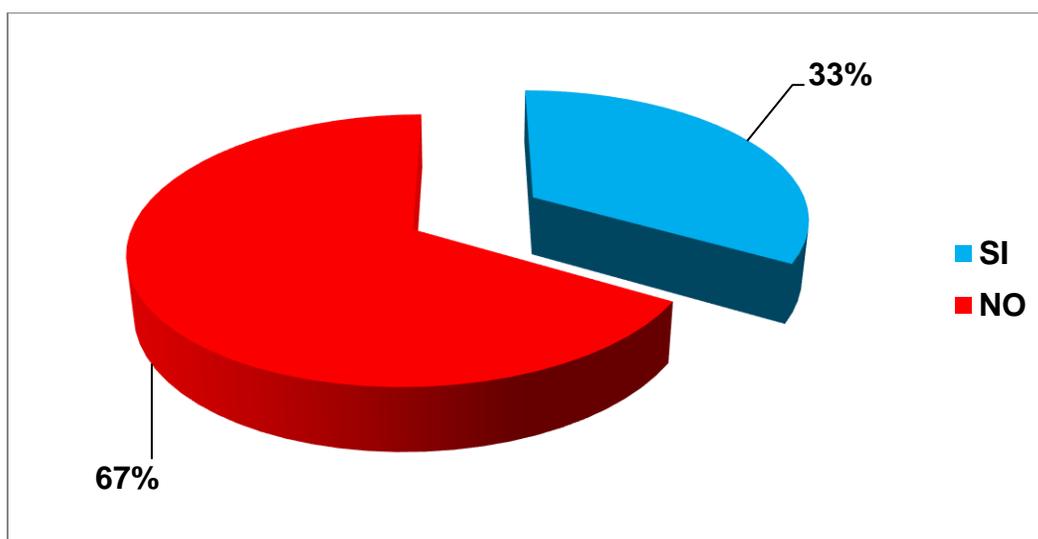
Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Al consultar a los colaboradores si al iniciar su relación laboral en la empresa, habían recibido un recorrido por la misma para que conocieran las instalaciones como parte de su proceso de inducción, el 70% indicó que si, sin embargo,

ahondando en el otro 30% se logró determinar este rubro fue conociendo las instalaciones con el pasar del tiempo. El conocer la empresa es importante ya que el colaborador debe tener claridad y conocer cada punto importante de la empresa como son: las rutas de evacuación, salidas de emergencia, áreas de peligro o restringidas, espacios comunes de recreación, cafetería, entre otras.

11. ¿Le informaron cuáles son sus derechos y obligaciones como colaborador de la empresa?

Figura 18. Informaron sobre derechos y obligaciones



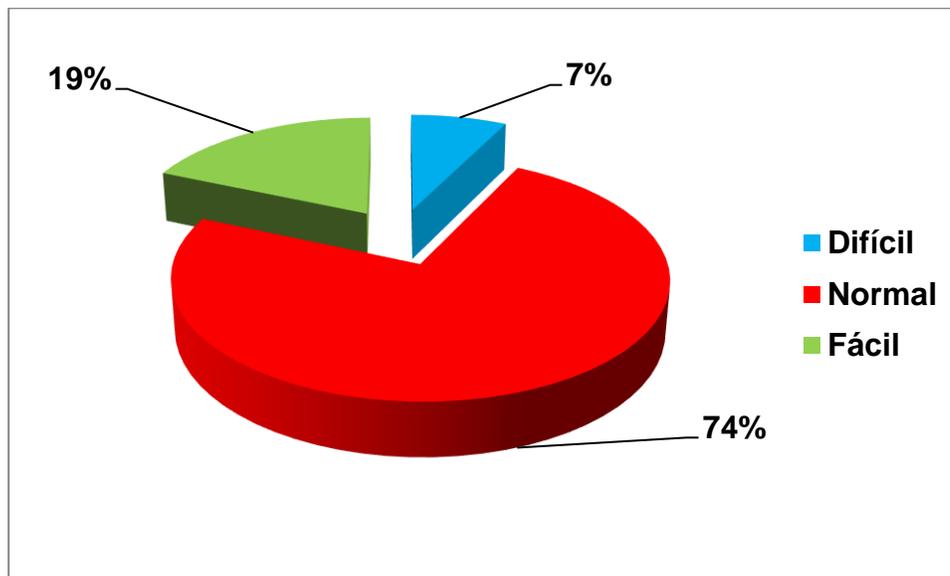
Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

En la actualidad todos los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de sus derechos y obligaciones, sin embargo, el 67% de los colaboradores indicaron que esa información no les fue dada a inicios de su relación laboral, y que el desconocimiento de algunos detalles les hizo sentir inestabilidad en su proceso de familiarización con la empresa. Esta información generalmente está contenida en el reglamento interno de trabajo, donde el colaborador encontrará toda la

información concerniente a la relación laboral: derechos, y obligaciones tanto del colaborador como del patrono.

12. ¿Cómo considera que fue su adaptación al nuevo empleo?

Figura 19. Adaptación al nuevo empleo



Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

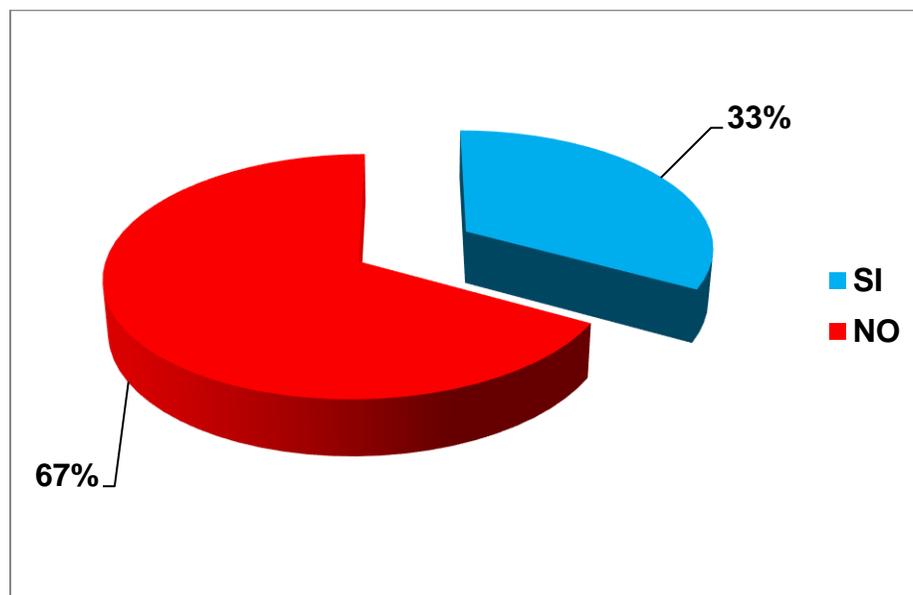
Al consultar a los colaboradores cómo consideraban que había sido su adaptación a su puesto de trabajo, el 74% de los colaboradores encuestados indicó que ésta había sido normal y un 19% comentó que había sido fácil. Los resultados mencionados anteriormente son positivos, ya que esto evidencia que los niveles de ansiedad que sufre un colaborador nuevo fueron en lo general normales.

Sin embargo, un 7% de la población indicó que este proceso de adaptación fue difícil, lo cual detona la necesidad de reforzar este procedimiento inicial con cualquier colaborador quien necesita estar informado de temas puntuales de la empresa y de las atribuciones que tiene en su nuevo puesto de trabajo. Sólo de

esta manera, los niveles de estrés y ansiedad serán bajos y el desempeño del colaborador será eficiente en un corto plazo.

13. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización?

Figura 20. Misión, visión y objetivos



Fuente: Encuesta realizada en julio 2022, a colaboradores de la empresa Instaladora de Energía Eléctrica ubicada en el Municipio de Guatemala

Al consultar con los colaboradores si conocían la misión, visión y objetivos de la organización, un 67% de la población indicó que no los conocía y tan solo un 33% indicó lo contrario. Lo anterior pone en evidencia que los colaboradores están realizando su trabajo sin tener un objetivo definido ya que, al no conocer la misión ni la visión, no tienen claro a dónde se pretende llegar y cuál es el papel que desempeñan dentro del proceso de crecimiento de la organización, haciéndoles ver únicamente por el bienestar propio y no a nivel global ya que estos temas constituyen la identidad de la organización y son la base sobre la que se desarrollan las futuras estrategias a implementar para el logro de los objetivos.

4.2. Análisis e interpretación de los resultados

Actualmente la empresa instaladora de energía eléctrica cuenta con un proceso empírico e informal para realizar la inducción a los colaboradores de primer ingreso a la organización. Según información del gerente general, esta actividad no se realiza por medio de una persona o departamento en especial, puesto que la empresa es familiar y no se cuenta con una persona que la tenga mapeada en sus tareas.

Al ser una empresa prestadora de servicios, en su mayoría está compuesta por colaboradores operativos quienes, por la naturaleza de sus funciones, generalmente hacen trabajo de campo. Estos colaboradores deben tener un proceso de inducción al puesto de acuerdo con sus necesidades y particularidades específicas aprovechando al máximo el tiempo para que puedan salir de manera oportuna a realizar sus actividades.

Actualmente el proceso es el siguiente: a su llegada el colaborador nuevo va directo a su departamento y es allí donde el supervisor/piloto se encarga de instruirlo en las actividades a realizar, sus responsabilidades, etc. Los colaboradores operativos indican que en ocasiones son ellos mismos quienes dan los pormenores del puesto a sus compañeros de recién ingreso, pero lo hacen de manera espontánea e improvisada ya que no tienen algún programa que sirva de guía.

Es importante que el colaborador tenga una grata experiencia de su primer día de labores, ya que será su primera interacción con la empresa. Sin embargo, en la información recabada, colaboradores indicaron que fue un poco estresante al iniciar la relación laboral con la compañía, ya que hubo mucha incertidumbre y poco formalismo con temas generales: fechas y formas de pago, planes de seguro, conocimiento de las instalaciones, entre otras. Por lo anterior, los colaboradores perciben que la inducción recibida fue incompleta y curiosamente

esto se ve mayor expresado por los colaboradores con más antigüedad laboral demostrando que la empresa ha ido cambiando y si bien actualmente no se tiene un proceso formal de inducción, se procura que los colaboradores de nuevo ingreso tengan un buen recibimiento, presentándolos a los demás miembros del equipo, y apoyando para que la adaptación del nuevo colaborador a su puesto de trabajo sea positiva. Un dato interesante es que los colaboradores del área administrativa recuerdan la inducción como algo más estructurado, lo que deja al descubierto que quizá de manera inconsciente, se ha tenido mayor cuidado y preparación con la llegada de este tipo de personal y se ha descuidado este aspecto con el área operativa.

Es importante que la información a trasladar al personal de nuevo ingreso sea integrada, es decir, que cubra todas las necesidades de información que el colaborador recién ingresado deba saber. Es necesario conocer información general de la empresa: sus inicios, fundadores, principales competidores, entre otras. Adicionalmente, el colaborador debe conocer cómo va a ser la relación laboral: derechos, obligaciones, si se tiene un reglamento interno de trabajo, brindar una copia al colaborador, formas de evaluación de desempeño, oportunidades de crecimiento y todo lo relacionado al vínculo con la empresa cómo tal. Actualmente los colaboradores indican que esta información fue recibida de manera parcial, y solo un 19% expresó que recibió la información completa.

La inducción se da únicamente de manera verbal, ya que no se tiene algo formalmente estructurado para ese proceso, sin embargo, la empresa está preparándose para un crecimiento del 100% y será necesaria la intervención de una persona que pueda apoyar con esta tarea. Se considera que con un programa de inducción claro y definido que sirva de guía, la inducción general se puede asignar a la asistente de gerencia y finanzas para que la realice paralelamente a sus actividades.

CONCLUSIONES

1. El proceso actual de inducción a los colaboradores de recién ingreso a la empresa instaladora de energía es informal, lo que provoca que los mismos tengan dificultades para conocer temas esenciales de la organización y de su puesto de trabajo.
2. La empresa objeto de estudio no cuenta con un programa de inducción que dé a conocer a los colaboradores acerca de la planeación estratégica de la organización, datos como: misión, visión y objetivo no son conocidos por los colaboradores. Adicionalmente, no tienen información inicial de normas, políticas, derechos y obligaciones, horarios formas de pago, entre otros.
3. Existe una diferencia muy marcada en la inducción que se le brinda a los colaboradores, pues los que pertenecen al área administrativa tienen una percepción y experiencia muy diferente a los del área operativa demostrando que, para los primeros, esta fue estructurada y preparada con anticipación.
4. En la actualidad los colaboradores de primer ingreso no brindan una retroalimentación a la empresa de cómo fue su proceso de integración a la organización, y debido a esto, no se habían identificado las oportunidades en el proceso, así como la percepción de estos.
5. Los colaboradores informaron que no recibieron una inducción específica que determinara sus funciones claras en el puesto de trabajo y esto causó incertidumbre ya que desconocía la forma en la que sería medido su rendimiento.

6. El dueño y gerente general de la empresa instaladora de energía eléctrica está después de conocer los resultados del estudio realizado, está consciente de la necesidad de contar con un plan de inducción formal y estructurado para los colaboradores de nuevo ingreso y así lograr la estandarización del proceso y una adaptación amigable del nuevo colaborador a la empresa y su puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa objeto de estudio utilice una guía formal y estructurada para llevar a cabo el proceso de inducción de los nuevos colaboradores que ingresen a la misma, utilizando formatos previamente establecidos para el desarrollo de las actividades del programa.
2. Que, en las nuevas contrataciones de personal en la empresa instaladora de energía eléctrica, se brinde información relacionada con la planeación estratégica de la organización. Adicionalmente será necesario que se brinde a los colaboradores una copia del manual de inducción, reglamento interno de trabajo para que estos tengan acceso a la información y la conozcan de manera apropiada.
3. El programa de inducción deberá ser implementado por igual a todo el personal de nuevo ingreso de la organización independientemente al departamento por el que fue contratado. Las únicas variaciones que deben existir serán en la parte específica donde cada departamento tendrá su propia guía.
4. Que se implemente una fase de seguimiento toda vez el proceso de inducción del personal haya concluido, utilizando herramientas tales como cuestionarios, entrevistas con el colaborador, observación directa, juntas de trabajo entre otras, a fin de evidenciar que la información recibida fue comprendida por el nuevo colaborador o por el contrario brindar retroalimentación y realizar los ajustes necesarios para que este proceso sea exitoso.
5. Realizar una reinducción general a todo el personal de la compañía independientemente de su antigüedad en la misma, con el fin de que todos

los colaboradores le den la importancia necesaria a este proceso, y se vea reflejado en los resultados globales de la organización.

6. El dueño y gerente general de la empresa instaladora de energía eléctrica deberá poner en práctica el programa de inducción propuesto con el objetivo de estandarizar el proceso y transferir la misma información a todos los colaboradores, mismo que se verá reflejado en una adaptación eficaz del nuevo colaborador con su entorno.
7. Brindar a los colaboradores una copia de la descripción del puesto que va a realizar dentro de la empresa, misma que será utilizada como guía en el proceso de inducción específica al área de trabajo, y que contenga los parámetros con que será evaluado su desempeño general.
8. Realizar revisiones periódicas de la temática de la inducción y detectar si es necesario modificar el programa de acuerdo con los objetivos anuales, cambios en el mercado o cualquier situación que amerite la modificación de este.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2015) Capacitación y desarrollo del personal. 6ª edición. México, Limusa.
- Alfaro Castellanos, M. (2017). Administración de Personal. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Álvarez, Héctor Felipe (2015). Principios de administración. 2ª edición. Córdoba Argentina: Eudecor.
- Amaru, A. (2016) Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo. 3ª edición. México: Pearson Educación.
- Amezquita, M. (2012). El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental en la Ciudad de Quetzaltenango. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Andrade, E. (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 de estrategias para una implementación efectiva . Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ayala, C. (2019). Importancia de la Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Baena, G. y Montero, S. (2016). Ciencias de la comunicación 1. 1ª edición. México, D.F: Grupo editorial Patria.
- Balquero C. (2016). Administración del recurso humano. 4ª edición. Costa Rica: Universidad Estatal San José de Costa Rica.
- Bérmudez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Universidad & Empresa, <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>.

- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2017). *Administración de recursos humanos*. 16ª edición. México: Thompson.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2018). *Strategic human resource management: Where have we come from and where should we going?* 5ª edición. *International Journal of Management Review*.
- Cappelli, P. y Singh, H. (2015) *Integrating strategic human resources and strategic management*. *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Chiavenato Idalberto (2016) *Introducción a la teoría general de la administración*. 9ª edición. España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10ª edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Claudia, M. (2016). *Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en Laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la Resolución 1160 Numeral 10 del 2016*. Universidad Libre de Colombia, <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10947/Articulo%20Inducci%c3%b3n%20y%20capacitaci%c3%b3n%20completo%2003%2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Collado, Carlos (2017) *La comunicación en las organizaciones*. 4ª edición. México: Trillas.
- Cuesta, A (2017) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Cuba La Habana: ISPJAE.
- Cummings, T. y Worley, C. (2017) *Desarrollo organizacional y cambio*. 10ª edición. México: Thomson.
- De la Cruz, I. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.

- Dessler, G., y Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos. 2ª edición. Enfoque latinoamericano. México: Pearson educación.
- Fernández, S. (2017). Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas. 1ª edición. España: Narcea, S.A
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2017) Organizaciones comportamiento, estructura procesos. 5ª edición. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos. 7ª edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Grados, Jaime A. (2016) Capacitación y desarrollo de personal. 4ª edición. México: Trillas.
- León, J. (2018). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Tesis inédita, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- López-Cabrales, A., Pérez-Luño, A. y Valle-Cabrera, R. (2017). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. Vol. 54. Human Resource Management.
- Martínez, M. (2016). La gestión empresarial: la comunicación en la empresa. España: Díaz de Santos.
- McGregor Douglas (2017) El lado humano de las organizaciones. 5ª edición. Colombia: D'Vinni.
- Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T. (2015). Administración de recursos humanos. 2ª edición. México: Pearson Educación.
- Ordiz, M. y Avella, L. (2016) Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Perdomo, J. (2017). Plan de estudios de: dirección estratégica de Recursos Humanos en el grado de maestría. Argentina: El Cid Editor | apuntes, ebrary collections. Recuperado en <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafael/landivarsp/Doc?id=10609498&ppg=17>
- Robbins, S. (2016) Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: Pearson Educación.

- Rodríguez Joaquín (2015) Administración moderna de personal. 10ª edición. México.
- Rota, Gilda, y Muriel. (2015) Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas. 4ª edición. Ediciones CIESPAL.
- Sánchez, M. (2015). Manual comunicación efectiva y trabajo en equipo. Madrid, España: Editorial CEP S.L.
- Solana, Ricardo F. (2015). Administración de organizaciones. 3ª edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Interoceánicas.
- Túnez, M. y Costa-Sánchez, C. (2015). Comunicación corporativa: Claves y escenarios. Barcelona: UOC
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). Administración de recursos humanos, gestión del talento humano. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A.
- West, Richard y Lynn H. Turner. (2015) Teoría de la comunicación análisis y aplicación. 4ª edición. España.
- Young, Ed. (2018) On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture en Organization Studies. 4ª edición. Londres: EE.

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIO

La presente entrevista se hace con el fin de obtener la información necesaria que ayude a determinar si existe una inducción general y específica al puesto en una EMPRESA INSTALADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA con el fin de contar con un instrumento de apoyo que influya positivamente en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.

Instrucciones: a continuación, se presentan las siguientes preguntas, las cuales se agradece pueda responder donde corresponda o subrayar, dependiendo del cuestionamiento:

1 ¿Existe un programa o procedimiento establecido para instruir al personal de nuevo ingreso, respecto a la organización, su trayectoria, objetivos, estructura organizacional, formas de pago, jornadas laborales, etc.?

SI

NO

2 ¿Existe un programa o procedimiento establecido para instruir al personal de nuevo ingreso, respecto a sus funciones específicas?

SI

NO

3 ¿Qué actividades contempla el programa de inducción de su organización?

4 ¿Cuántas personas tienen bajo su responsabilidad este proceso?

5 ¿Qué recursos didácticos utiliza para realizar la inducción?

6 Si su respuesta al ítem número 1 es negativa, ¿ha considerado usted que dentro de la institución es necesaria la creación de un programa de inducción general y específica para el personal de nuevo ingreso?

SI
NO

7 ¿Considera usted que dentro de la institución se cuenta con personal para la ejecución del programa de inducción?

SI
NO

8 ¿Ha considerado contratar a un colaborador con experiencia en RRHH que le apoye en los temas relacionados al personal?

SI
NO

¡Muchas gracias por su tiempo!

FORMATO DE CUESTIONARIO

CUESTINARIO PARA PERSONAL EN GENERAL

La presente entrevista se hace con el fin de obtener la información necesaria que ayude a determinar si existe una inducción general y específica al puesto en una EMPRESA INSTALADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA con el fin de contar con un instrumento de apoyo que influya positivamente en el proceso de adaptación delos nuevos colaboradores.

Instrucciones: a continuación, se presentan las siguientes preguntas, las cuales se agradece pueda responder:

I INFORMACION GENERAL

14. Tiempo de laborar en la empresa

Menos de un año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

15. Cargo que ocupa el entrevistado

Personal Administrativo

Supervisor

Instalador

Piloto

II CONTENIDO

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa, se le proporcionó información acerca de la institución?

SI
NO

2. ¿Recibió alguna inducción al puesto de trabajo al ingresar a la misma?

SI
NO

3. Si su respuesta es sí, especifique el medio por el cual recibió la inducción:

- Un proceso formal establecido por la institución
- Por medio de un jefe superior inmediato
- A través de la explicación proporcionada por compañeros
- Lectura de documentos proporcionados por la institución
- Lectura de documentos adquiridos por su interés
- Otros

4. ¿En la actualidad, existe alguien que se encargue de darle la bienvenida al nuevo personal y le oriente en lo que es la institución y su nuevo trabajo?

SI
NO

5. ¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a la institución?

Relacionada con la empresa
Relacionada con la relación laboral
Relacionada con su puesto de trabajo

6. ¿La información proporcionada fue de utilidad para usted?

SI
NO

7. ¿De acuerdo con su experiencia la inducción proporcionada le pareció completa o incompleta?

SI
NO
Explique.

8. ¿Algún jefe o compañero de trabajo le presentó con los demás compañeros?

SI
NO

9. ¿Le mostraron las instalaciones físicas del Área y/o Servicio al que usted fue asignado?

SI
NO

10. ¿Le informaron cuáles son sus derechos y obligaciones como colaborador de la empresa?

SI
NO

11. ¿Le indicaron cuales son los comportamientos inadmitidos dentro de la institución?

SI
NO

12. ¿Fue informado acerca de cómo sería calificado su rendimiento laboral?

SI
NO

13. ¿Recibió información acerca del crecimiento que podría tener dentro de la institución como trabajador?

SI
NO

14. ¿Cómo considera que fue su adaptación al nuevo empleo?

Difícil
Normal
Fácil

¡Muchas gracias por su tiempo!

PROPUESTA PLAN DE INDUCCIÓN

Propuesta

Diseño de un plan de inducción para colaboradores de primer ingreso de una empresa instaladora de energía eléctrica ubicada en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala

Presentación de la propuesta

A continuación, se presenta el diseño de un plan de inducción para los colaboradores de primer ingreso de una empresa instaladora de energía eléctrica ubicada en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, basado en los resultados de la investigación y con la intención de proporcionar los lineamientos necesarios para llevar a cabo de forma técnica y adecuada la socialización de los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa.

Así mismo, con la implementación del documento el colaborador tendrá herramientas para adaptarse a su nuevo puesto, a integrarse con su grupo de trabajo, a desarrollar un sentido de pertenencia que se verá reflejado en un robusto compromiso con la institución y por ende un alto desempeño.

Adicionalmente por medio de este plan, se busca reducir el grado de ansiedad que por naturaleza manejan los colaboradores de primer ingreso conociendo cuáles son las actividades que deben realizar en la organización y cuáles serán los parámetros dentro de los cuales serán evaluados. Por otra parte, esta propuesta ha sido diseñada con base a los fundamentos teóricos desarrollados en el Marco Teórico, donde se menciona diferentes puntos de vista de autores expertos en el ramo de Recursos Humanos y que se utilizarán como pilar para el desarrollo de esta.

En este apartado se prepara detalladamente el contenido que debe contener la inducción, los recursos, el programa y sus tiempos, así como el proceso post inducción donde se recibirá la retroalimentación por parte de los colaboradores y se evaluará el nivel de aprovechamiento de la inducción.

Planificación

En este apartado se pretende determinar cuáles serán los objetivos de la propuesta, las políticas a implementarse, las actividades a desarrollar y los resultados que se esperan obtener con la puesta en marcha del plan. Una vez definidos, se darán a conocer a los colaboradores con el fin de orientarles en el curso de acción que deberá seguirse, para la implementación del programa.

Justificación

Contar con un plan debidamente estructurado que brinde a los colaboradores de primer ingreso la inducción adecuada a la empresa, al área de trabajo y al puesto específico para el cual fue contratado.

Objetivo general

- Brindar a los colaboradores de nuevo ingreso un proceso de inducción que facilite su integración con la empresa y con el que pueda lograr un desempeño de alto nivel a corto plazo.

Objetivos específicos

- Lograr que el colaborador pueda identificarse con la empresa desde el principio de la relación laboral reduciendo los niveles de ansiedad y

haciendo su incorporación a la empresa y al nuevo puesto de trabajo de manera amigable.

- Tener un amplio panorama de la organización por medio de tópicos que ayudarán al nuevo personal a resolver todas las dudas existentes relacionadas con el trabajo como tal, la estructura de la institución, derechos y obligaciones correspondientes, entre otros.
- Especificar las actividades que el colaborador de reciente ingreso debe realizar en su puesto de trabajo, al igual que la manera cómo será evaluado en las evaluaciones de desempeño anuales.

Alcance

Todo el personal de nuevo ingreso de la empresa instaladora de energía eléctrica.

Políticas

- La persona designada por la gerencia general de la empresa instaladora de energía eléctrica, en equipo con el jefe del departamento destino del nuevo colaborador, serán quienes darán a conocer el programa de inducción y ejecutarlo.
- Cada uno de los jefes de área, deberán estar capacitados para impartir la inducción general de la compañía en ausencia de la persona encargada oficialmente.
- Cada una de las nuevas adquisiciones de personal, deben pasar por un proceso de inducción desde su primer día de labores sin excepción alguna.

- La inducción por impartir a los colaboradores de primer ingreso deberá incluir inducción general a la empresa e inducción específica al puesto de trabajo a desempeñar.
- En el plan de inducción se estará incluyendo al personal que ya pertenece a la institución, de acuerdo las necesidades detectadas en el estudio.
- Proporcionar a cada nuevo colaborador en la compañía un ejemplar del programa de inducción, así como también el descriptor de su puesto.
- El plan de inducción debe ser evaluado periódicamente para adaptarlo de acuerdo con las necesidades que vaya teniendo la empresa y estar actualizado constantemente.

Personal encargado de llevar a cabo el programa de inducción

Considerando que la empresa instaladora de energía eléctrica, por el momento no cuenta con una figura de RRHH que apoye en el proceso, y siguiendo la directriz del dueño de esta, la inducción general será oficialmente realizada por la asistente de gerencia, quien será previamente capacitada junto al dueño, contador general y supervisor de proyectos para que todos tengan el conocimiento del proceso y puedan apoyar en su ausencia. Cabe reconocer que, al tener un plan diseñado para la inducción, este servirá de guía ya que cuenta con todos los elementos necesarios para llevarla a cabo evitando la improvisación y brindando seguridad a los encargados de impartirla.

Por otro lado, la inducción al puesto de trabajo como tal, será impartida por el supervisor de proyectos con el apoyo de los pilotos que son quienes conocen el día a día de las actividades propias de la plaza y serán asignados de acuerdo con

una programación previamente definida considerando la carga laboral de los tres días necesarios para llevarla a cabo.

Aspectos por considerar antes de iniciar la inducción

Antes de la llegada del nuevo colaborador a la empresa, el encargado del proceso dentro de la organización, junto con el futuro jefe inmediato y/o cualquier otro involucrado en el proceso, deberán considerar detalles importantes como:

- Informarle con anticipación la vestimenta que deberá utilizar para sentirse cómodo durante la inducción.
- Tener previamente impresos los documentos de soporte que serán entregados al nuevo colaborador.
- Tener listo el kit de bienvenida para el colaborador (lapicero, libreta y chaleco institucional). Se recomienda llamar anticipadamente para conocer la talla y asegurar la disponibilidad de este.
- Haber reservado los espacios a los encargados del proceso de inducción y evitar actitudes de desconocimiento que serían incómodas para el colaborador.
- Contar con los recursos necesario para el colaborador: uniformes, equipo de protección personal, entre otros
- Contar con el equipo y herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus funciones: equipo de cómputo, dirección de correo electrónico, escritorio y silla disponibles.

Cuidando los aspectos vistos anteriormente, se podrá asegurar que el colaborador tendrá una percepción de que su llegada era esperada por los miembros de la empresa y que se prepararon para recibirlo.

Fases de la inducción

Para poner en marcha este programa, será necesario contar con cuatro días que serán utilizados de manera estratégica para lograr los objetivos ya aprovechar al máximo el tiempo.

Fase de inducción general

Durante el primer día será socializada la inducción general a la empresa, donde el nuevo colaborador tendrá acceso a información referente a datos generales de la organización, formas de pago, conocimiento de las instalaciones, planeación estratégica, un poco de historia, entre otros.

Fase de inducción específica

El segundo día, tendrá acceso la información de su plaza como tal, será presentado a sus compañeros y jefe inmediato y conocerá datos importantes como el organigrama de la organización, los objetivos de su puesto y el equipo de protección personal que debe utilizar al momento de realizar las actividades de propias de su plaza, como parte de la plática de Seguridad Industrial que se calendarizó para este día.

El tercero y cuarto día el colaborador tendrá una interacción más a detalle con su puesto de trabajo, ya que tendrá una inducción en campo e impartida por el supervisor de proyectos y/o su jefe inmediato. En este apartado se irán haciendo retroalimentaciones para verificar el avance en los conocimientos que va adquiriendo el nuevo colaborador.

Fase de evaluación y seguimiento del programa

Al finalizar el cuarto día, será evaluado el proceso de inducción por parte los nuevos integrantes de la compañía, quienes evaluarán los cuatro días de inducción, así como a los facilitadores de esta para retroalimentación y búsqueda de mejoras en el proceso. Posteriormente se debe brindar un acompañamiento al colaborador durante el período de prueba.

A continuación, se presentan las actividades e información necesaria para el desarrollo del proceso:

Figura 21. Inducción general

Programa de inducción					
Día 1: Conociendo la organización					
Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Medio
Presentación y entrega de kit de bienvenida	Se brinda al colaborador de nuevo ingreso, la más cordial bienvenida a la empresa y se le comenta la forma en la que será realizada su inducción	Socializar la información de la empresa con el colaborador y hacerle sentir que su llegada a la organización estaba planificada	Encargado de RRHH o persona asignada	8:00 - 8:30	Plática
Inducción general a la organización	Dar a conocer información general de la institución: <ul style="list-style-type: none"> Historia Organigrama Misión y visión Objetivos, valores institucionales Políticas Políticas de seguridad de la institución Derechos y deberes del trabajador Procedimientos de pago y beneficios Seguro de vida Días de descanso, permisos y ausencias Contrato de trabajo Jornada de trabajo Período de prueba 	Establecer un vínculo colaborador - empresa por medio de la socialización de los conocimientos de la organización	Encargado de RRHH o persona asignada	8:30 - 12:00	Manual de inducción / Reglamento interno de la institución
Recorrido por la empresa	Realizar el recorrido por las instalaciones de la institución con los nuevos colaboradores.	Familiarizar al nuevo trabajador con las instalaciones de la empresa para que conozcan dónde quedan determinados lugares y hacer más amigable la incorporación del mismo.	Encargado de RRHH o persona asignada	12:00 - 13:00	Manual de inducción
Almuerzo de bienvenida	Invitar al nuevo colaborador a degustar de un almuerzo en un restaurante cerca de las instalaciones	Afianzar la relación social del nuevo colaborador y el personal de la institución	Encargado de RRHH o persona asignada	13:00 - 14:00	Plática / convivencia
Presentación del personal de la empresa	Se realiza la presentación con el resto del personal de la institución.	Familiarizar al nuevo colaborador con el resto del personal de la institución.	Encargado de RRHH o persona asignada	14:00 - 14:30	Plática y manual de inducción
Descripción detallada de los servicios de la institución	Se realiza la presentación de los servicios que ofrece la institución.	Aclimatar al nuevo colaborador con los servicios que la institución ofrece.	Encargado de RRHH o persona asignada	14:30 - 15:00	Plática y manual de inducción

Figura 22. Inducción específica, día 2

Programa de inducción					
Día 2 : Conociendo al equipo y puesto de trabajo					
Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Medio
Presentación con el jefe inmediato persona asignada	Realizar presentación formal al nuevo colaborador con su jefe inmediato o persona asignada para la inducción al puesto.	Que el colaborador conozca a su nuevo líder	Jefe de área o departamento	8:00 - 8:30	Plática
Presentación del grupo de trabajo	Realizar presentación del nuevo elemento al equipo de trabajo.	Presentar al grupo de trabajo al nuevo colaborador.	Jefe de área o departamento	8:30 - 9:00	Plática
Presentación del organigrama del área	Realizar presentación del organigrama del área, que contenga título del puesto, nombre de la persona.	Conocer el organigrama del área con el nombre de la persona ocupante para que el colaborador conozca su papel dentro de la organización.	Jefe de área o departamento	9:00 - 9:30	Plática
Descripción detallada de los objetivos del puesto	Se presentan de forma detallada los objetivos del puesto que va ocupar el nuevo colaborador.	Que el colaborador conozca hacia donde va la empresa y cuál es el papel que él juega en el proceso del logro de los mismos.	Jefe de área o departamento	9:30 - 12:00	Plática / manual de inducción
Almuerzo de bienvenida	Invitar al nuevo colaborador a degustar de un almuerzo en un restaurante cerca de las instalaciones	Afianzar la relación social del nuevo colaborador y el personal de la institución	Encargado de RRHH o persona asignada	12:00 - 13:00	Plática / convivencia
Descripción detallada de puesto de trabajo	Revisar con el nuevo colaborador la descripción del puesto de trabajo.	Conocer las atribuciones y cómo será la medición de su desempeño.	Jefe de área o departamento	13:00 - 14:00	Plática y manual de inducción
Especificación del uso de equipos, material de trabajo	Revisar los equipos, materiales de trabajo con los cuales va a trabajar el nuevo colaborador,	Conocer el uso y ubicación de cada una de las herramientas de trabajo, así como los implementos de seguridad para desempeñar el cargo	Jefe de área o departamento	14:00 - 15:30	Plática y demostración
EHS	Generalidades de EHS y uso apropiado de EPP	Conocer el uso del EPP y los principales riesgos ocupacionales relacionados con el puesto a desempeñar	Jefe de área o departamento	15:30 - 17:00	Plática / reglamento SSD / demostración

Figura 23. Inducción específica, día 3

Programa de inducción					
Día 3 : El día a día 1/2					
Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Medio
Retroalimentación anterior.	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Comprobar si el nuevo colaborador asimiló de forma adecuada los conocimientos.	Jefe de área o departamento	8:00 - 9:00	Plática
Especificación de las actividades a realizar en el puesto	Continuar con el aprendizaje de las actividades que el puesto implica.	Sombrear el puesto que el colaborador de nuevo ingreso está a punto de recibir.	Jefe de área o departamento	9:00 - 15:00	Plática / instructivo del puesto
Día 4 : El día a día 2/2					
Tema	Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Medio
Retroalimentación	Retroalimentación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Comprobar si el nuevo colaborador asimiló de forma adecuada los conocimientos.	Jefe de área o departamento	8:00 - 9:00	Plática
Ejecución de las actividades a realizar en el puesto de trabajo	Ejecutar las tareas que el puesto de trabajo requiere por parte del nuevo colaborador con supervisión del tutor a cargo.	Comprobar que el nuevo colaborador comprendió de forma correcta las actividades del puesto.	Jefe de área o departamento	9:00 - 12:00	Plática / instructivo del puesto
Evaluación del programa de inducción	Evaluar lo aprendido en el programa de inducción.	Conocer la opinión de los colaboradores respecto al programa de inducción para detectar oportunidades y con usos de retroalimentación	Jefe de área o departamento	13:00 - 15:00	Plática y manual de inducción
Cierre del programa de inducción al puesto	Despedida y finalización de la actividad	Reforzar con el colaborador lo aprendido durante los cuatro días de inducción, así como la información del a empresa y reiterar el apoyo que brinda PRRH durante este proceso.	Jefe de área o departamento	15:00 - 16:00	Plática

Recursos

Materiales

Para el desarrollo de la inducción es necesario que los facilitadores o responsables de esta actividad, utilicen los materiales escritos: fotocopias de manual de inducción, reglamento interno de la organización, instructivo del puesto, reglamento SSO. Adicionalmente se deberá contar con televisión o proyector para presentar contenido digital por medio de las computadoras portátiles con las que ya cuenta la mayoría del personal.

Físicos

Será necesario utilizar la sala de reuniones para grupos no mayores a 12 personas, y en caso de que el grupo fuera más grande, se utilizará la cafetería ya que ésta tiene capacidad hasta para 25 personas, ambos ambientes cuidando el distanciamiento social. Adicionalmente las instalaciones de la empresa como tal son el lugar oficial para la ejecución del proceso.

Financieros

Para poder implementar en la empresa instaladora de energía eléctrica un plan de inducción que contribuya a la integración oportuna del personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, se deben considerar los recursos financieros que se invertirán en el proceso. A continuación, se presenta un detalle de los gastos en los que se estará incurriendo por colaborador:

Figura 24. Recursos financieros

Concepto	Monto
Fotocopias de documentos	Q 20.00
Kit de bienvenida	Q 400.00
Almuerzos	Q 200.00
Agua pura	Q 20.00
Total	Q 640.00

Contenido del manual de inducción

Introducción

Este documento se ha diseñado cuidadosamente con el fin de brindar a los colaboradores de primer ingreso una herramienta que les permita conocer y orientarse dentro de la organización. Adicionalmente, les ayudará a relacionar su puesto de trabajo con otros puestos, y a comprender cómo estas sinergias son importantes para el crecimiento personal y empresarial.

Conforme vaya avanzando en el proceso de inducción, mayor será el uso y el aprovechamiento que le irá dando a este documento que servirá de guía para una inducción exitosa ya que será un material de consulta en cualquier momento.

Bienvenida

Estimado (nombre de la persona) es un gran gusto para nosotros el poder contar con su presencia. Estamos orgullosos y felices de darle la más cordial bienvenida a nuestra empresa. A partir de hoy usted es parte de esta familia y queremos que se sienta en confianza lo cual ayudará a que su incorporación sea exitosa y sea una experiencia inolvidable.

Nuestro equipo de trabajo está comprometido con los objetivos empresariales de crecimiento y desarrollo de cada uno de los colaboradores, lo que se refleja en un equipo de alta dirección que está enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Este programa de inducción ha sido diseñado para guiarle en sus labores cotidianas, basándose en la filosofía empresarial de la empresa. A partir de hoy, y como parte de este equipo, usted se hace acreedor de una serie de derechos, deberes, responsabilidades y objetivos, los cuales deberán ser cumplidos y respetados.

Tenga presente que como institución estamos dispuestos a asistirle, prestarle toda la seguridad y colaboración para que su período de adaptación sea en el menor tiempo posible y que no sienta incomodidad ni ansiedad en el inicio de su relación laboral.

¡BIENVENIDO!

Entrega de kit de bienvenida

Estimado colaborador, se le hace entrega de este kit de bienvenida el cual contiene artículos y documentos que le serán útiles durante la inducción y que le servirán como documentos de consulta en caso de que necesite ampliar información de algún tema específico.

A continuación, se detallan los documentos y artículos que lo integran:

- Manual de inducción.
- Reglamento interno.
- Reglamento SSO.

- Instructivo del puesto.
- Lapicero institucional.
- Block de notas institucional.
- Chaleco institucional

Fase de inducción a la empresa

Historia de la empresa

En 2007 el dueño de la empresa estudio, decide emprender en el negocio de prestación de servicios de instalación de energía eléctrica en la ciudad de Guatemala. Con un pequeño camión financiado, junto a su hermano mayor se ponen al servicio de empresas que son subcontratadas por entidades de servicios de energía eléctrica en Guatemala. Durante los primeros tres años, se dedicaron a conocer más del negocio, y a subcontratar personal para prestar los servicios con camiones de las empresas contratantes.

El cuarto año, deciden comprar un camión adicional para incrementar su oferta de servicios y contratan personal fijo para atender el nuevo vehículo. Con la ayuda de Dios y el esfuerzo por ofrecer un servicio de alta calidad, el negocio fue creciendo al punto de tener siete camiones a su disposición en un lapso de 9 años.

En 2016, decidieron independizarse cada uno e iniciaron con la separación de los bienes, de los cuales, cuatro camiones quedaron a favor del dueño actual de la empresa en estudio y otros tres quedaron el poder de su hermano mayor.

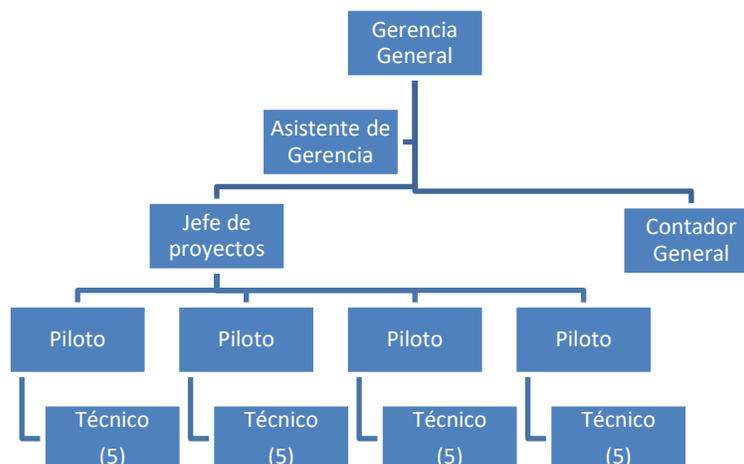
A partir de 2017, la empresa instaladora de energía objeto de estudio, ha mantenido sus operaciones en el mercado, se han tenido experiencias positivas y otras de mucho aprendizaje y resiliencia. Actualmente se goza de una estabilidad

y una reputación intachable que se ha ido formando una por la responsabilidad, seguridad y seguimiento de cada uno de los proyectos que se le han asignado.

Estructura organizacional

Con el fin de conocer la estructura de la empresa instaladora de energía eléctrica, a continuación, se muestran los puestos existentes y las relaciones entre cada uno de ellos:

Figura 25. Organigrama



Misión

Brindar un servicio de excelencia generando confianza y valor a las empresas que nos subcontratan, por medio de tecnología de punta y la experiencia que nos caracteriza y cuidando y velando por la seguridad de nuestro recurso máspreciado: cada uno de nuestros colaboradores.

Visión

Tener un crecimiento anual del 10% en nuestra capacidad y convertirnos en el mejor aliado estratégico para nuestros clientes en Guatemala.

Valores

Creemos y confiamos que nuestros valores han sido y serán los pilares fundamentales del éxito de nuestra empresa.

- Eficiencia
- Seguridad
- Disciplina
- Cumplimiento
- Excelencia
- Trabajo en equipo

Objetivos empresariales

Con el afán de contribuir a la misión y visión de la empresa, a continuación, se presentan los objetivos que irán marcando los pasos a seguir y que serán revisados periódicamente para asegurar su cumplimiento y/o redireccionarlos en caso de ser necesario.

Objetivo general

- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional del ramo por medio de un crecimiento anual del 10%.

Objetivos específicos

- Incrementar el porcentaje de ventas de servicios en un 30% en el próximo durante el 2022.

- Superar a la competencia en ventas ofreciendo un servicio integrado que cuide hasta el más mínimo detalle.
- Fomentar entre los colaboradores la cultura del crecimiento, ahorro y desarrollo profesional con el fin de contribuir al objetivo general de crecimiento.

Normas generales

Dentro de su kit de bienvenida encontrará el Reglamento Interno de la empresa en el cual contiene una serie de normas obligatorias que deben ser cumplidas por el colaborador y la empresa simultáneamente. Tanto para usted como colaborador y para el patrono, existen estatutos que se deben cumplir y este documento le funcionará como un documento de consulta para despejar cualquiera de sus dudas con respecto a derechos, obligaciones, procedimientos de pago, beneficios, días de descanso, vacaciones, permisos, entre otros.

A continuación, los puntos más importantes del reglamento interno:

Figura 26. Reglamento interno

1	2																																				
<p style="text-align: center;">Reglamento de trabajo</p> <p style="text-align: center;">DERECHOS DEL COLABORADOR</p> <p>Cada uno de los colaboradores de la empresa generadora de energía, adicional a ser tratado con dignidad y respeto, tendrá los siguientes derechos:</p> <p style="text-align: center;">Vacaciones:</p> <p>El colaborador tendrá derecho a gozar de 15 días hábiles contados de lunes a viernes de acuerdo con su preferencia y/o necesidad. Para poder hacer uso de estos, y considerando el giro del negocio, este deberá informar a su jefe inmediato con por lo menos 10 días de anticipación. Los días no serán pagados y no deberá llegar al siguiente período, con días pendientes de disfrutar.</p> <p style="text-align: center;">Bonos y salarios:</p> <p>Salario mensual:</p> <p>El salario será cancelado mensualmente de acuerdo con lo pactado en el contrato de trabajo.</p> <p>Bono 14:</p> <p>Este será cancelado el primer viernes de julio de cada año, y equivale al cien por ciento del salario ordinario mensual de acuerdo con su antigüedad, si en caso no ha cumplido un año, este será cancelado proporcionalmente.</p> <p>Aguinaldo:</p> <p>Este será cancelado el primer viernes de diciembre de cada año, y equivale al cien por ciento del salario ordinario mensual de acuerdo con su antigüedad, si en caso no ha cumplido un año, este será cancelado proporcionalmente.</p>	<p>Horas extras:</p> <p>Las jornadas que por necesidad y de acuerdo con la naturaleza del negocio sean extendidas, serán debidamente canceladas con base en la legislación respectiva.</p> <p style="text-align: center;">Asuetos:</p> <p>Los colaboradores de la empresa instaladora de energía eléctrica gozarán de los siguientes días de asueto con goce de salario:</p> <table border="1" data-bbox="1052 667 1334 1115"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">DÍAS DE ASUETO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01 de enero</td> <td>Año nuevo</td> </tr> <tr> <td>Miércoles Santo</td> <td>Semana Mayor</td> </tr> <tr> <td>Jueves Santo</td> <td>Semana Mayor</td> </tr> <tr> <td>Viernes Santo</td> <td>Semana Mayor</td> </tr> <tr> <td>Sábado de Gloria</td> <td>Semana Mayor</td> </tr> <tr> <td>Domingo de Resurrección</td> <td>Semana Mayor</td> </tr> <tr> <td>01 de mayo</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>10 de mayo</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>30 de junio</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>15 de agosto</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>15 de septiembre</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>20 de octubre</td> <td>Día del trabajo</td> </tr> <tr> <td>01 de noviembre</td> <td>Día de todos los Santos</td> </tr> <tr> <td>24 de diciembre</td> <td>Noche Buena</td> </tr> <tr> <td>25 de diciembre</td> <td>Navidad</td> </tr> <tr> <td>31 de diciembre</td> <td>Fin de año</td> </tr> <tr> <td>Cumpleaños</td> <td>Sujeto a fecha</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: elaboración propia</p> <p style="text-align: center;">Permisos</p> <p>Según la legislación laboral guatemalteca, los colaboradores tendrán los siguientes permisos:</p>	DÍAS DE ASUETO		01 de enero	Año nuevo	Miércoles Santo	Semana Mayor	Jueves Santo	Semana Mayor	Viernes Santo	Semana Mayor	Sábado de Gloria	Semana Mayor	Domingo de Resurrección	Semana Mayor	01 de mayo	Día del trabajo	10 de mayo	Día del trabajo	30 de junio	Día del trabajo	15 de agosto	Día del trabajo	15 de septiembre	Día del trabajo	20 de octubre	Día del trabajo	01 de noviembre	Día de todos los Santos	24 de diciembre	Noche Buena	25 de diciembre	Navidad	31 de diciembre	Fin de año	Cumpleaños	Sujeto a fecha
DÍAS DE ASUETO																																					
01 de enero	Año nuevo																																				
Miércoles Santo	Semana Mayor																																				
Jueves Santo	Semana Mayor																																				
Viernes Santo	Semana Mayor																																				
Sábado de Gloria	Semana Mayor																																				
Domingo de Resurrección	Semana Mayor																																				
01 de mayo	Día del trabajo																																				
10 de mayo	Día del trabajo																																				
30 de junio	Día del trabajo																																				
15 de agosto	Día del trabajo																																				
15 de septiembre	Día del trabajo																																				
20 de octubre	Día del trabajo																																				
01 de noviembre	Día de todos los Santos																																				
24 de diciembre	Noche Buena																																				
25 de diciembre	Navidad																																				
31 de diciembre	Fin de año																																				
Cumpleaños	Sujeto a fecha																																				

3

Permisos con goce de salario

El personal de la empresa generadora de energía eléctrica gozará de los siguientes permisos devengando su salario regular:

- Matrimonio 5 días
- Nacimiento hijo 2 días
- Fallecimiento: padres, conyugue, hijos 3 días
- Asistencias a citas Igss según lo requerido
- Asistencia asuntos judiciales según lo requerido

Permisos sin goce de salario:

Si alguno de los colaboradores de la empresa generadora de energía debiera faltar un día a sus labores por algún motivo diferente a los enlistados con anterioridad, este deberá ser manejado como un permiso sin remuneración.

OBLIGACIONES DEL COLABORADOR**Obligaciones**

Al mismo tiempo que el colaborador adquiere derechos, automáticamente asume las siguientes responsabilidades:

1. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmeros apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos, considerando que el tiempo que se utilice para enmendar los errores hechos en el horario normal de trabajo no son tomados como hora extraordinaria.
2. Observar buena conducta durante la prestación de los servicios dentro y fuera de las instalaciones.

4

3. Usar y manejar con cuidado la maquinaria, vehículos, herramienta y todo aquello que se ponga a su disposición para realizar el trabajo.

4. Guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que ejecuten, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda perjudicar a la entidad.

5. Atender estrictamente a los temas relacionados con salud y seguridad ocupacional.

Jornadas

El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa es de la siguiente manera:

Jornada diurna

Lunes a viernes / de 8:00 a 17:00 hrs.

Sábados de 8:00 a 12:00 hrs.

Jornada nocturna

Lunes a viernes

18:00 a 24:00 hrs.

PROHIBICIONES**Prohibiciones**

- a. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- b. Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento propaganda política o

- contraria a las instrucciones creadas por la Constitución.
- c. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal análoga.
 - d. Usar los útiles o herramientas suministradas por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén destinadas.
 - e. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor dentro de las instalaciones de la empresa, excepto en los casos especiales debidamente autorizados.

SANCIONES

En caso de ser necesario, se impondrán las siguientes sanciones disciplinarias:

Amonestación verbal

Se aplicará al colaborador por haber incurrido en una falta leve a sus deberes, considerada de poca trascendencia, cuyo perjuicio es mínimo para el buen funcionamiento de la organización. Se deja constancia en el expediente del colaborador.

Amonestación escrita.

Se aplicará al colaborador en los siguientes casos:

- Si tuviera dos amonestaciones verbales por la misma falta.
- Si la falta cometida amerite un apercibimiento por escrito antes de efectuar el despido.
- Si es violada alguna prohibición detallada en el presente documento.

Despido

Se hará efectivo si el colaborador incurriera en faltas graves.

Formas de pago

Los salarios, bonificaciones, horas extras y cualquier tipo de remuneración que se hiciera a los colaboradores de la empresa instaladora, serán acreditados a fin de mes sin excepción alguna a una cuenta apertura da por el contador general en uno de los bancos del sistema.

Este pago será realizado al colaborador, o bien a la persona que dejará como representante autorizado para el reclamo de este.

Recorrido por las instalaciones

En este espacio, será guiado en un recorrido por las instalaciones de la empresa para conocerlas y de esta manera se familiarice con la organización. Adicionalmente esto le ayudará a saber en qué lugares se encuentran los espacios más importantes y comunes de las instalaciones.

Presentación del personal de la empresa

Como parte del proceso, se le estará presentando con el personal de otros departamentos, a quienes previamente se les programa una reunión en la oficina o sala donde se esté llevando a cabo la inducción. Lo anterior con el fin de conocer al nuevo elemento y expresarle la más cordial bienvenida.

Almuerzos de bienvenida

Durante los cuatro primeros días en la organización, será invitado a degustar un almuerzo acompañado de las personas que estén a cargo por día de sus actividades de inducción. En este espacio, tendrá un acercamiento de tipo social con diferentes personas dentro de la empresa. Se recomienda no repetir la compañía en el almuerzo durante estos días para garantizar la interacción con más áreas.

Descripción detallada de los servicios que ofrece la institución

El encargado de RRHH o bien la persona designada para dar al nuevo colaborador la inducción general de la empresa, le dará a conocer en esta fase, el detalle de los servicios que se prestan al público en general, quiénes son sus principales clientes, proveedores, para que este continúe familiarizándose con la organización y tenga un panorama más amplio acerca de la empresa donde está iniciando relaciones laborales.

Fase de inducción específica al puesto de trabajo

Conociendo al equipo

En este apartado el colaborador será presentado a su jefe inmediato y al equipo con quien tendrá la relación laboral directa. Adicionalmente se definirán las funciones y responsabilidades principales de cada una de las personas que se incorporen a la empresa, y su ubicación dentro del organigrama de la empresa para comprender cuál es el papel que juega dentro de toda la organización.

Descriptorios de puestos

Para que el colaborador conozca ¿qué es lo que la empresa espera de su desempeño y cuáles son los objetivos de su puesto?, será necesario revisar la información contenida en los descriptorios de puestos, donde se detallan todas sus funciones por escrito. La empresa es responsable de proporcionar al colaborador este documento por el cual deberá firmar un formato que hace constar la entrega de este y deberá cuidarlo al igual que los otros documentos de guía que se le han entregado.

Maquinaria, equipo y otros para desempeñar el trabajo

Es importante que todos los instrumentos tecnológicos, maquinaria y equipos, equipo de protección y cada una de las herramientas que necesite el colaborador para iniciar sus labores sea entregado en tiempo y forma. En este apartado de la inducción específica se guiará al colaborador para que conozca dónde o con quién puede encontrar todo lo que necesita y en un futuro no sufra atrasos por este desconocimiento.

Salud y seguridad ocupacional (SSO)

Cada uno de los colaboradores es una pieza importante en las operaciones de la empresa y la salud y seguridad ocupacional es la clave para cuidar a cada uno de ellos. La persona asignada para brindar la inducción al puesto será la responsable de realizar una capacitación general de los puntos más importantes necesarios a considerar en relación con la salud ocupacional incluyendo el uso del equipo de protección personal. A cada uno de los colaboradores se les estará entregando copia del manual de SSO para su revisión y consulta, pero es muy importante que a diario se realicen pausas activas para tocar el tema y no bajar la guardia.

A continuación, los puntos más importantes del manual de salud y seguridad ocupacional de la empresa.

Figura 27. Manual de SSO

1	2
 <p>Fuente: Google</p> <p>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles Cumplir con la legislación vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo "SST" Prevenir enfermedades laborales, accidentes de trabajo y situaciones de emergencia. <p>Obligaciones de los colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial. Usar en forma adecuada los EPP y acatar las normas de comportamiento establecidas por el área de seguridad y salud en el trabajo. Aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Informar toda práctica y/o condición insegura, accidente de trabajo. 	<p>Glosario</p> <p>Enfermedad laboral Es enfermedad laboral es contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.</p> <p>Riesgo Combinación de la probabilidad de que ocurra un evento o exposición peligrosa, y la severidad de lesión o enfermedad, que puede ser causado por el evento o la exposición.</p> <p>Peligro Fuente, situación o acto con potencial de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas, o una combinación de esto.</p> <p>Acto inseguro Comportamientos no adecuados de las personas que ponen en riesgo su propia seguridad pudiendo padecer un accidente.</p> <p>Condición insegura Es todo elemento de los equipos, la materia prima, las herramientas, las máquinas, las instalaciones o el medio ambiente que se convierte en un peligro para las personas y puede propiciar fácilmente un accidente.</p> <p>Cuasi accidente Evento repentino que por ocasión o causa del trabajo termina en una situación riesgosa que no causo lesión o daño pero que estuvo muy cercano a que ocurriera.</p>

3	4
<p>Accidente de trabajo Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, incluso fuera del lugar y horas de trabajo.</p> <p>¿Cómo reportar un accidente de trabajo?</p> <pre> graph TD A[ACCIDENTADO] --> B[PILOTO] B --> C[APE DE PROYECTOS] C --> D{Si el accidente es leve o grave} D --> E[Grave] D --> F[Leve sin atención hospitalaria] D --> G[Leve con atención hospitalaria] E --> H[Remitir al centro de salud más cercano] E --> I[Reporte al seguro] F --> J[Continuidad de labores] G --> K[Reporte al seguro] H --> L[Tratado al centro de salud más cercano] </pre> <p>Comité Bipartito Conjunto de personas que representan a los colaboradores, cuya función es velar por el cumplimiento, desarrollo, evaluación y mejoramiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la investigación y el análisis de los accidentes laborales. Realizar inspecciones de seguridad. Coordinar entre el empleador y trabajadores la solución de los problemas relativos a SST. Reunirse como mínimo una vez al mes y extraordinariamente en caso de Accidente Laboral mortal Comunicación con la gerencia y empleados 	<p>EPP (equipo de protección personal) El objetivo de un EPP es evitar daños a tu salud, ya sea en forma de accidente o enfermedad laboral; por esto es muy importante y vital que en el trabajo uses los equipos de protección que se asignen a cada tarea para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proteger diferentes partes del cuerpo. Disminuir los casi accidentes y accidentes. Evitar que un trabajador tenga contacto directo con los riesgos que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad. Evitar daños a su salud <p>Importante El uso del equipo de protección personal es obligatorio. El incumplimiento de esta norma acarrea sanciones y hasta la finalización de su contrato.</p> <p>Clases de riesgos Los riesgos según su naturaleza pueden clasificarse en: físicos, químicos, biomecánicos, biológicos, psicosociales, ambientales.</p> <p>Físicos Pueden producir sordera, fatiga visual, alteraciones de la piel, alteraciones del sistema osteomuscular y del circulatorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Iluminación Ruido Ventilación Radiaciones no ionizantes y ionizantes Vibraciones Temperaturas extremas

5	6
<p>Químicos</p> <p>Pueden producir quemaduras en piel y ojos, problemas respiratorios, intoxicaciones y/o cáncer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gases y Vapores • Polvos • Fibras • Líquidos • Material particulado • Humos metálicos y no metálicos <p>Biológicos</p> <p>Pueden producir infecciones en los diferentes sistemas y problemas cutáneos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virus • Bacterias y hongos • Parásitos • Picaduras • Mordeduras • Fluido o excrementos <p>Riesgo psicológico</p> <p>Pueden producir desde fatiga física y mental, hasta estrés de origen laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión organizacional • Jornada de trabajo • Características de la organización • Características del grupo social de trabajo • Contenidos de la tarea • Interface persona tarea 	<p>Riesgo de seguridad</p> <p>Pueden producir contusiones múltiples, fracturas, traumas y la muerte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecánico (elementos o partes de máquinas, herramientas, equipos, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos) • Eléctrico (alta y baja tensión, estática) • Locativo (sistemas y medios de almacenamiento), superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia de nivel), condiciones de orden y aseo, (caídas de objeto) • Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio) • Accidentes de tránsito • Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.) • Trabajo en alturas • Espacios confinados <p>Riesgo ambiental</p> <p>Pueden generar emergencias y catástrofes generalizadas acompañadas de lesiones, enfermedades y la muerte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precipitaciones • Vendaval y huracán, sismo • Terremotos y derrumbes • Tsunami e inundaciones <p>Plan de emergencia</p> <p>Se define como un conjunto de acciones organizadas con el propósito de contar con un esquema para dar respuesta inmediata a la ocurrencia de situaciones de desastres en las empresas, determinado no solo por normatividad vigente sino por las necesidades propias de cada entidad, así como las condiciones sociales y</p>

7
<p>ambientales a las que están expuestos. Estos planes permiten identificar las amenazas, determinar la vulnerabilidad, definir niveles de riesgos, estructurar un procedimiento de evacuación para usuarios y trabajadores, al igual que establecer un esquema operativo para la atención de posibles lesionados.</p> <p>Plan de evacuación</p> <p>Consiste en definir el procedimiento y las rutas de evacuación para que las personas se protejan mediante el desplazamiento realizado hasta lugares de menor riesgo. Es necesario que todas las personas de la empresa, incluyendo los visitantes, conozcan cómo actuar y por dónde salir en casos de requerirse.</p> <p>Conocer el punto de encuentro donde deben dirigirse en caso de haber una emergencia</p> <p>Saber dónde quedan ubicados los botiquines y extintores de la empresa</p> <p>Conocer las rutas de evacuación</p> <p>Pausas activas</p> <p>Las pausas activas son breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el estrés.</p>

Ejecución de tareas

Durante los últimos dos días de inducción, el colaborador junto al jefe de área o persona encargada de inducción deberá salir a campo a conocer más de los procesos mediante la observación y realizando tareas cada vez con más grado de dificultad y responsabilidad y atendiendo a cada uno de los detalles que van surgiendo en la realidad y que no se identifican con facilidad en una inducción teórica.

Formas de evaluación de desempeño

De manera anual, se estará evaluando el desempeño de los colaboradores con base en los perfiles de los puestos, considerando los siguientes factores como los más importantes:

- La calidad del trabajo
- La eficiencia
- Las metas alcanzadas

Fase de evaluación y seguimiento del programa

Evaluación de la inducción

Los colaboradores de primer ingreso que hayan finalizado el proceso de inducción serán evaluados para determinar si los conocimientos adquiridos durante los últimos cuatro días fueron aprovechados al máximo. Esta evaluación será realizada por medio de un cuestionario con preguntas sobre el contenido compartido durante la inducción. Adicionalmente será trasladada una encuesta para evaluar el proceso de inducción como tal y así detectar debilidades y fortalezas y realinear en los casos que fuera necesario.

Seguimiento de la inducción

Es importante que sea asignado al colaborador de nuevo ingreso, una persona con experiencia que pueda apoyarle durante los primeros dos meses en la organización. Lo anterior será útil para el colaborador ya que se sentirá acompañado mientras se aclimata totalmente en la empresa.

Después de transcurridos los dos meses, el personal de RRHH o la persona encargada del proceso de inducción, deberá acercarse al colaborador e indagar acerca de su proceso de integración en la organización y detectar oportunidades en el proceso para corregir y/o replicar buenas prácticas si en caso fuera necesario. Adicionalmente, deberá tener una conversación con el jefe inmediato para que comente acerca del desempeño del colaborador durante los pasados dos meses e indique si considera necesario algún cambio en el proceso de inducción para considerarlo a futuro.

Actualización en el proceso de inducción

Si en caso fuera detectada alguna oportunidad de mejora en el proceso o se hiciera necesario realizar algún cambio, la propuesta deberá ser presentada al gerente general para que con su autorización se puedan efectuar las modificaciones en el proceso actual.

Figura 28. Evaluación de conocimientos adquiridos durante la inducción

INDUCCIÓN REINDUCCIÓN FECHA: ____ / ____ / ____

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

DEPARTAMENTO: _____

Señale con una X el estado en que se encuentra el tema respecto al nuevo trabajador.

OBJETIVO: Brindar a los colaboradores la información que les permita apropiarse de la filosofía de la empresa generadora de energía por medio del reconocimiento e interiorización de la historia, misión, visión, políticas, procesos, organización y estructura de la empresa y los lineamientos necesarios para el desempeño de sus funciones o actividades.	VERIFICACION Existe claridad en la información suministrada	
	SI	NO
PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD		
Información general de la Empresa		
Misión y visión de la Empresa		
Valores		
Historia		
Estructura organizacional		
Objetivos		
Aspectos básicos Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo		
Derechos, obligaciones, prohibiciones		
Días de descanso, permisos, asuetos		
Vacaciones		
Contrato de trabajo		
Jornada laboral		
Reconoce los lugares físicos de la empresa.		
Como reportar un accidente laboral		
Que hacer en caso de una evacuación		
Otros temas:		
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO A DESEMPEÑAR		
Descripción de las funciones del cargo u obligaciones del contrato		
Entrega de los documentos y procedimientos específicos del cargo		
Información sobre elementos y equipos que se utilizan para el trabajo		
Aclaración de inquietudes respecto a la información sobre el cargo		
Condiciones y forma de pago		
Solicitud de permisos y documentos adicionales		

Nota. El presente documento diligenciado y firmado para el caso del personal Contratista deberá ser presentado en la primera cuenta de cobro.

Firma del trabajador

Firma del responsable de la inducción

Firma del responsable de la inducción
(Jefe Inmediato o supervisor)

Figura 29. Formulario para evaluar el proceso de inducción

A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales, se le agradece responda de forma sincera para obtener una calificación del programa de inducción que acaba de terminar, el cual será de utilidad para determinar posibles mejoras en el mismo. Marque con una X la respuesta que se acerqué más a su percepción.

1. ¿Cómo considera que fue el programa de inducción que acaba de finalizar?

EXCELENTE
 BUENO
 REGULAR
 MALO

2. Considerando el contenido de la inducción en general diría que esta fue:

MUY COMPLETA
 COMPLETA
 INCOMPLETA

2.1 Si su respuesta no fue MUY COMPLETA, qué información le hubiera gustado recibir adicionalmente?

3. ¿Tuvo la apertura de hacer preguntas en caso tuviera alguna duda?

SI
 NO

4. ¿Considera que sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria?

SI
 NO

5. ¿Considera que el material proporcionado para la inducción le será útil?

SI
 NO

6. ¿Considera que el tiempo invertido en la inducción es el adecuado?

SI
 NO

6.1 Si su respuesta es NO indique para usted, ¿Cuánto tiempo sería el adecuado?

7. ¿Cómo evalúa la capacidad del compañero guía que le proporcione la inducción?

EXCELENTE
 BUENO
 REGULAR
 MALO

8. ¿Qué temas o aspectos considera que pueden ser mejorados en el proceso de inducción?

Figura 30. Descriptores de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN 2022
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Título del puesto: Asistente de gerencia		
Nombre de la persona: Lucía Quintana	Código: 0010	
Jornada laboral: Tiempo completo X	Medio tiempo	A requerimiento
Reporta a: Gerencia General, Financiera y Proyectos.	Supervisa a: sin personas para supervisar	
II. RELACIONES DE TRABAJO		
Internas	Con todos los departamentos de la empresa	
Externas	Con los clientes proveedores de servicios	
III. FUNCIONES		
Función general (objetivo del puesto)		
Brindar apoyo en todos los procesos administrativos, financieros, de relaciones laborales, que realice el departamento de gerencia.		
Descripción de actividades diarias		
<ul style="list-style-type: none"> • Transcribe la correspondencia que se le indique. • Elabora los trabajos mecanográficos, que la empresa necesite en sus relaciones comerciales, administrativas, laborales y demás que se le ordene. • Informa oportunamente de los compromisos que tenga anotados en su agenda, el jefe inmediato. • Tiene a su cargo el control de los tableros de cheques, el control de pago de cheques y tramites de las transferencias de divisas en los bancos correspondientes. • En caso de ausencia de sus jefes inmediatos, podrá representarlos en atender los asuntos que pueda resolver. • Gestiona en nombre de sus jefes inmediatos: con las limitaciones que se hayan determinado, y por la naturaleza de su cargo deberá ser reservada y no podrá proporcionar ninguna información sobre los documentos o actuaciones confidenciales que estén a su cargo, salvo autorización de sus jefes inmediatos. • Es la persona encargada de implementar el proceso de inducción a los colaboradores de primer ingreso de la compañía. • Es la persona que está más en contacto personal con los trabajadores de la Empresa, para la correcta ejecución de las labores. • Debe intermediar o gestionar ante sus jefes inmediatos las peticiones o quejas que los trabajadores les formulan para el mejor desempeño de sus labores. • Es el responsable de extender los certificados de trabajo para que los trabajadores asistan al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. • Debe sancionar de acuerdo con sus jefes inmediatos la imposición de medidas disciplinarias de conformidad con el presente Reglamento Interior de Trabajo. • Debe llevar de forma ordenada registro individual de cada trabajador, incluyendo solicitud de trabajo, fotocopia del Documento Personal de Identificación, copia de recibos de vacaciones, aguinaldos, y bonificación de ley. • Debe llevar un registro personalizado de las medidas disciplinarias que se impongan a cada trabajador. 		

IV. CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO

1. En ocasiones es necesario supervisar obras en campo.
2. Aire acondicionado, contacto con polvo

V. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y/o equipo	Equipo de cómputo y comunicación
------------------------------	----------------------------------

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS, EXPERIENCIA Y TÉCNICOS

Educación	Estudiante de Administración de Empresas
Idioma	Bilingüe (Español – inglés) 70%
Experiencia laboral	3 años de experiencia en el mismo cargo.
Conocimientos técnicos	Comunicación asertiva Empatía Marco legal en legislación laborales Paquete de Office Idioma inglés Liderazgo Negociación

VII. REQUISITOS PERSONALES

Género	Femenino
Edad	25 años en adelante
Habilidades y/o actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado a cumplir metas. 2. Empatía 3. Comunicación asertiva 4. Escucha atenta 5. Manejo de incertidumbre 6. Capacidad resolutive 7. Habilidad de negociación 8. Seguridad en sí mismo 9. Relaciones Interpersonales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN
2022

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto: Contador General		
Nombre de la persona: Humberto Flores	Código: 0011	
Jornada laboral: Tiempo completo X	Medio tiempo	A requerimiento
Reporta a: Gerencia General	Supervisa a: Asistente de Gerencia	

II. RELACIONES DE TRABAJO

Internas	Con todos los departamentos de la empresa
Externas	Con los clientes proveedores de servicios, Sat, Bancos.

III. FUNCIONES

Función general (objetivo del puesto)

Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros del Instituto, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.

Descripción de actividades diarias

a)	Lleva la contabilidad de la empresa ajustándose a las leyes y reglamentos de la materia vigente en este momento, y mantener operados en forma actualizada los libros respectivos.
b)	Elabora los inventarios, Balances y otros Estados Financieros de conformidad con la ley.
c)	Efectúa oportunamente el cálculo de las obligaciones fiscales, laborales y de otra naturaleza, como: Impuesto sobre la renta.
d)	Efectúa los cálculos de pago de prestaciones laborales basándose estrictamente en lo que para el efecto determinen las leyes laborales en vigencia.
e)	Apoyo directamente con todo el tema de relaciones laborales de la organización.
f)	Debe revisar los cálculos de pago de prestaciones laborales que a los trabajadores correspondan por cualquier causa por la finalización del contrato de trabajo.
g)	Debe llevar control del ingreso y salida de los trabajadores dentro de los horarios reglamentarios de trabajo.
h)	Debe conocer para su aplicación las leyes de trabajo vigentes, los Reglamentos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para su correcta aplicación
i)	En cada periodo de pago revisara las planillas de pago de salarios ordinarios, extraordinarios, bonificaciones y demás prestaciones establecidas por la ley.

IV. CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO

1. En ocasiones es necesario supervisar obras en campo. 2. Aire acondicionado, contacto con polvo

V. RESPONSABILIDADES

Valores	Fondo fijo de caja para gastos de la empresa, cheques a favor de la empresa, claves, tokens para ingreso a bancos, recibos
Mobiliario y/o equipo	Equipo de cómputo y comunicación

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS, EXPERIENCIA Y TÉCNICOS

Educación	Lic. en Contaduría Pública y Auditor
Idioma	Bilingue (Español – inglés) 70%
Experiencia laboral	3 años de experiencia en el mismo cargo.
Conocimientos técnicos	Contabilidad, Contabilidad Gubernamental, Leyes Aplicables Y Reglamentos, Cálculo De Impuestos, Misceláneas Fiscales

VII. REQUISITOS PERSONALES

Género	Indiferente
Edad	25 años en adelante
Habilidades y/o actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado a cumplir metas. 2. Empatía 3. Comunicación asertiva 4. Escucha atenta 5. Manejo de incertidumbre 6. Capacidad resolutive 7. Habilidad de negociación 8. Seguridad en sí mismo 9. Relaciones interpersonales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN
2022

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto: Jefe de Proyectos		
Nombre de la persona: Estuardo Cisneros		Código: 0012
Jornada laboral: Tiempo completo <input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> A requerimiento <input type="checkbox"/>		
Reporta a: Gerencia General	Supervisa a: Asistente de Gerencia / Pilotos / Técnicos	

II. RELACIONES DE TRABAJO

Internas	Con todos los departamentos de la empresa
Externas	Con los clientes proveedores, Eggsa, Energuate, Municipalidad de Guatemala

III. FUNCIONES

Función general (objetivo del puesto)

Planificar, ejecutar y monitorizar las acciones que forman parte del proceso de instalación de energía eléctrica

Descripción de actividades diarias

- a) Será el encargado de asignar, controlar y dar seguimiento de principio a fin a cada uno de los proyectos que sean asignados a su departamento.
- b) Vela porqué el personal se mantenga trabajando de manera correcta y bajo los controles máximos de seguridad ocupacional.
- c) Lleva el control de la asistencia, horas extraordinarias u otro concepto en relación y pagará los sueldos en los periodos indicados según el presente Reglamento Interior de Trabajo.
- d) Lleva un archivo de todo el personal, su actividad y lo devengado.
- e) Informa de cualquier anomalía en la operación al encargado de personal.
- f) Debe ajustarse a fechas y horarios según sea conveniente para la calendarización de los proyectos encomendados.
- g) Tendrá a su cargo a los pilotos encargados de ejecutar los proyectos asignados.

IV. CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO

1. 75% trabajo de campo.
2. Trabajo bajo sol, lluvia, inclemencias del tiempo
3. Contacto con polvo
4. Riesgos por alto voltaje

V. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y/o equipo	Equipo de cómputo y comunicación
Vehículos	Vehículos, camiones, carretones
Maquinaria especial	Maquinaria propia y de la empresa contratante.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS, EXPERIENCIA Y TÉCNICOS

Educación	Ingeniero Industrial, eléctrico, en sistemas,
Idioma	Bilingüe (Español – inglés) 70%
Experiencia laboral	3 años de experiencia en el mismo cargo.
Conocimientos técnicos	Experiencia laboral comprobable como Ingeniero de Proyectos Excelente conocimiento de software de diseño y visualización como AutoCAD. Habilidades avanzadas de MS Office Familiaridad con las reglas, regulaciones, mejores prácticas y estándares de desempeño. Capacidad para trabajar con proyectos de múltiples disciplinas. Habilidades de gestión y supervisión de proyectos. Capacidad de toma de decisiones y habilidades de liderazgo. Colegiado activo Habilidades de organización y gestión del tiempo.

VII. REQUISITOS PERSONALES

Género	Indiferente
Edad	25 años en adelante
Habilidades y/o actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado a cumplir metas. 2. Empatía 3. Comunicación asertiva 4. Escucha atenta 5. Manejo de incertidumbre 6. Capacidad resolutive 7. Habilidad de negociación 8. Seguridad en sí mismo 9. Relaciones interpersonales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE
ACTUALIZACION
2022

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto: Pilotos de camión		
Nombre de la persona: Varias plazas	Código: 0013	
Jornada laboral: Tiempo completo X	Medio tiempo	A requerimiento
Reporta a: Gerencia General, Jefe de Proyectos, Asistente de Gerencia	Supervisa a: Técnicos	

II. RELACIONES DE TRABAJO

Internas	Con todos los departamentos de la empresa
Externas	Con los clientes proveedores, Eggsa, Energuate, Municipalidad de Guatemala.

III. FUNCIONES

Función general (objetivo del puesto)

Realizar todas las tareas relacionadas con la movilización de los vehículos necesarios para realizar las tareas de instalación, mantenimiento eléctrico junto a su equipo de trabajo.

Descripción de actividades diarias

- a) Son los encargados de la ejecución y control de todo el trabajo que se ejecute en su departamento.
- b) Tienen a su cargo vigilar las labores del personal que se asigne tratando de mantener la cordialidad necesaria en el desarrollo de sus funciones.
- c) Informan diariamente o las veces que se les requiera sobre el desarrollo diario del personal a su cargo: reportando al jefe de proyectos en casos de ausencias o indisciplina.
- d) Son responsables de hacer los respectivos requerimientos materiales y accesorios que se utilizan en su línea.
- e) Tienen bajo su responsabilidad el equipo, maquinaria y accesorios asignados a su línea.
- f) Mantienen la cordialidad con los técnicos, informan sobre el rendimiento, ausencias irregularidades en el comportamiento de los trabajadores, lo que se anotará en sus registros personales correspondientes.

IV. CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO

- 1. 75% trabajo de campo.
- 2. Trabajo bajo sol, lluvia, inclemencias del tiempo
- 3. Contacto con polvo
- 4. Riesgos por alto voltaje

V. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y/o equipo	Equipo de cómputo y comunicación
Vehículos	Vehículos, camiones, carretones
Maquinaria especial	Maquinaria propia y de la empresa contratante.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS, EXPERIENCIA Y TÉCNICOS

Educación	Electricista profesional certificado y autorizado por EEGSA
Licencia de conducir	Tipo A
Experiencia laboral	3 años de experiencia en el mismo cargo.
Conocimientos técnicos	Interés y dominio de todo lo relacionado con la electricidad Seguridad y prevención de riesgos laborales Interpretación de mapas y esquemas

VII. REQUISITOS PERSONALES

Género	Indiferente
Edad	30 años en adelante
Habilidades y/o actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado a cumplir metas. 2. Empatía 3. Comunicación asertiva 4. Escucha atenta 5. Manejo de incertidumbre 6. Capacidad resolutive 7. Habilidad de negociación 8. Seguridad en sí mismo 9. Relaciones interpersonales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE
ACTUALIZACIÓN
2022

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del puesto: Técnico instalador		
Nombre de la persona: Varias plazas		Código: 0014
Jornada laboral: Tiempo completo <input checked="" type="checkbox"/>	Medio tiempo	A requerimiento
Reporta a: Gerencia General, Jefe de Proyectos, Asistente de Gerencia, Pilotos	Supervisa a: no supervisa	

II. RELACIONES DE TRABAJO

Internas	Con todos los departamentos de la empresa
Externas	Con los clientes proveedores, Eggsa, Energuate, Municipalidad de Guatemala,

III. FUNCIONES

Función general (objetivo del puesto)

Realizar las tareas de instalación, mantenimiento eléctrico.

Descripción de actividades diarias

- a) Realizar su trabajo de acuerdo con las instrucciones que reciban de su jefe inmediato superior, velando por que cumpla con las normas de calidad exigidas en cada proyecto
- b) Se interesan por conocer las especificaciones de los proyectos que se le asignen.
- c) Deben llevar reportes de seguimiento de cada uno de los proyectos en curso, así como cualquier anomalía que se detecte en la ejecución.

IV. CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO

1. 100% trabajo de campo.
2. Trabajo bajo sol, lluvia, inclemencias del tiempo
3. Contacto con polvo
4. Riesgos por alto voltaje

V. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y/o equipo	Equipo de cómputo y comunicación
Vehículos	Vehículos, camiones, carretones
Maquinaria especial	Maquinaria propia y de la empresa contratante.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS, EXPERIENCIA Y TÉCNICOS

Educación	Electricista profesional certificado y autorizado por EEGSA
Licencia de conducir	No es necesaria
Experiencia laboral	1 años de experiencia en el mismo cargo.
Conocimientos técnicos	Interés y dominio de todo lo relacionado con la electricidad Seguridad y prevención de riesgos laborales Interpretación de mapas y esquemas

VII. REQUISITOS PERSONALES

Género	Indiferente
Edad	20 años en adelante
Habilidades y/o actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado a cumplir metas. 2. Empatía 3. Comunicación asertiva 4. Escucha atenta 5. Manejo de incertidumbre 6. Capacidad resolutive 7. Habilidad de negociación 8. Seguridad en sí mismo 9. Relaciones interpersonales

Figura 31. Plan de inducción línea de tiempo



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Factores de la planificación de personal	15
Figura 2.	Desempeño laboral	20
Figura 3.	La comunicación	29
Figura 4.	Tipos de comunicación empresarial	39
Figura 5.	Procesos previos a la inducción	50
Figura 6.	Estructura de manual de inducción	57
Figura 7.	Población objeto de estudio	68
Figura 8.	Tiempo en la empresa.....	69
Figura 9.	Cargo en la empresa.....	70
Figura 10.	Le fue proporcionada información acerca de la institución	71
Figura 11.	Recibió inducción	72
Figura 12.	Medio por el cual recibió la inducción.....	73
Figura 13.	Existe alguien para darle la bienvenida al nuevo personal.....	74
Figura 14.	Tipo de información que brindaron al ingreso a la empresa.....	75
Figura 15.	Inducción completa o incompleta.....	76
Figura 16.	Presentación con los compañeros	77
Figura 17.	Mostraron área al que fue asignado.....	78
Figura 18.	Informaron sobre derechos y obligaciones	79
Figura 19.	Adaptación al nuevo empleo	80
Figura 20.	Misión, visión y objetivos.....	81
Figura 21.	Inducción general.....	104
Figura 22.	Inducción específica, día 2.....	105
Figura 23.	Inducción específica, día 3.....	106
Figura 24.	Recursos financieros.....	108
Figura 25.	Organigrama	111
Figura 26.	Reglamento interno	114
Figura 27.	Manual de SSO.....	120
Figura 28.	Evaluación de conocimientos adquiridos durante la inducción ...	124

Figura 29.	Formulario para evaluar el proceso de inducción.....	125
Figura 30.	Descriptores de puestos.....	126
Figura 31.	Plan de inducción línea de tiempo	133