

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



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO PARA COLABORADORES
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE
MAQUINARIA INDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CIUDAD
DE GUATEMALA**



**LICENCIADA:
ELIZAMARÍA VALENZUELA RAMOS
GUATEMALA, OCTUBRE 2022**

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



PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO PARA COLABORADORES
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE
MAQUINARIA INDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CIUDAD
DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, 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.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO

AUTORA: LICDA. ELIZAMARÍA VALENZUELA RAMOS

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

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

Coordinador: Msc. Licda. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Licda. Mildred Guillén

Evaluador Msc. Licda. Claudia Arriola

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Elizamaría Valenzuela Ramos, con número de carné: 201010769.

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.



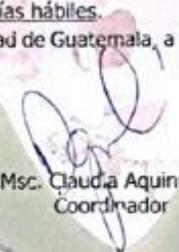
Autor:

ACTA/EP No. **3738****ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-016-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 2 de Octubre de 2022, a las 10:30 - 11:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Elizamaría Valenzuela Ramos**, carné No 201010769, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO PARA COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CIUDAD 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 **14 / 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 2 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



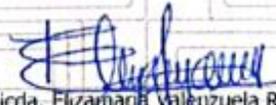
Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Miguel Guillén
Evaluador



Msc. Claudia Arriola
Evaluador



Licda. Elizamaría Valenzuela Ramos
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. Elizamaría Valenzuela Ramos**, Carné 201010769 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 8 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por su infinita misericordia, fortaleza, sabiduría y gracia sobre mí.

A mi esposo: Por su paciencia, amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mi hijo: Por su paciencia, cariño y motivación que me impulsó a culminar esta etapa.

A mis padres: Por su amor y apoyo incondicional, por motivarme en superar las dificultades de la vida, especialmente mi madre por su entrega total y quien siempre veló por formar a una mujer de bien e hizo y dio lo mejor de ella.

A mi hermana: Por su cariño y apoyo en los momentos que he necesitado.

A mis suegros: Por su cariño, atenciones y ser siempre especiales además de brindar con su apoyo en todo momento.

A mis amigos: Quienes han estado para brindarme palabras de motivación, su apoyo y cariño fraternal.

A la Compañía: Por la oportunidad y confianza de realizar este trabajo.

A mis docentes: Por su guía, y disposición de apoyar.

Universidad de San Carlos de Guatemala: Por acogerme como estudiante y formarme como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudios.....	1
1.2 Antecedentes del sector.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 La Inducción	8
2.2 Proceso de Inducción General o Proceso de Socialización de Nuevos Empleados	9
2.3 Proceso de Inducción al Puesto.....	16
2.4 Evaluación y seguimiento del proceso de inducción	18
2.5 Ventajas de una inducción adecuada.....	19
2.6 Errores en el Proceso de Inducción	20
2.7 Tiempo para Desarrollar un Programa de Inducción	22
2.8 Costo para Desarrollar un Programa de Inducción	23
2.9 Estructura para una Inducción	24
2.10 Áreas que Participan en el Programa de Inducción.....	26
2.11 Análisis del Proceso de Inducción General y Específico	27
3. METODOLOGÍA.....	29
3.1 Definición del problema.....	29
3.2 Objetivos.....	31
3.3.1 Objetivo general	31
3.3.2 Objetivos específicos.....	31
3.4 Ámbitos de la investigación.....	32
3.4.1 Ámbito geográfico.....	32
3.4.2 Ámbito sectorial	32
3.4.3 Ámbito personal	32
3.4.4 Ámbito temporal	32
3.5 Método de investigación	32
3.6 Alcance del estudio.....	33
3.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de información	33
3.7.1 Técnica del Censo.....	33
3.7.2 Cuestionario como instrumento	34

3.8 Población	34
3.8.1 Población Estadística	34
3.9 Estadística	36
4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36
4.1 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción general y específico a través del censo dirigido a colaboradores administrativos y operativo.....	36
4.2 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción específica a través del censo dirigido a Coordinadores de los Departamentos.....	54
4.3 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción general a través del cuestionario dirigido al Coordinador de Recursos Humanos.....	60
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	67
Anexo No. 1 Propuesta de Investigación	67
Anexo No. 2 Cuestionario para el Personal Administrativo y Operativo	89
Anexo No. 3 Cuestionario para Coordinadores de Departamento.....	97
Anexo No. 4 Cuestionario para Coordinador de Recursos Humanos.....	101
INDICE DE TABLAS	107
INDICE DE FIGURAS	108

RESUMEN

El objetivo del informe que a continuación se presenta, es el diseño de un programa de inducción general y específico que incluya todos los aspectos importantes de familiarización para los trabajadores de una empresa el cual su giro de negocio es la instalación y mantenimiento de maquinaria industrial, tanto para el área administrativa y operativa, debido a que actualmente no cuentan con un programa formal y estandarizado y la forma de proporcionar la información a los nuevos colaboradores se realiza de forma empírica y subjetiva que carece de estructura; lo anterior refleja en los nuevos colaboradores incertidumbre durante su proceso de incorporación a la compañía.

La importancia de realizar una inducción adecuada radica en la oportunidad que tiene la empresa de presentar a su nuevo capital humano todos los aspectos importantes de la compañía y de constante observancia que les ayudará a tener claridad de lo que se espera de ellos y lo que podrán esperar también de ella, tanto de forma general como específica que permitirá conectarlos de primera mano con la misma y su entorno de forma asertiva, además de reducir la inseguridad que podrían estar experimentando al ejecutar este proceso de forma inmediata, que impactará en la primera impresión del nuevo colaborador y a lo largo de su carrera profesional dentro de la misma.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la recolección de datos, se logró identificar puntos de mejora que se refieren al fortalecimiento del proceso de inducción, como el de incluir actividades que robustezca la forma de familiarizar al nuevo trabajador a la empresa y le permita conocer sus diferentes áreas, su propósito y funciones de forma estructurada y con el propósito de facilitar su adaptación y desempeño.

El programa de inducción que se propone pretende reunir temas y actividades integrales que reúnan las características necesarias para que sea adecuado de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa, de uso práctico, flexible y de contenido puntual, relevante y atractivo; idealmente que se pueda sumar como un procedimiento formal y obligatorio para la empresa con el objetivo de medir sus efectos de aplicación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso humano para las organizaciones es de suma importancia porque impulsa la productividad y en gran parte hace posible el éxito de la compañía a través de su entrega, dedicación, compromiso, motivación, entusiasmo además de aquellas competencias y experiencias adquiridas que brindan un valor agregado a la empresa. Para lograr mantener dichas cualidades en los colaboradores, se hace necesario como organización el implementar procesos efectivos de retención de talento, siendo el de la inducción uno de los principales por ser como aquella primera impresión que el colaborador obtendrá derivada de la presentación y recibimiento por parte de la empresa, por lo tanto, trabajar para afinar cada detalle de ello merece especial atención y precisión al momento de su elaboración y ejecución.

El proceso de inducción es aquella actividad que permite familiarizar al nuevo colaborador con su nuevo entorno laboral y su puesto de trabajo, su propósito es también que conozca sus derechos y obligaciones, la estructura organizacional y funcional de la empresa, así como reducir o evitar en el futuro posibles reprocesos innecesarios que puedan relacionarse a la deficiencia de esta actividad.

La investigación de este estudio se presenta en cuatro capítulos y anexos en los cuales se desarrolla cada fase de esta; en el primer capítulo se encontrarán los antecedentes del estudio el cual corresponde a investigaciones previas que ha permitido desarrollar conceptos, así como comprobar resultados con base a la aplicación de procesos o actividades que han tenido como propósito el estudio de la inducción y el efecto en la empresa y colaboradores.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, el cual aborda los fundamentos teóricos y conceptuales principales y relacionados con el tema de inducción, además de figurar como la base sobre la cual se sustenta el análisis de los resultados y la propuesta sugerida para reducir o eliminar las deficiencias arrojadas.

El tercer capítulo del informe da lugar a la metodología de la investigación, comprendida en primer lugar por la definición del problema que detalla de forma general a la específica la situación actual con la que se realiza el proceso de la inducción dentro de la empresa al momento de ingresar nuevo personal, además de su delimitación y la delimitación geográfica; seguidamente el objetivo general y los específicos que definen el alcance de dicho estudio; adicionalmente se presenta la técnica y los instrumentos utilizados para la recolección de la información y por ultimo define la población objeto de estudio con la cual se recolectarán los datos para posteriormente analizarlos.

En el cuarto capítulo se presenta y desarrolla los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados que se refieren a la inducción general, específica y la propuesta, además del análisis de las respuestas de forma segmentada el cual su propósito es conocer la apreciación de los colaboradores con el actual proceso, la familiarización y conocimiento, así como la comparación de las respuestas entre los sujetos de estudio para señalar la correlación entre ellos, reforzando con el sustento teórico a razón de poder concluir y proponer una solución.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación realizada; la bibliografía conformada por las consultas realizadas a diferentes autores; además, los anexos en el cual se adjuntan el programa de inducción general y específico sugerido y propuesto para los colaboradores de la empresa de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial para el fortalecimiento y formalización de esta importante actividad tanto para el nuevo personal como para la empresa y los formatos de los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de estudios

Las actividades que se realizan dentro del departamento de Recursos Humanos son la clave que permite proporcionar y mantener la fuerza laboral dentro de la organización y en la medida que una empresa crece, es necesario desarrollar estrategias para prever las necesidades de su personal.

Algunas investigaciones en relación con el estudio de programas de inducción realizada en una empresa estadounidense denominada Texas Instrument, más conocida en la industria electrónica como Tecnología de la Información se demostró que, al comparar un grupo de nuevos colaboradores que no recibieron una sesión de reducción de tensión de un día con un grupo experimental que sí lo recibió, éstos últimos descendieron notablemente el tiempo y los costos de entrenamiento, el ausentismo y retrasos, así como los desperdicios y rechazos, lo cual llegó a concluir que el tiempo invertido al principio del período de entrenamiento para reducir la ansiedad de los nuevos empleados, daba como resultado una mayor productividad y reducción de los costos de personal. (Rodríguez, 2015)

La comparación que se menciona anteriormente es uno de los muchos casos que se ven en la actualidad y que siempre hay por la cultura y estructura organizacional en las diferentes instituciones alrededor del mundo.

Es evidente que el tema de la inducción en general es muy importante para todo colaborador que ingresa a laborar para una empresa en la que, en su gran mayoría, no consideran un proceso sumamente necesario para la productividad de la compañía, es decir se minimiza o subestima el hecho de invertir tiempo para que el empleado pueda ubicarse, y conocer el entorno en donde desarrollará sus habilidades profesionales; como indicaba el estudio anterior, lo que sucede al implementar un programa adecuado de inducción institucional dentro de la empresa genera una mejor impresión del personal respecto de la compañía, también reduce el estrés y la incertidumbre que genera el ser un colaborador de nuevo ingreso .

(Sana , 2018) en su tesis de maestría, con relación a la influencia que la inducción tiene con los colaboradores dentro de las organizaciones, realizó una encuesta con preguntas

cerradas, alternativas dicotómicas y múltiples dirigidas a 94 colaboradores de la Gerencia Mina de la compañía Minera Antapaccay en las cuales se pudo inferir que, tras haber recibido la inducción de Recursos Humanos, los trabajadores no están afianzando un sentimiento ni compromiso de tipo personal o emocional con la empresa, integrándose a ella sin mayor relevancia o trascendencia. El proceso de inducción no está consolidando estos importantes compromisos en el trabajador, haciendo que este simplemente se acople y realice sus funciones de forma ordinaria sin mantener un vínculo particular con la empresa, por lo que las conclusiones que se determinaron fueron que: Primero, la inducción que el departamento de Recursos Humanos realiza a los empleados, es un proceso que se está aplicando a la mayoría de los nuevos trabajadores pero no a la totalidad de ellos, por lo que se evidencia que existen circunstancias en las cuales no todos los trabajadores participan en ese proceso.

En muchos lugares de trabajo, es muy común que se salten el proceso de inducción general para “Ahorrar tiempo” y se piensa que con esto el colaborador se incorporará de una forma más rápida a su puesto de trabajo; el ignorar este proceso tan importante trae como consecuencia retroceder mucho más de lo que se había avanzado; porque luego de un tiempo, el trabajador que no recibió la inducción introductoria que lo ubica a su entorno, éste se siente desorientado, como un desconocido que no sabe hacia dónde va porque no recibió esas herramientas básicas que ayuda al desempeño de sus labores en algún momento. Esto pasa muchas veces en áreas en donde necesitan la disponibilidad urgente del personal, existen áreas dentro de las empresas que lo único que les interesa es que los empleados trabajen y generen más productividad en el menor tiempo, se tiene la idea errónea que todas las actividades que no tengan que ver directamente con su área laboral, no es productivo, y únicamente es una pérdida de tiempo.

Se olvidan de las necesidades básicas de las personas, porque no es suficiente un buen trato y los beneficios que se puedan otorgar, sino que también es importante generar estabilidad emocional y empoderar positivamente a los colaboradores en sus puestos de trabajo desde que ingresan, con conocimientos e instrumentos que fortalezcan sus capacidades y su sentido de pertenencia con la organización.

(Lobo & Segovia Dicuro, 2015) menciona en su tesis de maestría que en la empresa

Trasvalvi, C. A., no cuentan con un programa de inducción que le permita dar a conocer al personal que contrata, la estructura interna, la normativa, la forma de trabajo, lo que se requiere del personal de vigilancia para desempeñar su trabajo y los beneficios que ofrece entre otros aspectos. La investigación se centra en proponer el diseño de un programa de inducción como factor de orientación e integración de los trabajadores que ingresan a la empresa Traslado de Valores y Vigilancia, C.A. Trasvalvi, C. A., a fin de que puedan lograr adaptarse adecuadamente a la cultura organizacional de la misma y puedan desempeñar su trabajo de manera más efectiva. En cuanto al tipo de investigación utilizado fue través de un estudio de campo y descriptivo, el cual permitió la recopilación de la información necesaria para su evaluación, también se asumió un nivel de investigación descriptivo y permitió hacer reseñas de elementos y hechos a partir de la información recabada; se concluyó que, a falta de orientación de los colaboradores de nuevo ingreso en la compañía, se propondría un diseño de inducción específicamente para empleados vigilantes.

Como es de esperarse, en muchos lugares las personas “menos importantes” son las que menos atención se les presta, se descuidan y no se les da seguimiento en cuanto a su desarrollo o crecimiento dentro de la compañía. Cuando un colaborador no se siente parte del equipo, o bien no se siente identificado, repercute directamente en el desempeño de sus actividades, retrasa procesos e incluso se vuelve un reproceso alguna actividad por la ausencia de una guía general en donde el empleado pueda tomar como base para ubicarse en su posición y conocer cuál es la estructura o de qué manera funciona la organización.

El diseño de un programa de inducción permite a las provisiones de personal incorporarse de una manera positiva, y sobre todo estratégica.

(Aldi, López, 2018) el tipo de investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa, abarcando todo tipo de recolección de datos; Los resultados obtenidos de ambos estudios, denotaron que el proceso de inducción realizado dentro del restaurante, no contaba con el estricto cumplimiento, específicamente como lo es el dar a conocer la misión, visión, objetivos y políticas; los resultados demostraron también la carencia de la inducción general, esta es prácticamente ignorada tomando únicamente en cuenta la inducción específica al puesto; la correlación que tuvo la inducción con el desempeño laboral estuvo

en un 95% por lo que se determinó que el desempeño afecta directamente al colaborador al no tener claridad de procesos generales.

Se puede agregar que una inducción que comprenda todos aquellos aspectos importantes y generales de la compañía, influyen y aportan al nuevo colaborador la seguridad y confianza necesaria para desempeñar sus labores. Es deber de los líderes de las diferentes organizaciones implementar este vital proceso, y principalmente el departamento de Recursos Humanos quien es el departamento directamente encargado de ejecutarlo y actualizarlo de acuerdo con los constantes cambios que se generen a través del tiempo. Hay que recordar que la primera impresión cuenta mucho y dice mucho.

(Reyes Muñoz, 2015) ídem, demostraron que en la compañía Central Distribuidora, S. A., ubicada en la ciudad de Guatemala, en donde hay trabajadores tanto en el área administrativa como operativa, únicamente realizan el proceso de inducción al área operativa y el área administrativa no tiene ningún tipo de inducción institucional en donde un 77% no conocen la misión y valores de la empresa.

Por lo descrito anteriormente, la inducción es parte fundamental para la integración del nuevo colaborador a la compañía, se debe poner atención al tema de misión, visión y valores debido a lo indicado en los casos que muchas personas no conocen para quien trabajan, ni los valores que practican, es entonces en donde nos podemos preguntar si desde un principio el colaborador de nuevo ingreso tiene esa primera impresión de desubicación, o como que todo fuera improvisado, qué se puede esperar en un futuro, cuando el colaborador ya haya pasado un tiempo en la compañía, actuando bajo su propio enfoque y no dirigido a los objetivos estratégicos de la empresa; Se pierden muchas cosas, energía en reprocesos y otros probablemente económicos al no tomar en cuenta esta fase tan necesaria para el empleado como para la organización.

En esta perspectiva, también existen análisis de los beneficios que ofrece un adecuado proceso de inducción en las organizaciones, tal cual es el estudio de maestría (Díaz, 2020) en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el que resalta la importancia y los beneficios que se obtuvieron a lo largo de investigaciones de muchos estudiosos del tema de inducción, varios de ellos coincidieron en que el resultado de proceder con la inducción

al personal de los nuevos empleados, los motiva a tal punto de generar más productividad, la identificación con la compañía y además en la retención del personal, porque la motivación es parte fundamental para la continuidad y satisfacción laboral.

Gracias a esta herramienta y a su adecuación oportuna, se generan beneficios importantes que mantienen la estabilidad y las estrategias organizacionales en marcha.

(Gómez Gavilanez, 2017) Un estudio en la empresa ASECONADEX, S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil Ecuador, y consistió en diseñar un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción para la empresa con el objetivo de lograr una rápida adaptación de los nuevos colaboradores al entorno laboral, generando vínculos entre las personas que ingresan y los miembros del equipo, a su vez transmitirles información general e importante de la empresa; el método utilizado fue el trasladar una encuesta a los 31 colaboradores de la organización para saber sus conocimientos relacionado con sus funciones, y al conocimiento de la organización en cuanto a su misión, estructura organizacional y satisfacción laboral; el resultado que se obtuvo fue que el 61% respondió que sí recibió inducción en el proceso de incorporación a la empresa y un 39% respondió que no; estos resultados se debieron principalmente a la falta de seguimiento por parte del encargado de Recursos Humanos al momento de que el nuevo colaborador ya estaba en la fase de la inducción al puesto. Por ese motivo, la propuesta que se hizo fue el de llevar a cabo una fase de reinducción que reoriente al personal y también actualice sus conocimientos en cuanto a normativas, políticas, beneficios y procedimientos.

La reinducción viene a ser un instrumento útil para redireccionar al recurso humano, principalmente cuando hay colaboradores que llevan mucho tiempo laborando y usualmente tienden a resistirse a los cambios, por ejemplo: Nuevas disposiciones, procesos, gestión del tiempo, etc.; la reinducción acerca a los líderes con los demás colaboradores además estimula constantemente su sentido de pertenencia, y mejora su satisfacción laboral.

Hablando de innovación, (Infante Marín, 2020) en su trabajo de tesis de maestría en la implementación de un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una universidad privada en la ciudad de Lima, Perú determinó en su estudio que dicha unidad ha llevado un continuo crecimiento en los últimos años, brindando carreras y

maestrías en calidad semipresencial, entre otros cursos complementarios. Sin embargo, la carga laboral que conlleva el crecimiento descrito anteriormente no ha permitido definir algunos procesos importantes de manera formal dentro de la unidad debido a que cuando un nuevo colaborador ingresa a laborar, no recibe una adecuada orientación porque el proceso presencial de inducción es muy limitado y no brinda una completa información de la institución; adicionalmente esto está relacionado directamente con la ausencia de un programa formal de inducción general, que brinde una orientación al nuevo colaborador sobre toda la información necesaria para su incorporación a la empresa.

De acuerdo con los hallazgos, debido a ese crecimiento de carga laboral, el personal que conforma el área de gestión administrativa ha dado prioridad a otros proyectos, y como resultado se determinó que la mayoría de los colaboradores que laboran en la universidad no duran más de un año luego de su incorporación, incrementando la rotación del personal; la propuesta para una posible solución, es la implementación de un programa de inducción, la cual tenga una parte presencial y de forma remota también.

En lo personal, es muy interesante la propuesta anterior, porque si bien es necesario un acercamiento físico con los colaboradores para una mejor familiarización e incorporación, los tiempos cambiantes y situaciones que se encuentran fuera del alcance de las organizaciones obligan a explorar, actualizar e implementar nuevas opciones de procesos que permitan fortalecer las debilidades y mejorar las gestiones actuales. Gracias a la tecnología y la globalización con la que se cuenta hoy, se pueden poner en marcha muchas opciones que posibiliten la optimización del recurso del tiempo, y a su vez cumplir con el proceso integrar adecuadamente al nuevo personal.

1.2 Antecedentes del sector

El sector industrial en Guatemala ha pasado por diferentes transiciones a lo largo del tiempo que se remonta a los años de 1880, su definición se refiere a la actividad que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados utilizando una fuente de energía. La Industria acompañada de la fuerza de trabajo, se convierte en un servicio que se presta a otros sectores por la cual también se obtienen utilidades, promoviendo la economía en el país a través de fuentes

generadoras de empleo.

Dentro de esa Industria, la empresa de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial fue fundada en el año de 1994 con capital exclusivamente local para atender necesidades de automatización el cual brinda sus servicios técnicos en toda Guatemala Centroamérica y El Caribe, sus clientes pertenecen a la industria de bebidas y alimentos. En la actualidad cuentan con planilla propia de 30 colaboradores segmentados en el área administrativa y operativa que se unen al esfuerzo constante por brindar un servicio de calidad; sin embargo la constante demanda de este servicio principalmente en el área operativa ha llevado a la empresa contratar los servicios externos de otra compañía para sumar esfuerzos a las actividades de instalación y mantenimiento de maquinaria, el personal adicional está conformado por 60 colaboradores los cuales no forman parte de la planilla de la empresa.

Su misión es seleccionar a los mejores profesionales disponibles, proporcionar herramientas adecuadas para optimizar el resultado de su trabajo y garantizar la estabilidad empresarial para lograr la continuidad de las operaciones; su visión es brindar un servicio eficiente a sus clientes y se promueven valores como calidad, compromiso, identidad, integridad y respeto.

A lo largo de los años la empresa ha demostrado su compromiso con el talento humano con el cual cuentan y confían, reiterando constantemente la importancia que cada uno ejerce dentro de la misma; y aunque todas las intenciones son buenas aún existen brechas en algunos procesos que pueden fortalecerse e implementarse; en esta oportunidad es el proceso de inducción que se presenta como un buen comienzo para mejorar y amalgamar con detalles precisos y con propósitos clave para el buen funcionamiento y ordenamiento entre el trabajador y la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Inducción

De acuerdo con (Alles, 2017) la inducción es la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo; usualmente se divide en dos partes:

- Inducción a la organización
- Inducción al puesto

(Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2017) la define como “El proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados a la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo”, es decir que es el proceso por el que los recién llegados comprenden y aceptan los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización asimilando de esa forma su cultura.

Se puede decir que la inducción es un proceso de primera mano y de conocimientos, que las organizaciones deben facilitarles a los nuevos empleados. La información que se debe de proporcionar debe de contener las características necesarias, básicas y suficientes para que puedan los trabajadores desempeñar de la mejor forma sus funciones, así también con el propósito de conocer la empresa y su entorno. Este proceso no está dirigido únicamente para los empleados de nuevo ingreso, también para todo trabajador que necesite consultarlo con el objetivo de retroalimentar, corregir o revalidar sus conocimientos.

La inducción es una de las etapas fundamentales en la etapa de adaptación de los empleados, una fase que no se debe ignorar debido al alcance que tiene al lograr sus objetivos. Como herramienta es de mucha utilidad y sin duda marca la diferencia en un corto plazo por la sensibilidad que incluye su contenido y enfoque.

2.2 Proceso de Inducción General o Proceso de Socialización de Nuevos Empleados

La inducción a la organización es una actividad estructurada, generalmente de Recursos Humanos, en la cual se toman en cuenta todos los aspectos necesarios para que los colaboradores puedan familiarizarse rápidamente. Usualmente este proceso de inducción o socialización toma lugar desde el momento de la contratación del empleado. Debido a la dificultad que puede representar este proceso, algunas organizaciones pueden optar por elaborar un “manual de inducción” que van desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones de desempeño, funciones entre otros, así como un recorrido por las instalaciones.

(Wanous, Reichers, & Malik, 2015) mencionan que el proceso de socialización se debe comenzar en el momento en el que el nuevo empleado entra en contacto con la organización, debido a que desde ese instante el candidato recibe una percepción sobre la empresa; los autores mencionan tres etapas; previa, de encuentro y de asentamiento consideradas como fundamentales y que básicamente se comprenden de esta forma:

En la etapa previa, el trabajador recibe información sobre la organización por diferentes medios: prensa, conferencias celebradas durante el proceso de reclutamiento, contactos personales con actuales o con antiguos empleados, etc. Un objetivo importante de esta etapa es la transmisión de una imagen lo más real posible y como consecuencia, evitar los bajos rendimientos y alta rotación no deseada de personal, también es importante esta parte visual, porque los trabajadores al notar la realidad de alguna actividad la podrán asimilar y practicar de una mejor forma.

En la etapa de reencuentro, el recién llegado comienza a desempeñar el puesto asignado

y es la etapa en que el trabajador tendrá posiblemente dudas acerca de procesos; precisamente en este punto, surge el momento para proporcionarle información sobre el puesto y sobre las políticas, reglas, procedimientos, organigrama, etc. de la organización. Esta fase del proceso de socialización se podría desarrollar por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo. Con independencia del método empleado, el objetivo es dar respuestas a las cuestiones que el nuevo empleado se plantea además de asegurar su comprensión.

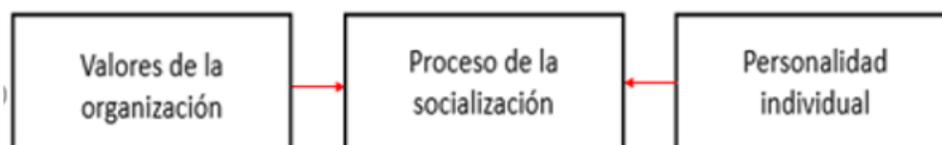
En la etapa de asentamiento los autores resaltan la importancia de conseguir que el nuevo empleado se sienta integrado y comprometido con las metas y proyectos de la organización. En este punto puede apoyar algún compañero asignado para que lo pueda guiar en algunas situaciones mientras logra su acoplamiento; la importancia de esto es que el compañero que guía realmente tenga el deseo o gusto de poder instruir al nuevo trabajador, porque esto podría influir en comodidad y razonablemente en la satisfacción dentro de la empresa.

El proceso de integración no se habrá completado adecuadamente hasta que los nuevos empleados hayan asimilado el conjunto de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, es decir lo que (Werther & Davis, 2015) han definido como su cultura.

En la siguiente tabla se muestra el proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte y los del individuo, por la otra.

Tabla 1

Proceso de socialización de empleados



Nota. *Proceso de socialización de empleados* (p.120), por Werther & Davis,2015, Mc Graw Hil.

Los programas de inducción constituyen un eficaz instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los nuevos empleados experimentan un intenso deseo de ser

aceptados, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen la organización. Tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas han argumentado, desde ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. Además, todos ellos coinciden en que la inducción general es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización además de constituir una oportunidad ideal para cultivar sentimientos de buena voluntad y entusiasmo en los empleados. La primera impresión cuenta y tiene peso en futuro del trabajador y de la organización.

(Férrandez & Junquera , 2015, pág. 125) El proceso de socialización nunca finaliza, pues continúa durante la carrera profesional del individuo. Por ejemplo, conforme cambian las necesidades de la empresa, los empleados se socializan mediante la adaptación a ellas; y es que gracias a este proceso los empleados asumen los valores y normas de la empresa en su comportamiento, al creer que describen la manera correcta y propia de hacer las cosas en la empresa.

La socialización puede dividirse en tres etapas:

- a) Anticipatoria (antes de la entrada)
- b) Encuentro
- c) Metamorfosis

En la etapa anticipatoria (o de reclutamiento) comienza cuando la empresa proporciona información al candidato, el cual aún no ha sido contratado, y finaliza cuando el individuo infiere las características de la empresa, apoyándose en los procedimientos de selección utilizados.

En la etapa de encuentro (también denominada de inducción), los nuevos empleados asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo, así como las redes sociales relacionadas con el puesto los cuales se logran mediante la ampliación de la información que el empleado recibió durante el proceso de reclutamiento y selección, pues se delimitan sus obligaciones y las responsabilidades específicas, así como la forma en que se evaluará su desempeño, se le aclara cómo podrá contribuir con los objetivos del grupo y se le presentan a sus nuevos compañeros de trabajo. Así mismo se informa

al nuevo empleado acerca de los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la empresa, de los horarios de trabajo, de los requisitos para las horas extras, de los beneficios adicionales, etc. Todo ello permite que los nuevos colaboradores reduzcan la ansiedad inevitable al ocupar su puesto, que se familiarice con su tarea, con la unidad de trabajo y con la empresa, como un todo y les facilita la transición desde el exterior al interior de la empresa.

Las empresas de mayor tamaño suelen contar con un programa de inducción formal, que incluye un recorrido por las oficinas o la planta, una película o video que describa la historia de la organización y una breve conversación con un representante del departamento de recursos humanos, acerca de las políticas de personal. Sin embargo, otras empresas utilizan un programa de inducción más informal, en el que, por ejemplo, el gerente asigna un integrante de la unidad al nuevo empleado, quien lo presenta a sus nuevos compañeros de trabajo y le asesora sobre la forma de comportarse en la empresa.

Por último, en la etapa de metamorfosis, el individuo es aceptado por el grupo como un miembro totalmente integrado. A veces, esta metamorfosis es formal, por lo que se plasma en la finalización del programa de capacitación o un período de prueba, si bien existen versiones más sutiles, como invitar al recién contratado a almorzar o algo similar después del trabajo.

La administración del capital humano comprende mucho más que solo el proceso de incorporar personal a la empresa. Una vez contratada la persona por los canales adecuados, el departamento de recursos humanos, de personal o de capital humano, según se establezca en la estructura organizacional, contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción y cambios laterales.

(Bermúdez Restrepo, 2016) los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo.

Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, debido a que el nivel de ansiedad desciende de manera notable

entre ellos, factor que contribuye de forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

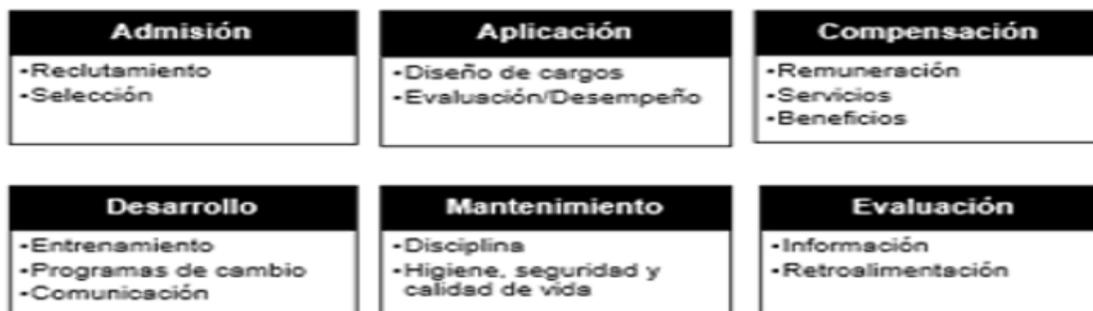
A medida que una persona es sometida a procesos de inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable que logre niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

El proceso de inducción es el que constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Solamente en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado, son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto; su potencial requiere estímulo y el complemento de la inducción y la capacitación.

El proceso de inducción cada vez se vuelve más indispensable dentro de las estrategias de las organizaciones por el alcance que el mismo tiene en las empresas, además de los efectos positivos y que se replican en la cultura de los empleados. Si bien existen muchos trabajadores con conocimientos y experiencias anteriormente aprendidas, estas no reemplazan el conocimiento de los procesos internos de la organización que es necesario comprendan para que su experiencia en ella sea agradable y a largo plazo sustentable. (Chiavenato, 2015) para alcanzar una efectividad en el proceso de inducción, es indispensable organizar la información que será impartida a los colaboradores que posteriormente ejecutarán en sus actividades. Se divide la gestión del talento humano en seis procesos los cuales son:

Tabla 2

Gestión de Talento Humano



Nota. *Introducción a la Moderna gestión de talento humano* (p.205), por Chiavenato,2015, Mc Graw Hill.

Por su parte (Grados Espinoza, 2016) indica que la inducción incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no siendo uno muy importante a considerar es el manejo adecuado del factor de integración que dependerá en gran medida que la persona que exponga sea un buen instructor y cubra los siguientes requisitos: Habilidad para conducir e integrar grupos, facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva; capacidad de análisis y síntesis; capacidad para mantener la atención del grupo; habilidad para improvisar en situaciones diferentes; experiencia en el manejo de apoyos didácticos (pizarrón, proyector, entre otros); experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos; conocimiento de los temas que habrán de tratarse. Sin embargo, la inducción no es siempre impartida por la persona más capacitada o idónea, no se utilizan apoyos didácticos o estos son inadecuados para la situación con lo que se desperdicia tiempo valioso para la empresa y para la persona de nuevo ingreso.

En la actualidad la inducción puede llevarse a término tradicional como el material didáctico con el cual el nuevo integrante pueda visualizar y palpar o bien aprovechando los sistemas tecnológicos debido a que pueden crearse salas virtuales con sonido, animación, video, calidad fotográfica en imágenes digitalizadas, donde se inserten bienvenidas verbales-orales, fotografías de las instalaciones o de los ejecutivos que acompañen el título del puesto en los organigramas, textos donde se detallan misión, visión, historia, mapas de ubicación geográfica, regional o continental de la organización e incluso volverlos interactivos; sin embargo la parte física personal y el desenvolvimiento de forma oral aporta un mejor acercamiento con el nuevo trabajador presentando al nuevo empleado de modo personal, amistoso, y cordial a su jefe inmediato y a los compañeros.

asignar un mentor ampliamente utilizado en las organizaciones que aprenden que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado.

Hablando de la importancia de los temas a desarrollar, se describen los más importantes que deben plasmarse en un folleto que contenga información detallada de la empresa incluyendo los siguientes puntos:

- a) Bienvenida
- b) Historia de la Compañía
- c) Misión, visión y valores
- d) Distribución geográfica
- e) Principales instalaciones
- f) Organización de la empresa
- g) Reglas de seguridad
- h) Reglamento interior; entre ellas las políticas de la empresa, por ejemplo:
 - Remuneración
 - Asistencias
 - Horario de trabajo
 - Prestaciones, por ejemplo: Seguro médico, vacaciones, etc.
 - Celebraciones

Para que una inducción se considere exitosa debe lograr cuatro propósitos:

- a) El trabajador nuevo tiene que sentirse bienvenido.
- b) El trabajador debe de entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, su presente, cultura y visión al futuro), así como hechos clave (políticas y procedimientos).
- c) El trabajador debe comprender claramente lo que la empresa espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.
- d) El trabajador tiene que comenzar el proceso de socialización en las formas de actuar de la empresa. (Dessler, 2016)

2.3 Proceso de Inducción al Puesto

(Alles, 2017) lo indica como una actividad estructurada o no, usualmente a cargo del jefe directo o inmediato, en el cual se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo. Así mismo, la inducción al puesto incluye desde la entrega de ropa de trabajo (cuando corresponde) hasta la presentación de sus nuevos compañeros de trabajo y demás indicaciones relacionadas con las actividades cotidianas en el puesto específicamente.

Toda vez de finalizada la etapa de inducción general, el colaborador debe presentarse en su área de trabajo para iniciar la inducción al puesto; menciona el mismo autor que en esta etapa es donde la mayoría de las empresas presentan un alto porcentaje de resultados inadecuados.

Las variables que deben considerarse para una inducción específica adecuada son:

- Presentación con el jefe inmediato
- Presentación del organigrama del área
- Presentación con los compañeros y áreas relacionadas con sus labores; debido a que, si la persona no es presentada con tiempo, corre el riesgo de no generar el apego oportunamente, existe una teoría que desarrolla el concepto de “La impronta”, el cuál es un fenómeno que se presenta en el ámbito laboral, la teoría dice que existe un período para que los seres generen un apego significativo (impronta) y que después es muy difícil que ésta se dé. En ambiente laboral se considera que este proceso se presenta de manera lenta y difícil. Por otra parte, aminora la tensión en el primer día en una organización laboral nueva.
- Especificación de los objetivos del puesto
- Especificación de funciones; es recomendable entregar al empleado una copia del descriptor de puesto que ocupa.

- Operaciones concretas y definidas; es indispensable que el empleado conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración-ejecución:
 - a) Se explican de modo general las actividades que habrán de realizarse.
 - b) La persona que imparte la inducción realiza la actividad.
 - c) Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
 - d) La persona que recibe la inducción practica la actividad.
 - e) La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe.

Aunque la persona tenga experiencia en el puesto, cada empresa posee diferentes procesos operativos para realizar sus actividades, por ejemplo:

- Entrega de equipo, uniforme y material de trabajo
- Especificación de uso del equipo
- Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas entre otras). Es necesario que la persona conozca el espacio físico donde realizará sus labores, la periodicidad de la realización de las operaciones del puesto, actividades dentro y fuera de la empresa, incluyendo los días que se realiza y lugares donde debería presentarse.
- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos; es necesario que conozca sus alcances y limitaciones, es decir su campo de acción.
- Jerarquía y contactos

Es importante considerar que el tiempo dedicado a cada área dependerá del giro de la empresa, tamaño de la población, entre otros. El autor recomienda que la inducción al puesto sea como mínimo de un mes, pero que se realice inmediatamente después de la contratación, así se tendrá tiempo para observar la conducta de la persona. En términos generales, para cada trabajador implica un período de tiempo en el cual debe adaptarse a la cultura de la empresa e integrarse a la organización.

De acuerdo con (Grados Espinoza, 2016) El mentor debe ser una persona con amplia experiencia en el puesto al que llega para que tenga la facilidad de auxiliarlo y resolver sus dudas; además que deberá proporcionar por escrito las actividades que se habrá desempeñar para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera él entienda su rol dentro de su departamento y a nivel organizacional.

La clave para el éxito individual en la primera asignación de trabajo está en que la empresa, a través del supervisor directo, aborde el éxito o el fracaso. Los empleados desarrollarán sentimientos positivos hacia la empresa si no se les castiga por un fracaso inicial, si se les ofrece retroalimentación clara de sus logros y carencias, si se les explica por qué están teniendo éxito o en qué están fallando y si se les hace saber que pueden contar con su equipo y jefe inmediato para dar acompañamiento.

2.4 Evaluación y seguimiento del proceso de inducción

En esta etapa de acuerdo con (Moreno García, 2019), consiste en un sistema de supervisión que permite el control y el seguimiento del recién incorporado en relación con la etapa de inducción recibida, aplicando un criterio y sentido de apoyo para reforzar los temas que aún lo requieren en el cual implica la evaluación a cargo del departamento de Recursos Humanos junto con el jefe inmediato. El objetivo de medir el proceso es el de analizar el grado de comprensión y satisfacción de la información básica que se necesita que el nuevo trabajador tenga claridad.

En relación con lo anterior, es importante el aseguramiento para la empresa de que el trabajador haya asimilado la información para verificar la eficiencia de dicha actividad, además para identificar los puntos de mejora enfocando los esfuerzos para que este proceso sea funcional y adecuado.

La medición es imprescindible en los sistemas de gestión y aplicación de procesos y

haciendo énfasis en la frase acuñada por William Thomson Kelvin, físico matemático, británico (1824-1907) “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada siempre”.

2.5 Ventajas de una inducción adecuada

(Grados Espinoza, 2016) los clasifica en dos, beneficios tanto para la empresa como para el puesto de trabajo; la primera, reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección, se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado; los registros de inducción pueden servir como la primera evaluación del desempeño para el nuevo empleado; el colaborador se identifica con la organización y los procedimientos; crea una actitud favorable para la empresa; hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo; acelera su integración al grupo y subgrupo y en general al ambiente laboral; valora la tarea específica de su puesto; acepta con mayor facilidad la autoridad; se alinea los objetivos de la empresa y los personales; se compromete moralmente con la organización; se identifica altamente con la organización; la mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprende su significado; cierra muchos procesos; verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto las ventajas al puesto de trabajo, permite que el colaborador realice con mayor facilidad sus labores; labora con más seguridad su tarea; evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones; modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y la empresa; evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas entre otros); ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción; disminuye el porcentaje de accidentes e incrementa el porcentaje de aceptación de las normas.

Un programa de inducción efectivo debería reducir la ansiedad de los nuevos miembros,

reducir la rotación del personal, ahorrar tiempo en el futuro y despertar expectativas claras en torno al puesto y a la organización, pero sobre todo debería de despertar estas expectativas acerca del futuro profesional y personal del nuevo empleado tanto dentro como fuera de la organización.

Las ventajas de una inducción adecuada mantienen alcances superiores puesto que no solo se limita a los beneficios que obtendría la empresa, sino que también en el puesto de trabajo de los colaboradores.

Cabe mencionar que la inducción funge como un apoyo, como un proceso facilitador; en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y en cambio sí beneficios al empleado y por tanto a la empresa; vale la pena mejorar y actualizar el proceso de manera permanente no importando el tamaño de la empresa.

2.6 Errores en el Proceso de Inducción

(Orozco Francia, 2017) resalta la importancia de generar un efecto positivo en el nuevo empleado, explicando que el “onboarding” o proceso de acogida, son todas aquellas iniciativas que las compañías toman en marcha para garantizar una adecuada integración de los recién llegados en la organización.

El proceso onboarding consiste en hacer que el nuevo empleado que se incorpora en el equipo se integre de manera eficaz en la organización y gane rápidamente agilidad, productividad y autonomía. No se trata de conseguir que tenga un buen primer día de trabajo, sino ocuparse de que sienta que su decisión de unirse a la compañía ha sido acertada. La forma de captar o enfocar esta sensación de plenitud o seguridad es a través de una adecuada estructura organizativa que tenga claros los objetivos de dirección del talento humano.

Aunque el onboarding depende del tipo de perfil que se incorpora y del tipo de empresa, se advierte de posibles errores que pueden limitar la eficacia de los procesos. Uno de

ellos es “poner el foco en temas administrativos y operativos”, puesto que lo que un trabajador necesita para ser productivo lo más rápidamente posible está mayormente relacionado con los retos culturales y las relaciones informales que se producen en el seno de la organización y que ella pueda ofrecer.

Para la realización de estas metas orientadas a la satisfacción de los nuevos trabajadores, no se puede depender y pretender que toda la responsabilidad de una inducción recaiga únicamente en el departamento de Recursos Humanos, cuando se necesita del apoyo de todo el equipo para realizar una estrategia que este suficientemente fortalecida en procesos que suplan integralmente el desarrollo del proceso de la inducción.

Regularmente, los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de capital humano ha diseñado un programa eficaz, es posible que la capacitación no sea la deseable. Con frecuencia, los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca familiar que no amerite explicaciones; con frecuencia están ocupados y más interesados en las situaciones inmediatas de la labor y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo colaborador son menos importantes.

(Marquina Feldman, 2016) Advierte de que además de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades tanto el departamento de capital humano como para el mismo trabajador:

- No comenzar el proceso de integración desde el primer día
- No establecer los objetivos empresariales desde el principio
- No preparar el área de trabajo, así como los recursos que se necesitan para la inducción
- Formularios excesivos que deba completar
- Abrumar al nuevo empleado con información excesiva
- Empezar a explicar la parte desagradable o tediosa de labor
- No dar seguimiento

En otro orden de ideas, los errores más comunes que se comenten al momento de la inducción y que algunas veces pasan desapercibidas o no se analizan a profundidad porque regularmente se está enfocado en cumplir protocolos, papelería y otros requerimientos que se necesita para evidenciar procesos, es que se olvida que ese personal de nuevo ingreso ha costado a la compañía tiempo y recursos económicos; y aunque hay cosas que no se perciben de forma material, causan efectos positivos o negativos a corto, mediano y largo plazo.

No hay nada más gratificante para los nuevos trabajadores que ser recibidos con entusiasmo y preparación por parte del resto de colaboradores, y saber que la empresa ha dedicado tiempo en prepararse para su llegada, brindando las herramientas e información que requieren para que puedan familiarizarse con el logro de los objetivos.

2.7 Tiempo para Desarrollar un Programa de Inducción

(Tarango, 2016), sostiene que los responsables de personal son los encargados de definir el contenido y la duración del proceso de acogida del nuevo empleado, pudiendo variar de un puesto de trabajo a otro debido a las diferentes características, aptitudes y habilidades requeridas por cada uno de ellos.

En ese sentido y de acuerdo con el autor, la duración de la inducción general dependerá de la estructura y también del giro de la empresa, claro está que habrá particularidad en las inducciones específicas, pero siempre debe de tomarse en cuenta que la inducción institucional debe ser igual para cada uno de los trabajadores de la organización sin excepción.

(Grados Espinoza, 2016) por su parte recomienda que, para la inducción específica al puesto, el tiempo de inducción se considere de mínimo un mes con el objetivo de evaluar la conducta del colaborador y que esta se realice de forma inmediata a la contratación. Otros autores coinciden que el tiempo regularmente utilizado para este tipo de inducción es de una semana aproximadamente, pero todo dependerá cómo esté estructurada la

empresa y qué tanto se necesite profundizar.

2.8 Costo para Desarrollar un Programa de Inducción

(Trettel, 2015) indica que en esta etapa se determinan los costos que se incurren a partir de la incorporación del empleado hasta su total adaptación e integración a la empresa; señalando que en esta fase existirán costos en elementos materiales, consistentes en folletos explicativos de toda la información que pueda ser útil al recién ingresado: organigrama de la empresa, nómina de las autoridades, planos con las distintas dependencias de la empresa, políticas y normas establecidas por la empresa en materia de personal, beneficios sociales que otorga la empresa, etc. Esto puede ser acompañado por reuniones explicativas sobre los aspectos antes mencionados, conducidas por empleados del sector personal de la empresa.

Además de los costos materiales mencionados, también habrá gastos de personal, representados por el tiempo dedicado por los empleados del Departamento de Recursos Humanos, el tiempo dedicado por su jefe inmediato y del propio trabajador debido a que este comienza a percibir una remuneración desde el momento de su contratación.

Debe tomarse en cuenta también el costo que representa el tiempo dedicado por el jefe en la capacitación del nuevo empleado, o el de la persona que está dedicada a esta tarea de enseñanza.

Aunque los costos que se ejecutan en las organizaciones figuran un tema merecido de justificar porque se convierten en utilidades, también vale la pena resaltar que los que se registran bajo el concepto de inducción como muchos otros, que son una inversión que refleja resultados inmediatos los cuales ameritan ocupar un rubro dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias y seguir proyectándolo en los presupuestos.

Actualmente gracias a los avances tecnológicos y tendencias de globalización a los que se está obligado implementar en las diferentes áreas y procesos organizacionales por el tema de la digitalización, se ha reflejado un importante ahorro para las compañías, en cuanto a los recursos materiales de proyección o difusión de información, lo que significa mejores formas de interactuar con los nuevos trabajadores en el momento de la

inducción.

2.9 Estructura para una Inducción

En la etapa de la inducción las empresas introducen a los recién contratados en la cultura específica de la empresa y gracias a esto, los empleados asumen los valores y normas de la empresa en su comportamiento, al creer que describen la manera correcta y propia de hacer las cosas en la empresa. En esta etapa los nuevos empleados asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo.

Estos objetivos se logran mediante la ampliación de la información que el empleado reciba durante el proceso de reclutamiento y selección, pues se delimitan sus obligaciones y las responsabilidades específicas, así como la forma en que se evaluará su desempeño, se aclara cómo podrá contribuir a los objetivos del grupo y se le presentan a sus nuevos compañeros de trabajo. Asimismo, se le informa al nuevo colaborador acerca de los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la empresa, de los horarios de trabajo, de los requisitos para las horas extra, de los beneficios suplementarios, etc. Todo ello permite que los nuevos empleados reduzcan la ansiedad inevitable al ocupar su puesto, que se familiarice con su tarea, con la unidad de trabajo y con la empresa como un todo y les facilita la transición desde el exterior al interior de la empresa.

(Dessler, 2016) señala que los temas más comunes que contiene un programa de inducción son aquellos que se comprenden en las categorías “temas globales de la organización” y “prestaciones y servicios al personal” son comunes a casi todos los empleados. A menudo, estos dos aspectos se complementan mediante un manual de inducción que se entrega a cada nuevo empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directivos, que puedan dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechan la ocasión para exponer los valores o principios de

especial importancia. Es común que en la medida en que se especializa la información que se presenta, se incrementa la participación del representante del departamento donde trabaja el nuevo empleado.

Con referencia de lo anterior, un programa de inducción que incluya los aspectos más relevantes y necesarios para integrar al nuevo trabajador son los que valen la pena desarrollar y en dado caso actualizar o ampliar.

El uso de audiovisuales se ha convertido de uso constante por lo práctico que resulta ser y aunque puede ser una herramienta útil, no hay nada más efectivo que un trato personalizado y más si se trata de nuevos talentos.

Los autores (Werther & Davis, 2015) proponen una estructura de los temas que se deben de considerar para la inducción general, que finalmente en este caso suelen ser bastante aceptables y se adaptan a las necesidades de la compañía de acuerdo con su estructura, la cual es la siguiente:

Tabla 3

Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Período de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos y servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días de feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Nota. Adaptado de *Estructura del programa de orientación a nuevos empleados*, por Werther & Davis, (p.145), 2015, Mc Graw Hill.

2.10 Áreas que Participan en el Programa de Inducción

Definitivamente, el involucramiento en el desarrollo de la inducción es una parte muy importante, la cual se refleja según el nivel de preparación, así como la calidad con la que se haga. Detrás de un programa o proceso, existe un trabajo estratégico que da la pauta de cómo se estará proyectando a la empresa, es decir qué imagen se desea presentar y es que desde el momento en que se dirige la misma, se forma una perspectiva muy marcada por parte del nuevo trabajador. Por ello se considera fundamental prepararse como equipo para presentar y proyectar a la organización con el objetivo de trazar un precedente positivo en las personas de nuevo ingreso y que pueda generar una experiencia agradable.

(Ribes, Parelló, & Herrero, 2018) consideran 3 actores que intervienen por parte de la empresa en ese proceso:

- a) El responsable directo del nuevo empleado: Juega un papel fundamental porque a él le corresponde dirigir la actividad laboral de la persona y desde el principio conviene resaltar el carácter básico e indelegable de esa responsabilidad. (pág. 138)

En efecto, el interesado en que el nuevo empleado cuente con toda la información necesaria para empezar sus labores e incorporarse de inmediato es el superior de este, por lo que su participación dentro del programa de inducción es indispensable por el contenido que pueda aportar.

- b) El equipo o grupo específico de trabajo: Es el entorno inmediato de la persona y el ámbito donde se desarrollan algunos de los elementos esenciales de la vida laboral: participación, formación, incentivos colectivos, movilidad funcional, etc. El grupo tiene una fuerza condicionadora grande y que va a jugar un papel importante en la integración del nuevo empleado; como cohesionador y socializador.

Como anteriormente se describía, el apoyo del equipo es indispensable para integrar todos los datos importantes y específicos que se desean transmitir al nuevo empleado, no es correcto dejar temas ambiguos o con poco respaldo que causen tempranamente brechas por errores o falta de precisión y alcance en los procedimientos.

- c) La dirección de Recursos Humanos: Debe ejercer una labor de coordinación, apoyo y asesoramiento en la integración del nuevo empleado, así como en la gestión de la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación del plan de formación.

La gestión administrativa tiene mucho que ver, pero muchas veces también se minimiza su valor, incluso cuando funciona perfectamente, pero que en dada circunstancia puede paralizar el funcionamiento de la empresa cuando hay carencias operativas. Por lo mismo, el departamento de Recursos Humanos en primera mano es quien lidera esta fase por ser considerado el socio estratégico y a su vez adalid de los empleados, y específicamente el proceso de la inducción general le corresponde totalmente desarrollar. La administración de Recursos Humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal en una organización.

2.11 Análisis del Proceso de Inducción General y Específico

(Flores Villalpando, 2015) menciona que al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada de ellas, además que cada persona es un ser con capacidades físicas, emocionales e intelectuales distintas, producto de una cultura y medio social, en el que ha aprendido valores, costumbres y formas de vida. Toda esa diversidad se encuentra en cada persona que ingresa a trabajar en una empresa.

Evidentemente el proceso de inducción aporta muchas cosas positivas dentro de una compañía, son tantas las ventajas que contribuyen a la estabilidad y productividad de ella, fortaleciendo las bases de la estructura siendo el capital humano que genera valor agregado a la empresa gracias a sus competencias duras y blandas y al seguimiento por parte de sus líderes a través de estrategias organizacionales eficientes y funcionales,

pero sobre todo oportunas.

La inducción en sus diferentes etapas debe considerarse como un método preventivo no paliativo, en el sentido en que viene a ayudar a la ocurrencia mínima de errores voluntarios o involuntarios.

Algunos beneficios de la inducción al personal consisten en; mejorar el rendimiento de los trabajadores, disminuye las dudas de los nuevos empleados, facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reduce los niveles de rotación de personal, y aumenta los niveles de satisfacción en los empleados, entre otros.

En la siguiente figura se hace énfasis en el efecto positivo que tiene en los empleados el trabajo de familiarización de ellos con la empresa, en la que se puede observar la efectividad que hace el contar o no con un programa de inducción en relación con la productividad que puedan alcanzar al depender de la fase de familiarización.

Figura 1

Efecto de un programa de inducción en los niveles de productividad de los empleados



Nota. *Efecto de un programa de inducción en los niveles de productividad de los empleados*, por Werther & Davis, (p.186), 2015, Mc Graw Hill.

Como se puede observar, la productividad de los colaboradores aumenta en la medida en que son sometidos a programas de orientación o inducción, mientras los que no

cuentan con él, sus niveles de productividad tienen a decrecer; ciertamente existe una correlación de las variables que hace que una dependa de la otra, el comportamiento en los colaboradores tiene a ser positiva y diligente en el momento de recibir una guía y acompañamiento en los procesos, las actividades suelen ser más eficientes.

En cuanto a la inducción específica, se deriva de la inducción general, no puede ser antes puesto que conlleva un orden estratégico y con el objetivo de que el nuevo colaborador pueda comprender la estructura de un concepto general a lo específico, en donde se le dará a conocer con más detalle todo lo relacionado a las actividades propias del puesto de trabajo, así como las relaciones que deberá mantener con otros equipos o puestos de trabajo; en esta parte el facilitador en este caso el jefe inmediato o persona designada del departamento deberá de concentrarse en proporcionar información puntual y oportuna, la cual le permita al empleado sentirse cómodo y que la misma pueda despejar sus dudas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El avance dentro de las organizaciones a nivel mundial ha aumentado a través del tiempo, en gran parte en virtud de la evolución de la tecnología y paralelamente ha sido debido al incremento del recurso humano con el cual las empresas cuentan para el logro de sus objetivos organizacionales; para ello, algunas se han apoyado de un plan estratégico acompañado de una inducción que orienta a sus nuevos y antiguos colaboradores en su nuevo entorno; sin embargo para otras compañías esta labor se ha convertido en un desafío.

Cuando un nuevo empleado se está incorporando a la organización existen varios aspectos de estudio, entre los principales el tema de la incertidumbre y ansiedad generados por las expectativas o primera impresión que tiene el trabajador de su empleador. La demanda de la empresa hacia el colaborador de reciente ingreso no solo

se limita a la aceptación y ejecución de sus responsabilidades, también exige la capacidad de aprender en el menor tiempo sus atribuciones y que se prepare para poder contribuir a crear nuevos conocimientos y responder a las dificultades futuras.

La integración entre el colaborador y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos que formularon hipótesis de que las organizaciones podrían destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad; la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, otorga seguridad, y confianza; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación.

Gradualmente, la inducción se ha convertido en uno de los temas más relevantes en las organizaciones; principalmente se le ha conferido al área de Recursos Humanos al ser considerado como un socio estratégico, como un reto a desarrollar dentro de sus indicadores de mejoras y adicionalmente mantenerlo como un proceso clave para el buen desempeño de sus colaboradores.

Actualmente en Guatemala, existen muchas organizaciones que cuentan con un proceso de inducción y lo valoran como una parte fundamental en sus procesos de provisión de personal, además se preocupan por su constante actualización a través de procedimientos eficientes y oportunos que permiten su gestión. Existen otras compañías como la empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial que adolecen formalmente de un plan o programa de inducción, el cual oriente a los nuevos trabajadores de la información y procedimientos importantes para su adaptación a la misma lo cual podría ocasionar retrasos por reprocesos en actividades cotidianas en diferentes áreas, además incertidumbre durante las primeras semanas al no tener

confianza, claridad y seguridad para ejecutar alguna tarea específica o básica a nivel organizacional o de a quién recurrir en caso se necesitara; también puede presentarse cierta desmotivación y niveles de productividad medianos y/o bajos que provoca la falta de seguimiento y retroalimentación durante y después de los dos meses de prueba según el Código de Trabajo la República de Guatemala.

Las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos actualmente se limita principalmente a que el Coordinador de Recursos Humanos reciba en su mayoría de veces al nuevo trabajador y otras veces lo hace alguien designado, quien lo dirige hacia su área de trabajo, en dicha transición proporciona información la cual no tiene una estructura sino que por praxis lo realiza de esa forma; posteriormente se le dirige directamente al departamento donde fue contratado, en donde es el jefe inmediato o alguien designado por él, quien se encarga de ubicarlo y presentarlo con el equipo.

No hay un procedimiento o protocolo para familiarizar al nuevo colaborador con su entorno laboral ni con los demás trabajadores de la empresa, se limita a indicarle que puede contar con todo el apoyo necesario y si tiene dudas puede consultar.

Por lo anterior, es necesario conocer a profundidad ¿Cómo es el proceso de inducción general y específico que proporcionan a colaboradores de nuevo ingreso en la Empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial?

3.2 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Describir el proceso de inducción general y específico que proporcionan a colaboradores de nuevo ingreso.

3.3.2 Objetivos específicos

- Conocer el proceso de inducción general que proporcionan al personal de nuevo ingreso.
- Identificar el proceso de inducción específico al puesto de trabajo que proveen a los nuevos trabajadores.
- Proponer un programa de inducción general y específico que facilite el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.

3.4 Ámbitos de la investigación

3.4.1 Ámbito geográfico

Empresa ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4.2 Ámbito sectorial

Empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial.

3.4.3 Ámbito personal

La población utilizada para la investigación de campo será de un total de 30 colaboradores, en los cuales se incluye: 5 Coordinadores, 6 Técnicos de Servicio, 11 Asistentes, 3 Auxiliares, 3 secretarias, 1 Encargado de mantenimiento y 1 piloto mensajero.

3.4.4 Ámbito temporal

El trabajo de la investigación se analizó en el período comprendido entre el mes de mayo al mes de octubre del año 2022.

3.5 Método de investigación

A través del censo, se abordó la fase indagadora de la investigación para la recolección de información de fuentes primarias, alcanzando de tal manera los objetivos previstos y describiendo la realidad que reflejen los resultados, comprendiendo, desarrollando y explorando los temas relacionados con la investigación es que se alcanzará la fase

demostrativa, y finalmente la expositiva, utilizando los procesos de conceptualización y generalización expuestos en el informe final.

3.6 Alcance del estudio

Para efectos de este análisis, y derivado que se desea estudiar a profundidad la variable inducción de los empleados de la empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial que son las unidades de análisis específicas, se realizó a través de la investigación descriptiva y explicativa, para recopilar características o rasgos que se manifiesten de la situación objeto de estudio, describir y documentar los aspectos más relevantes y particulares identificados y relacionados entre sí.

El propósito de esta investigación ayudó a identificar el proceso de inducción general y específico de la empresa y otras características importantes a conocer, recolectando información para conocer la apreciación de los empleados en cuanto lo anterior y del implementar un programa de inducción general en la empresa enfocado a la familiarización del nuevo trabajador con la empresa.

3.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de información

3.7.1 Técnica del Censo

El censo de una población estadística consiste básicamente en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento; se caracteriza porque es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total.

Con el objetivo de recopilar la información, se utilizó el censo como técnica para evidenciar resultados integrales del comportamiento del estudio a realizar, censando al total de colaboradores de la empresa que lo conforman 30 personas.

3.7.2 Cuestionario como instrumento

Para este estudio, el cuestionario es el instrumento que se utilizó para la recolección de información y se contemplaron tres tipos:

- a) Cuestionario a todos los colaboradores No. 1 (25 preguntas)
- b) Cuestionario a los Coordinadores de Departamento No. 2 (9 preguntas)
- c) Cuestionario al Coordinador de Recursos Humanos No. 3 (23 preguntas)

Los cuestionarios están conformados por preguntas dicotómicas, y de respuestas cerradas.

3.8 Población

3.8.1 Población Estadística

En estadística, población es el conjunto de elementos que son de interés para un estudio el cual representa el universo de los elementos a considerar, es decir la totalidad y en ello se distingue de una muestra estadística la cual es únicamente la porción del universo, es decir un subconjunto de población.

Para esta investigación, **se consideró a toda la población** que conforman 30 trabajadores de la empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial quienes se encuentran segregados de la siguiente forma:

Tabla 4

*Trabajadores de la empresa de Mantenimiento e
Instalación de Maquinaria Industrial*

DIRECCIÓN GENERAL			
Puesto de trabajo		No. De personas	
Asistente1		1	
Secretaria		1	
Total		2	

FINANZAS		RECURSOS HUMANOS	
Puesto de trabajo	No. De personas	Puesto de trabajo	No. De personas
Coordinador	1	Coordinador	1
Asistente1	1	Asistente1	1
Asistente 2	1	Asistente 2	1
Auxiliar 1	1	Auxiliar 1	1
Auxiliar 2	1	Secretaria	1
Secretaria	1	Encargado mantenimiento	1
Total	6	Piloto mensajero	1
		Total	7

INFORMÁTICA		SERVICIO INTERNO	
Puesto de trabajo	No. De personas	Puesto de trabajo	No. De personas
Coordinador	1	Coordinador	1
Asistente1	1	Asistente 1	1
Asistente 2	1	Asistente 2	1
Total	3	Total	3

SERVICIO EXTERNO	
Puesto de trabajo	No. De personas
Coordinador	1
Asistente 1	1
Asistente 2	1
Técnico de Servicio	1
Total	9

Nota. Población para censo, junio 2022

3.9 Estadística

El análisis de los datos presentados fue realizado con base a las fases de investigación descriptiva, demostrativa y explicativa mediante la recolección de información cualitativa que permitirá conocer los procesos de inducción general y específico predominantes en cada una de ellas, evidenciando las actividades que se realizan y quienes ejecutan las mismas, además de otras características importantes que responden a la forma en que se desarrollan dichos procesos.

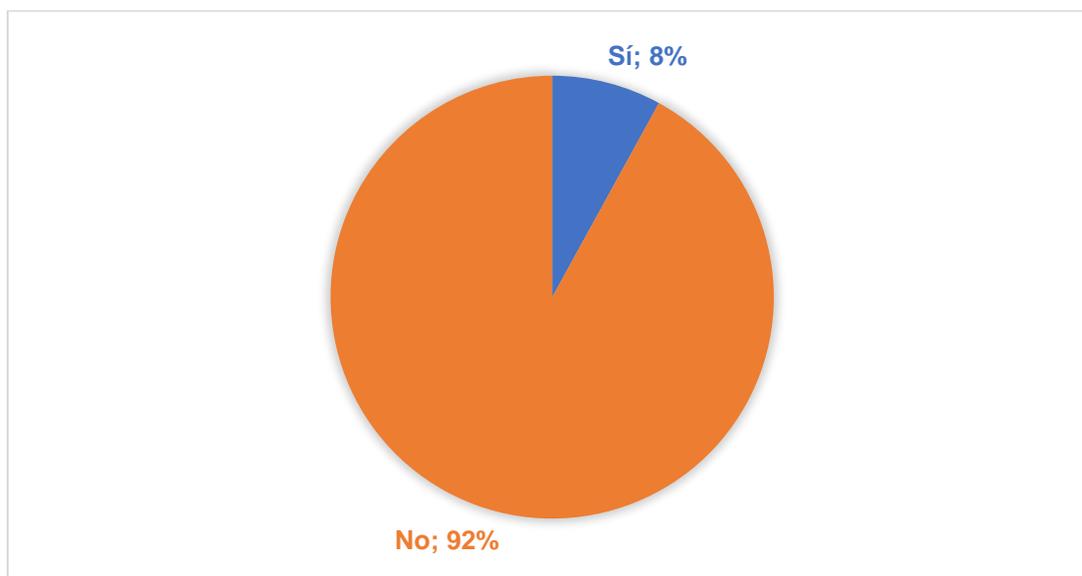
4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se evidencian los resultados de la información recolectada a través de los instrumentos aplicados a las diferentes áreas de estudio, la primera dirigida a colaboradores administrativos y operativos, la segunda dirigida a coordinadores de Departamentos y la última dirigida al Coordinador de Recursos Humanos con el objetivo de conocer e identificar el proceso de inducción general y específica en la compañía.

4.1 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción general y específico a través del censo dirigido a colaboradores administrativos y operativos.

Figura 2

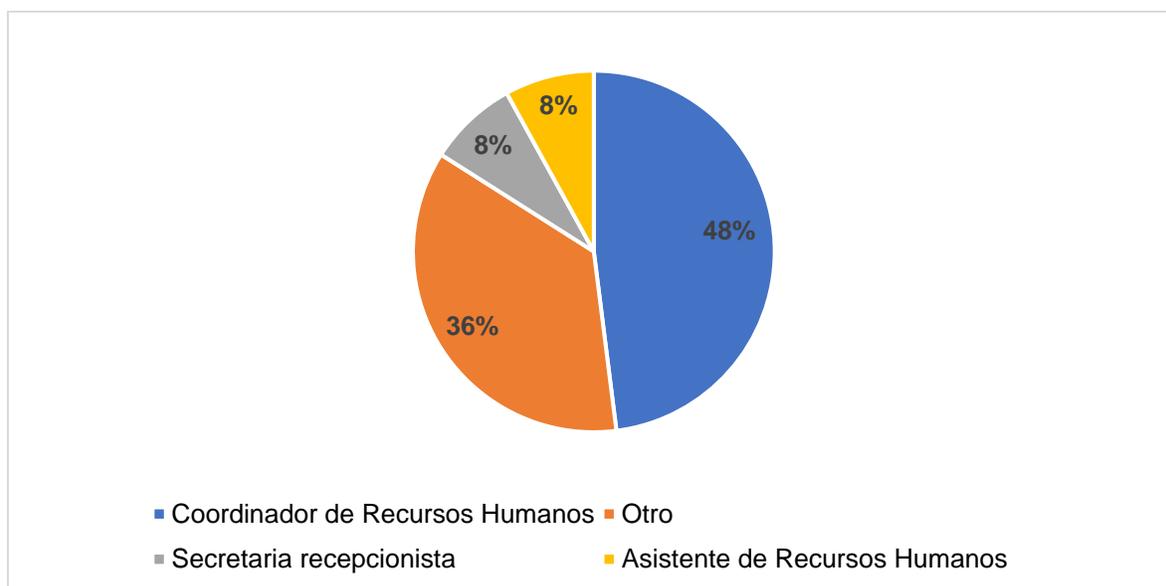
Conocimiento de un programa formal de inducción en la empresa



Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

De acuerdo con los resultados, se refleja un importante porcentaje en cuanto a los colaboradores que no tienen conocimiento de la existencia de un programa de inducción en la empresa, mientras que el mínimo porcentaje indicó que sí lo conocen. En relación con lo que indica el Coordinador de Recursos Humanos acerca de que no existe un programa formal para inducción a los colaboradores (Tabla 5) es importante recordar lo que indican (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2017) acerca de que “la inducción es un proceso de primera mano y de conocimientos, que las organizaciones deben facilitarles a los nuevos empleados”.

El conocimiento de un programa de inducción en los colaboradores es importante porque fortalece su identidad y relación con la empresa, incrementa su motivación, disminuye dudas en los procesos cotidianos, reduce o evita errores comunes al proporcionar la información necesaria, además facilita el aprendizaje de sus funciones y la familiarización es más amigable; es importante el aseguramiento en relación con el pleno conocimiento de este proceso el cual proporciona una mejor apreciación en el colaborador en cuanto al compromiso de la empresa con él, al considerar esta actividad un paso importante para su adaptación.

Figura 3*Responsable de brindar la Inducción General*

Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

Los resultados reflejan en su mayoría que el encargado de proporcionar la inducción al personal que en su momento fue de nuevo ingreso en la empresa es el Coordinador de Recursos Humanos, sin embargo, es un porcentaje menor al 50% el que señalan como responsable de esta etapa; el resto de los colaboradores indicaron como responsables a diferentes puestos de brindar la información de inducción o acogida.

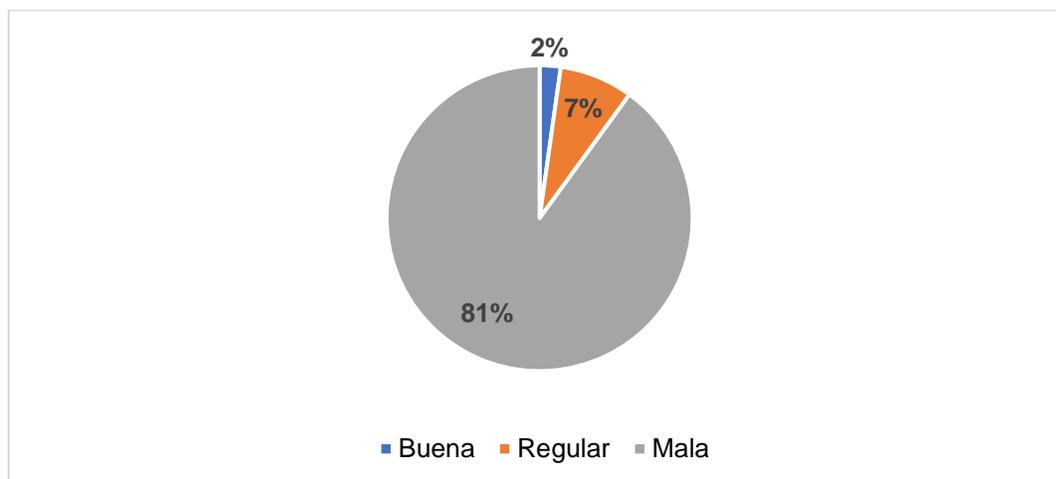
(Ribes, Parelló, & Herrero, 2018) indican en sus teorías la importancia que la Dirección de Recursos Humanos debe ejercer una labor de coordinación, apoyo y asesoramiento en la integración del nuevo empleado, así como en la gestión de la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación del plan de formación; cabe mencionar que el Coordinador de Recursos Humanos indicó que no existe alguna política que facilite el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores (Tabla 5).

El área encargada de este proceso corresponde plenamente al Departamento de Recursos Humanos como socio estratégico de la organización en coordinación

principalmente del jefe, para atender esta etapa en la cual se aseguran de que el nuevo trabajador comprenda la información brindada y puedan resolver las dudas. Derivado a lo anterior es importante considerar esta fase como un proceso obligatorio para el Departamento por el impacto o efecto que puede producir en los colaboradores.

Figura 4

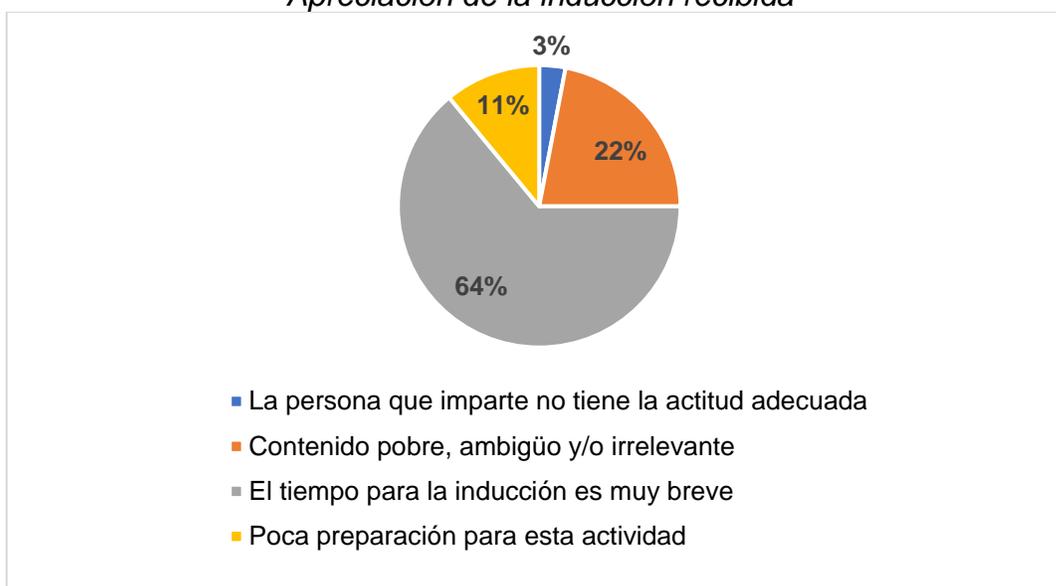
Apreciación de la Inducción General recibida



Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022.

Figura 5

Apreciación de la inducción recibida

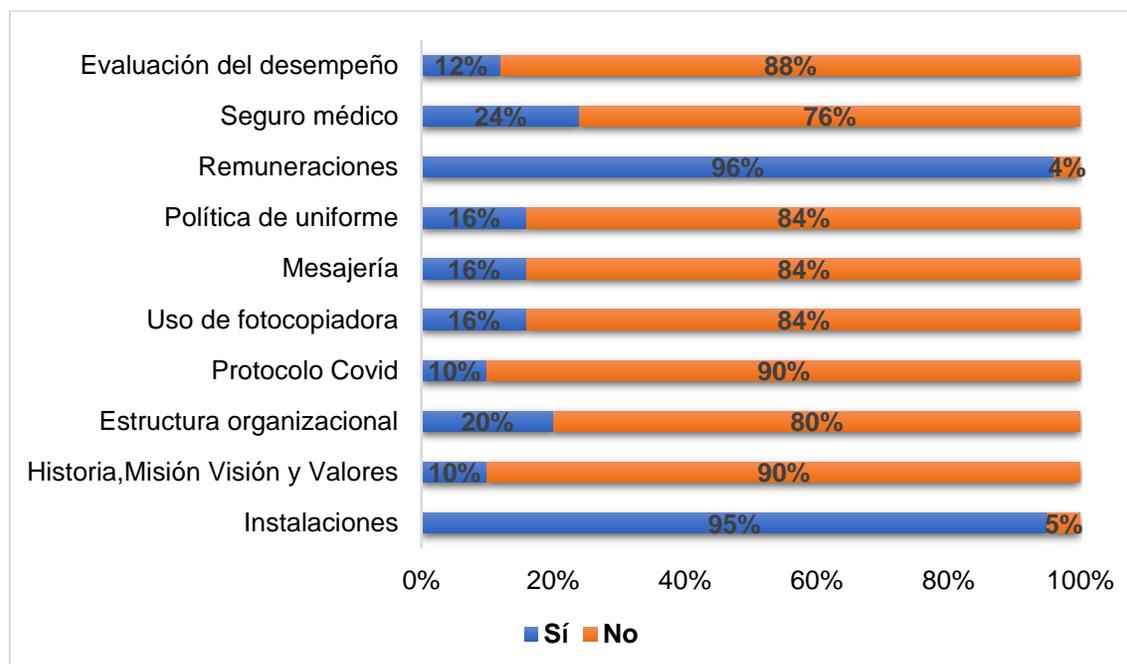


Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

De acuerdo con los resultados, en relación con la apreciación de la inducción recibida por los colaboradores que en su mayoría calificaron como deficiente la información que se les brindó al momento de iniciar sus labores en la empresa (figura 4), además más del 60% de las respuestas se inclinan a que el principal factor por la cual consideran que la información fue mala o no adecuada responde principalmente en que el tiempo para la inducción fue muy breve y en segundo lugar debido a que el contenido fue pobre, ambiguo y/o irrelevante (figura 5); lo anterior podría estar relacionado a la falta de un proceso estructurado en el que se incluyan todos aquellos aspectos importantes y relevantes que deba ser del conocimiento de todo trabajador al momento de ser de nuevo ingreso.

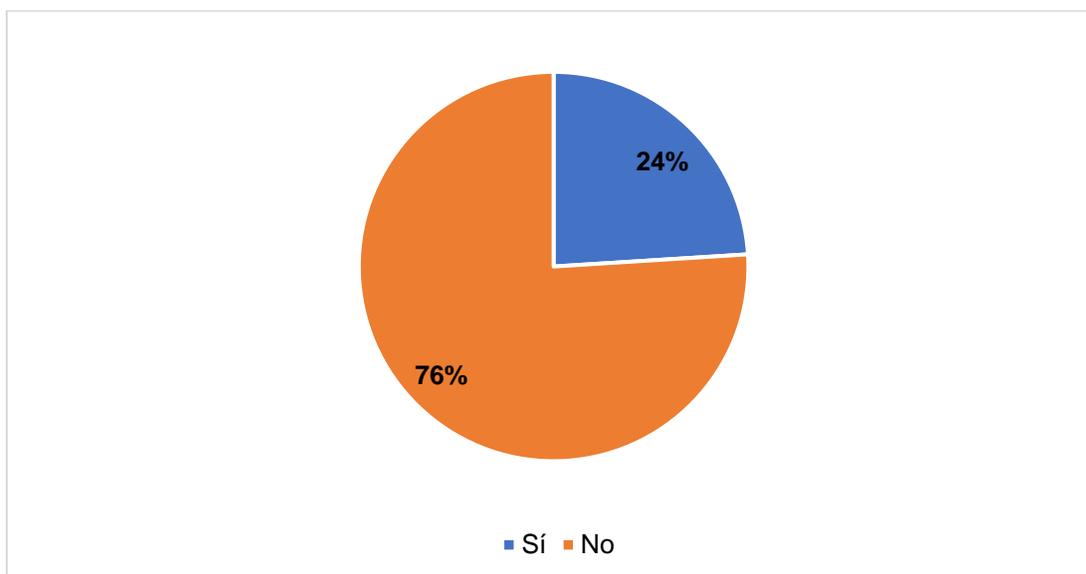
El valor agregado que contiene un programa de inducción es aquél que integra o amalgama los valores, cultura, estructura organizacional como lo señalan (Werther & Davis) 2015, además de los derechos y obligaciones, como también de procesos particulares de la compañía que pueden determinar un buen o mal desempeño a futuro; el tiempo para la inducción debe ser razonable, de acuerdo con los temas que se deban de desarrollar, en el que se incluya un tiempo para resolver inquietudes o ampliar la información, debe ser un tiempo preciso en el que los temas a exponer sean claros y transmitan el mensaje puntualmente, toda esta preparación es necesaria para atraer la atención del nuevo empleado.

Figura 6

Información compartida en la inducción

Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

Se puede apreciar en la figura anterior, que la información proporcionada a los colaboradores al momento de iniciar labores en la empresa, se inclina hacia un porcentaje alto en los temas que no fueron impartidos a los mismos y una mínima cantidad representa los que sí. Tomando en cuenta lo anterior, se evidencia que la información que se está presentando al nuevo empleado carece de bases o pilares sobre las cuales se fortalece la preparación inicial de estos, además que la información está muy limitada. En relación con la teoría de (Grados, Espinoza) 2016, señala que la estructura de los temas a tratar en la inducción, deben responder a las necesidades de la empresa y debe incluir temas generales e importantes para el bienestar del trabajador, que a su vez se complementa mediante un manual de inducción que se entregue a cada nuevo empleado como un complemento a la parte verbal que el encargado deberá proporcionar y reafirmar y en cuanto a los temas a impartir no es adecuado no explicar con claridad la información porque provoca que se aperturen brechas tempranamente que no es conveniente ni para el nuevo empleado ni para la empresa.

Figura 7*Relación del puesto de trabajo con otras áreas*

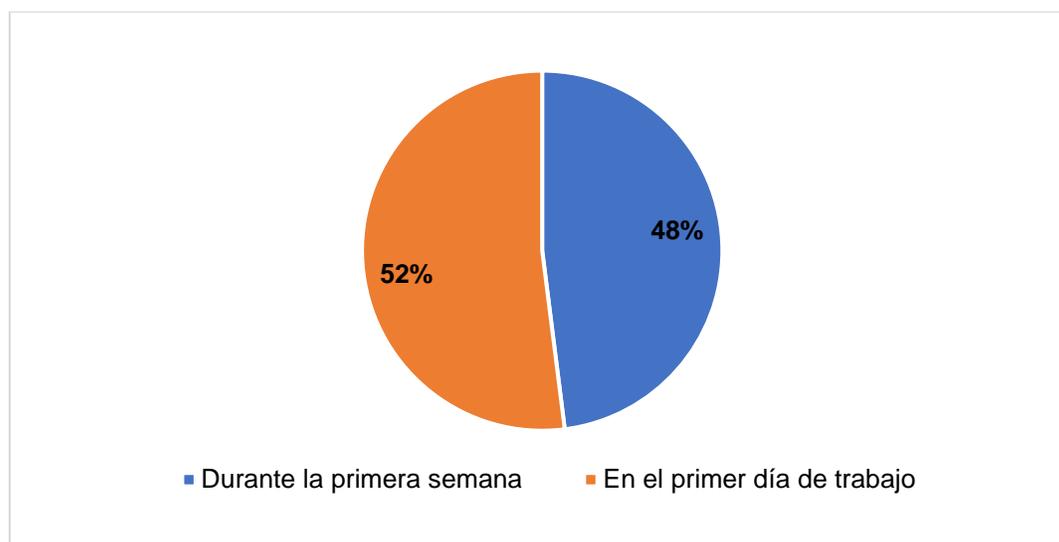
Nota. Censo dirigido al personal administrativo y operativo, junio 2022

El resultado de este análisis refleja un importante porcentaje en el cual a la mayoría de trabajadores no se les explicó la relación que tenía su puesto de trabajo con otras áreas, lo cual es un indicador que manifiesta la necesidad de adoptar esta fase para un programa de socialización o inducción adecuado en el que se exponga al nuevo empleado las labores que tiene en común con otros colaboradores o de la correlación de actividades con otros departamentos el que permite que se tenga un mejor panorama del entorno y de sus funciones cotidianas.

El omitir esta información podría perjudicar a la empresa desde el punto de vista de los reprocesos que surgirían en las actividades de diferentes áreas, así como también la incertidumbre y/o frustración que el nuevo personal pueda experimentar por la situación nueva y el cambio, las expectativas de lo que la empresa es y espera de él como trabajador, la angustia por las sorpresas con las que se encuentra el trabajador en su encuentro inicial con la organización y el temor de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo y es precisamente en esta parte oportuna la presentación del nuevo colaborador con los demás trabajadores que puede determinar la futura integración de él con sus compañeros.

Figura 8

Temporalidad en que el colaborador recibió información de la descripción y responsabilidades del puesto de trabajo



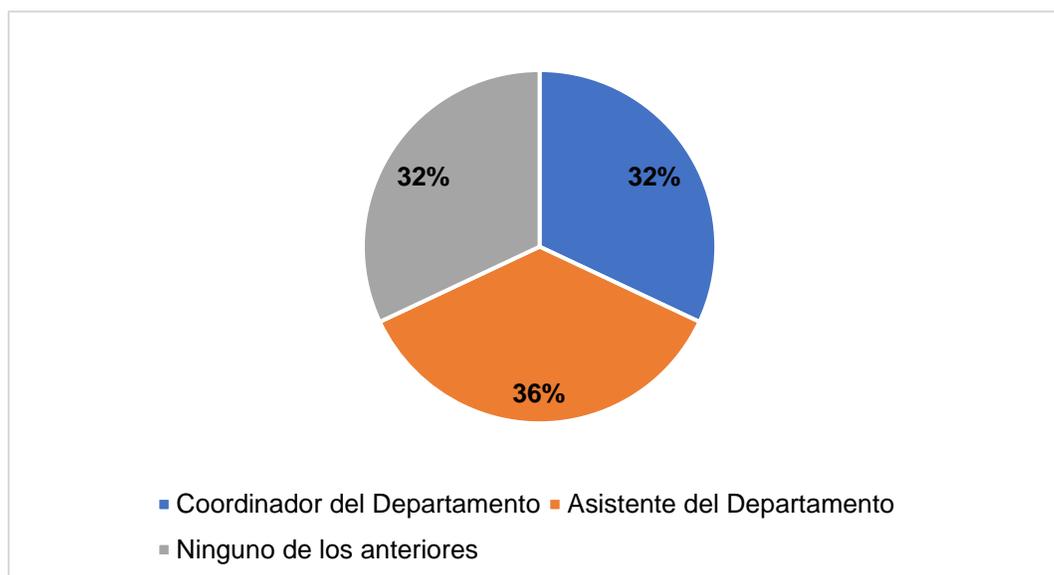
Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022.

En relación con las respuestas de los colaboradores en cuanto al momento en que se les brindó la información de la descripción y responsabilidades de su puesto de trabajo (figura 8), en su mayoría se inclina en que fue durante el primer día de labores en la empresa, sin embargo, comparando con las otras respuestas, no es relevante la diferencia de opinión debido a que la mayoría únicamente lo aventaja en un 4% más indicando que dicha información fue recibida en la primera semana. Al observar las respuestas que indicaron los coordinadores de departamentos (figura 19), reflejaron en mayor proporción que la información trasladada a los colaboradores relacionada con la descripción y responsabilidades del puesto de trabajo fue brindada durante la primera semana lo que coincide con las respuestas de algunos colaboradores.

Independientemente del día de la primera semana de trabajo en que haya sido impartida esta información es importante resaltar que en relación con el orden en que se debe administrar una inducción en primer lugar lo debe ocupar la inducción general para posteriormente ofrecer los datos específicos del área de trabajo que todo trabajador tiene que conocer según teoría de (Alles, 2017).

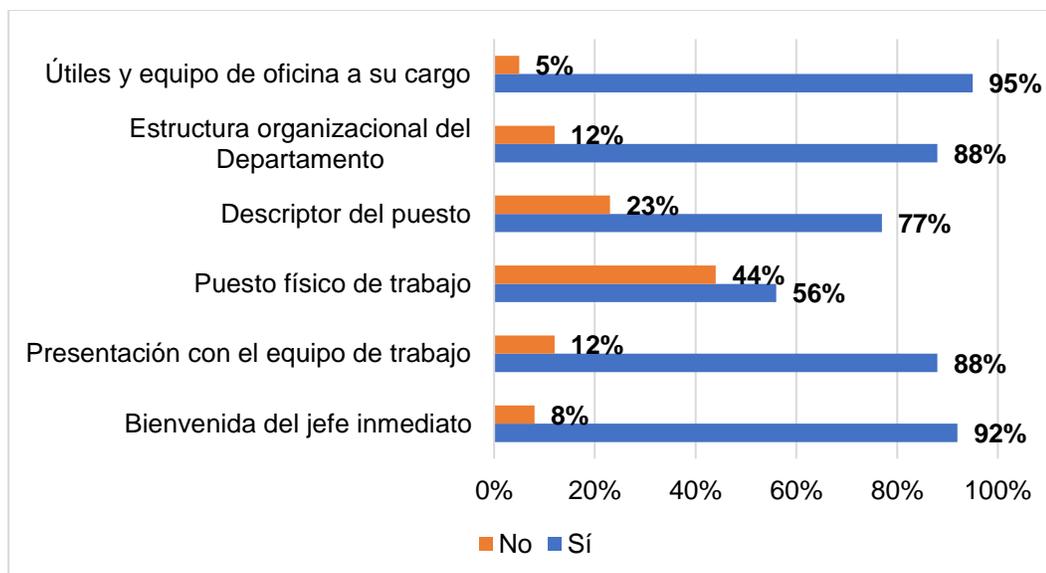
Figura 9

Responsable que brindó al nuevo colaborador la inducción específica al puesto



Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

Según las respuestas de los colaboradores con relación a la persona encargada de proporcionar la información de su puesto de trabajo señalaron al Asistente del Departamento como el delegado para esta actividad mientras que una parte revela al Coordinador del Departamento como responsable y otros indicaron que ni el Coordinador ni el Asistente del Departamento les brindó dicha información. Los responsables en brindar la inducción específica en el puesto de trabajo, de acuerdo con (Ribes, Parelló, & Herrero, 2018) señalan principalmente a los jefes de cada área de trabajo, por ser los que lideran las mismas y porque tienen un panorama más completo de todos los puestos en la estructura organizacional de dicha sección, los cuales pueden aportar además de la parte técnica, una bienvenida mucho más amena que transmita confianza y comodidad para el nuevo integrante de la organización. Es aceptable que se designe a un empleado del área, la tarea de enseñar al nuevo compañero los procesos internos para ejecutar sus funciones haciendo que se promueva la participación del equipo para la socialización del empleado.

Figura 10*Información impartida en la inducción específica*

Nota. Censo al personal administrativo y operativo, junio 2022

De acuerdo con los resultados, se puede identificar que la mayoría de los empleados que superan el 50% de los datos obtenidos, durante la inducción específica sí recibieron alguna información en el momento cuando fueron de nuevo ingreso a la compañía mientras que un porcentaje menor al 25% indicaron que no a la mayoría de los temas, los resultados fueron muy compartidos en cuanto a si a los colaboradores se les enseñó su puesto de trabajo físico. Es importante considerar todos los temas principales que deba conocer el nuevo integrante de la empresa relacionados con su puesto de trabajo, dicha información debe reunir puntos específicos que ayuden a que el empleado se familiarice con su nueva posición y que su nivel de ansiedad se reduzca; el encargado de proporcionar la inducción específica deberá asegurarse que el colaborador comprenda la información que se le está brindando.

Figura 11

Medio para transmitir la información específica al nuevo colaborador

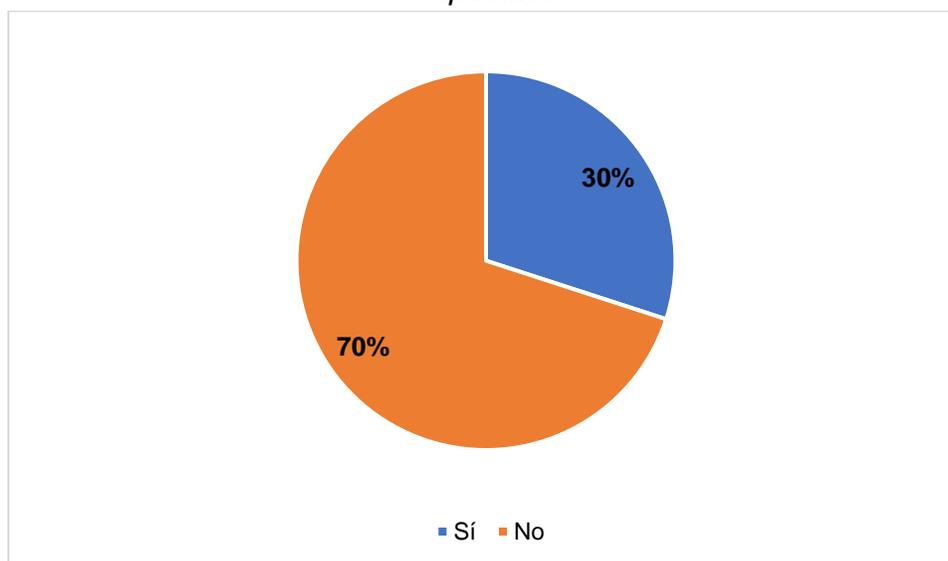


Nota. Censo a colaboradores, junio 2022.

Según los resultados recopilados reflejados en la anterior figura, se aprecia que el medio para proporcionar la información relacionada a la inducción específica al puesto principalmente es de forma verbal, menos del 20% indicaron que se nombró a otro colaborador del Departamento para impartir la inducción y únicamente un 2% de los colaboradores indicaron que se les brindó material de apoyo para obtener información del puesto. La parte de la comunicación verbal y presencial de ser posible es más adecuada para la familiarización con el puesto, y como complemento que apoye lo conversado y/o lo expuesto sea de forma física a través de algún documento en el cual se pueda tener una visualización resumida de los temas tratados. De acuerdo con (Grados Espinoza, 2016) todos los aspectos tratados en el proceso de inducción deben de estar por escrito de la cual deberá proporcionarse una copia al empleado para que pueda utilizarlo como un documento de consulta frecuente o una guía para posteriores referencias el cual refuerce sus conocimientos, además desde el punto de vista de la empresa se debe conservar una copia firmada por el colaborador como respaldo de que esta fase se le facilitó.

Figura 12

Colaboradores que consideran haber recibido suficiente entrenamiento por parte de su jefe inmediato en los primeros 6 meses de trabajo en la inducción específica

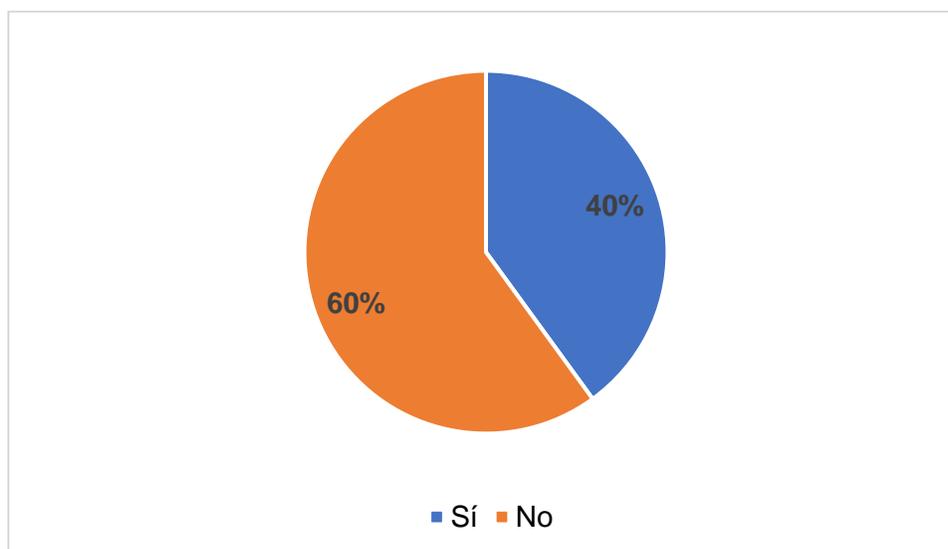


Nota. Censo a colaboradores, junio 2022

Según se puede apreciar en la figura 12, que la mayor parte de colaboradores están representados por ser aquellos que no recibieron suficiente entrenamiento durante su inducción específica en los primeros 6 meses de trabajo. El entrenamiento es una parte fundamental del proceso de inducción específica, es en donde se refuerza y se desvanecen inconsistencias, es un sano procedimiento en el cual el acompañamiento es indispensable; independientemente de quien proporcione el acompañamiento, es necesario que la persona tenga preparación suficiente en cuanto a la parte técnica, así como la actitud para hacerlo, los resultados a nivel organizacional son mejores cuando se considera esta etapa como obligatoria dentro de las políticas en la empresa.

Figura 13

Colaboradores que recibieron retroalimentación por parte de su jefe inmediato acerca de su desempeño durante los primeros 6 meses de trabajo en la empresa

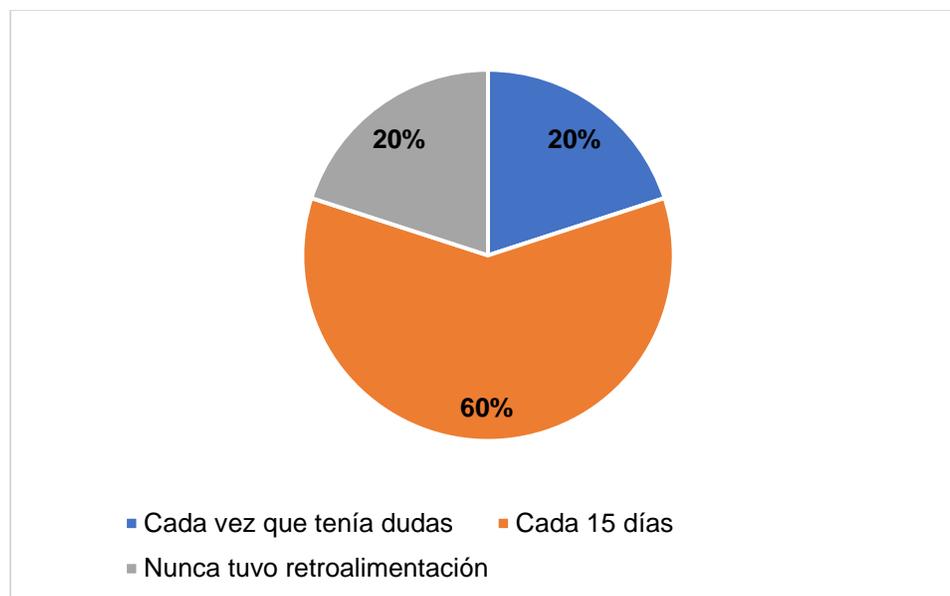


Nota. Censo dirigido a colaboradores, junio 2022

En relación con la retroalimentación que los colaboradores recibieron durante el proceso de inducción específica en los primeros seis meses de trabajo por parte de su jefe inmediato, los resultados reflejan que el 40% de ellos indicaron que sí, lo que refleja que dentro de los departamentos se ha procurado instruir al nuevo colaborador con actividades relacionadas al puesto, y también es un indicador de que existe iniciativa o buena práctica de realizar este proceso, lo que hace falta es familiarizarlo y formalizarlo. La retroalimentación constante ayuda a que poco a poco el nuevo integrante de la empresa desvanezca sus inquietudes y pueda avanzar en las tareas o funciones de sus actividades cotidianas.

Figura 14

Frecuencia con la cual los colaboradores recibieron retroalimentación por parte del jefe inmediato en los primeros 6 meses de trabajo

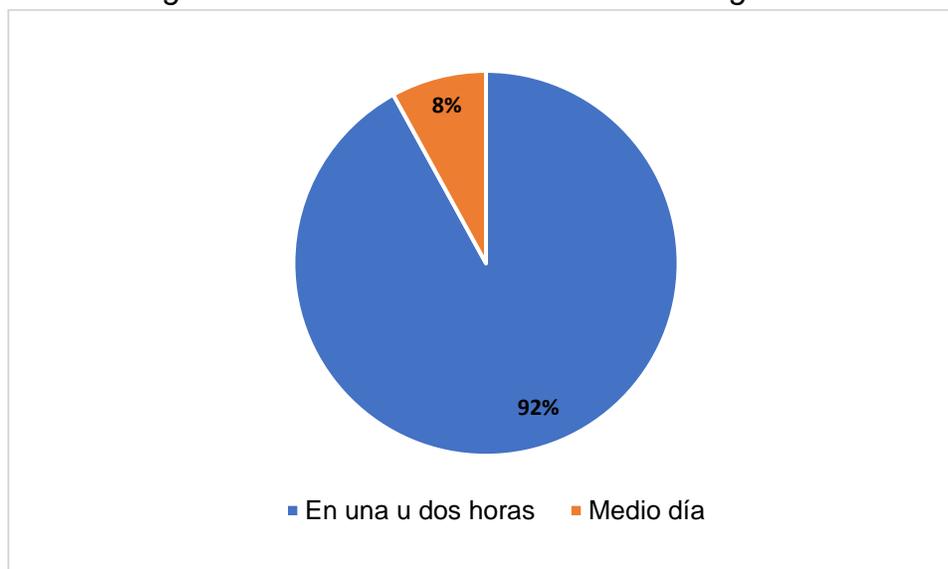


Nota. Censo a colaboradores, junio 2022

Se puede apreciar que los colaboradores en su mayoría reflejan que durante los primeros 6 meses de iniciar labores en la empresa, recibieron retroalimentación de parte de su jefe inmediato cada 15 días, lo cual guarda relación con las respuestas de la figura 13 en donde un 60% indicó que sí recibieron retroalimentación; en relación a las demás respuestas, se aprecia que algunos colaboradores indicaron que la retroalimentación fue dada al momento de surgir dudas y otros indicaron que nunca tuvieron retroalimentación. La frecuencia con que se pueda repasar la información brindada al nuevo colaborador se vuelve relevante al poder asegurar la comprensión de sus actividades, se aprovecha para ampliar aún mejor temas no comprendidos, además otorga acompañamiento en el proceso de adaptación del empleado lo que recae directamente en su desempeño.

Figura 15

Duración del tiempo en que se brindó información general a los colaboradores de nuevo ingreso

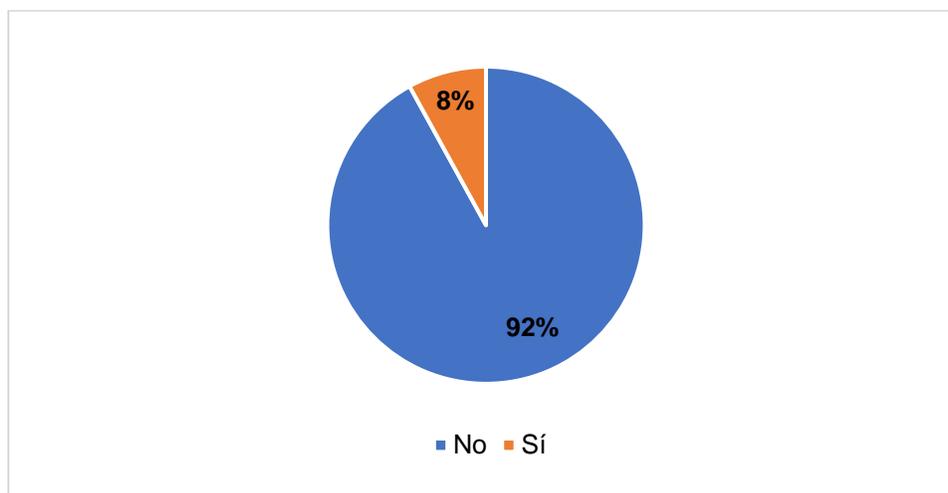


Nota. Censo a colaboradores, junio 2022

En relación con los resultados que se aprecian en la figura anterior (figura 15), se observa que los colaboradores que recibieron la inducción general en una u dos horas representan el 92% mientras que un 8% indicó que la duración fue de medio día. El tiempo de la inducción, deberá estar relacionado con las necesidades y giro de la empresa, procurando incluir todos aquellos aspectos en el cual el empleado logre identificar a la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas cuidadosamente analizadas en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos; debido al factor tiempo, en el caso de los temas a desarrollar deberán ser lo suficientemente dosificados e indicar lo más importante de tal forma que el empleado comprenda los mismos sin ser saturado.

Figura 16

Apreciación de si el tiempo fue suficiente para la inducción la inducción general

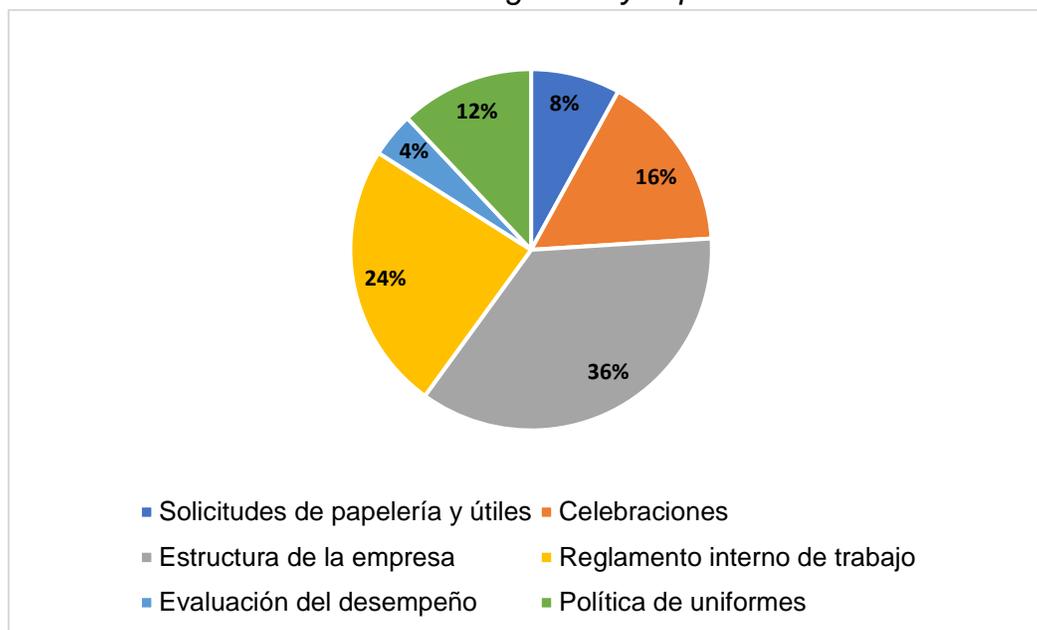


Nota. Censo a colaboradores, junio 2022

Se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores lo representan aquellos que indicaron que el tiempo brindado para la inducción general fue insuficiente y un mínimo porcentaje indicó que sí lo fue. Tal como en la figura anterior se analizaba en relación con el tiempo el cual depende del giro del negocio de la empresa y sus necesidades así también los colaboradores necesitan satisfacer la necesidad de comprender sus nuevas atribuciones, conocer la empresa y tener la mejor impresión de esta. Hacer énfasis en aquellos temas relevantes en donde los colaboradores son los principales protagonistas en las actividades, así como los temas en los que los colaboradores están más interesados en conocer, tal como sus derechos y obligaciones. Dado lo anterior, el colaborador podrá percibir una bienvenida más acogedora.

Figura 17

Información que más les interesaba conocer al colaborador en su inducción general y específica



Nota. Censo a colaboradores, junio 2022.

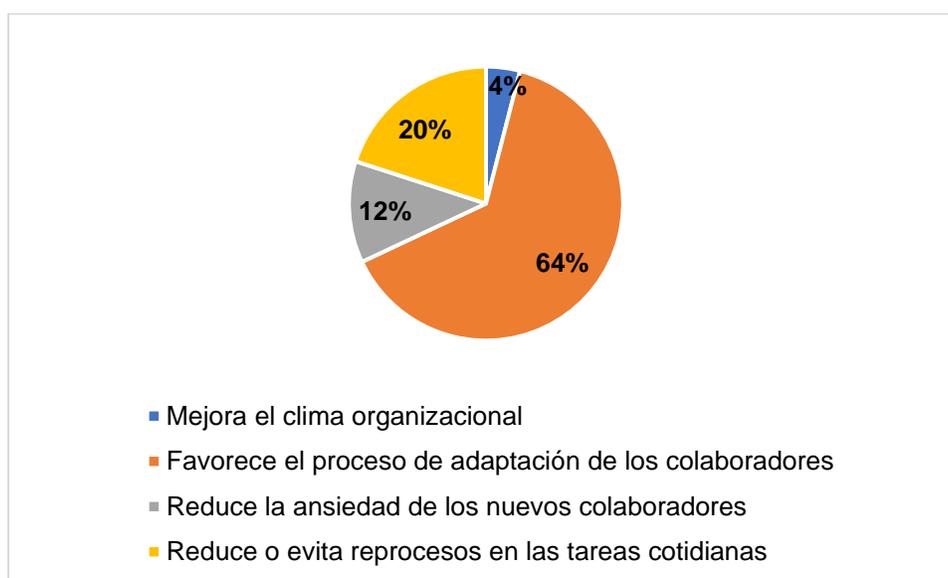
De acuerdo con la mayoría de los colaboradores, coincidieron que la información que más les interesaba conocer en su inducción tanto general como específica está relacionada con la estructura de la empresa, seguidamente por el reglamento interno de trabajo y en tercera posición lo ocupa el tema de las celebraciones, entre otras respuestas.

De los resultados anteriores se puede identificar que principalmente la información de la estructura organizativa es muy importante para el trabajador y más aún el de nuevo ingreso; partiendo del escenario de la inducción el hecho de conocer por ejemplo las autoridades, el jefe inmediato, cómo se estructuran las otras áreas de trabajo con las que se tendrá relación laboral directa o indirectamente se hace necesario para comprender la importancia del trabajo que se va a ejecutar, del mismo modo se acompaña la información que contiene el reglamento interno de trabajo porque es en donde el colaborador puede interpretar el impacto de sus actuaciones en las diferentes actividades laborales, finalmente la parte de celebraciones está relacionada con la satisfacción y motivación de los trabajadores porque los impulsa a realizar de la mejor manera su trabajo al ser

retribuidos de esta forma no económica, recientemente llamada como salario emocional.

Figura 18

Ventajas que consideran los colaboradores al implementar un programa de inducción adecuado



Nota. Censo a colaboradores, junio 2022.

En relación con los resultados, la mayoría de los colaboradores, que superan el 60% considera como ventaja principal que de implementar un programa de inducción adecuado en la empresa apoyaría al proceso de adaptación de éstos y en segundo lugar opinan que reduciría o evitaría reprocesos en las tareas cotidianas. Es muy frecuente observar estas deficiencias en las empresas por la falta de un plan de inducción para los trabajadores; la adaptación del nuevo personal como se ha observado en resultados anteriores a esta figura representa un punto importante y urgente de tratar porque repercute en diferentes momentos de crecimiento para los empleados, puede convertirse en obstáculos innecesarios que los desmotiven y los frustren; como una cadena, la ausencia de este proceso de forma adecuada poco a poco se percibe y extiende a toda la organización.

4.2 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción específica a través del censo dirigido a Coordinadores de los Departamentos.

Figura 19

Temporalidad en que el jefe brindó información al nuevo colaborador sobre la descripción y responsabilidades de su puesto de trabajo

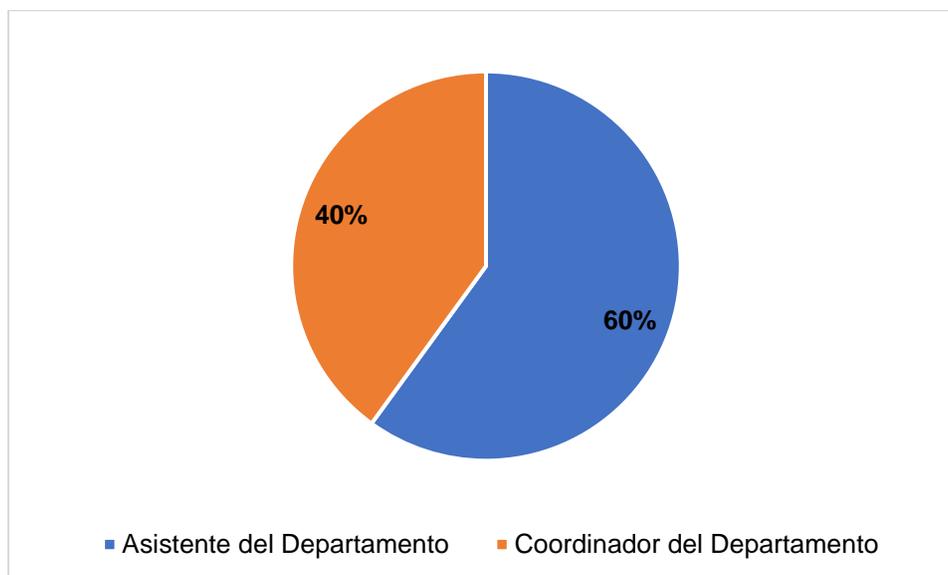


Nota. Censo a Coordinadores de Departamentos, junio 2022.

La temporalidad en que fue impartida la información específica al nuevo colaborador por parte del jefe inmediato responde principalmente a que durante la primera semana de trabajo se brindó la misma, un porcentaje menor al 25% indicó que fue en el primer día laboral; los resultados son similares a las respuestas de los colaboradores (figura 8) y tal como se indicaba en dicha figura independientemente del día de la semana en que fue proporcionada la información, es importante conservar un orden estratégico y cronológico para que el colaborador comprenda sus actividades.

Figura 20

*Encargado de brindar la inducción
específica al puesto de trabajo*

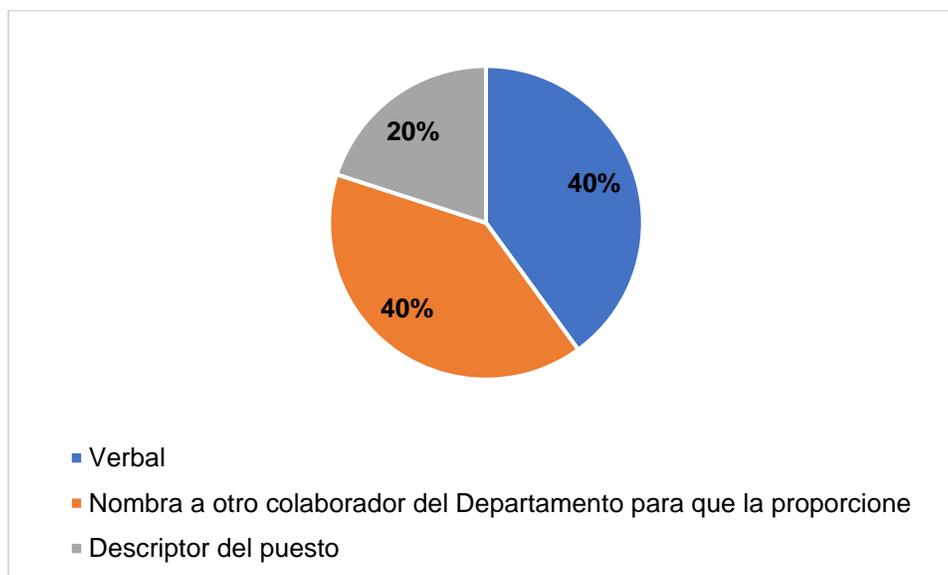


Nota. Censo a colaboradores de Departamentos, junio 2022.

La mayoría de los Coordinadores de Departamento indicó que el encargado de proporcionar información específica al puesto de trabajo, corresponde al Asistente del Departamento y en menor porcentaje indicaron que el responsable de dicha actividad es del Coordinador, lo cual coincide en comparación a lo que indicaron los colaboradores (figura 9); por lo anterior se observa que existe correlación en esta actividad en donde el encargado es principalmente el Asistente del Departamento y no el jefe como tal.

Figura 21

Forma didáctica en que se proporciona la información específica a los nuevos colaboradores

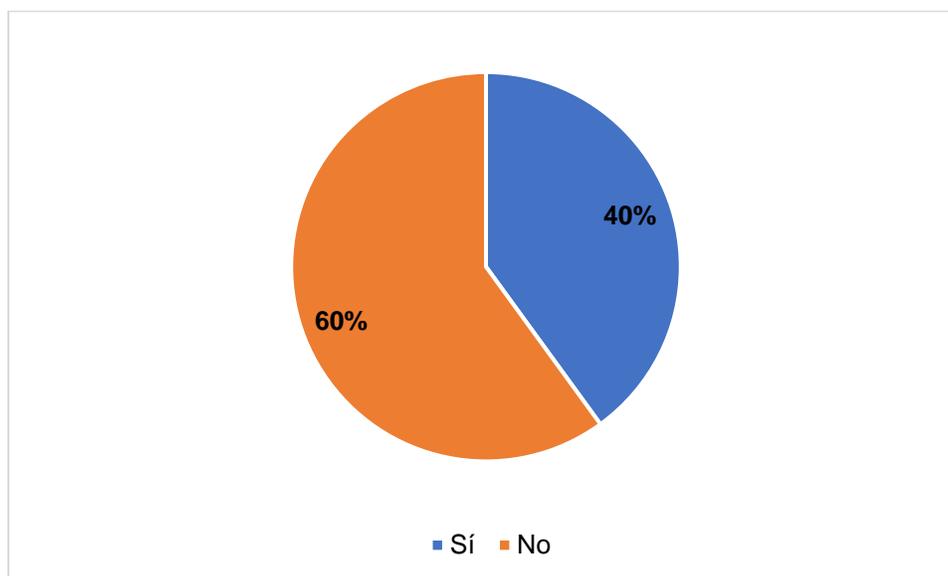


Nota. Censo a los Coordinadores de Departamento, junio 2022.

Los resultados comparten porcentajes en la forma en que se brinda la información específica al puesto de trabajo a los colaboradores, principalmente lo realizan de forma verbal y en la misma representación indican que se nombra a otro colaborador del Departamento para que la proporcione, estos datos guardan relación con lo que indican los colaboradores (figura 11). Es importante considerar que paralelamente a la parte verbal que se debe brindar a los empleados, debe estar acompañado de material tangible o intangible que permita reforzar lo que se está hablando y en segundo lugar el nombrar a otro colaborador para brindar la información específica es una buena práctica siempre y cuando sea rotativo debido a que no debe ser una tarea pasiva o lineal en el sentido de que el jefe inmediato no se involucre tanto en la actividad; aunque fue mínimo el porcentaje que indicó que proporcionan la información a través de un descriptor del puesto, este no debe ser subestimado porque es el documento principal con el que debe contar todo empleado para realizar sus actividades de acuerdo con los objetivos de la empresa y de acuerdo con los procesos internos.

Figura 22

Entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación del coordinador brindada a los colaboradores durante los primeros 6 meses de trabajo



Nota. Censo a Coordinadores de Departamento, junio 2022.

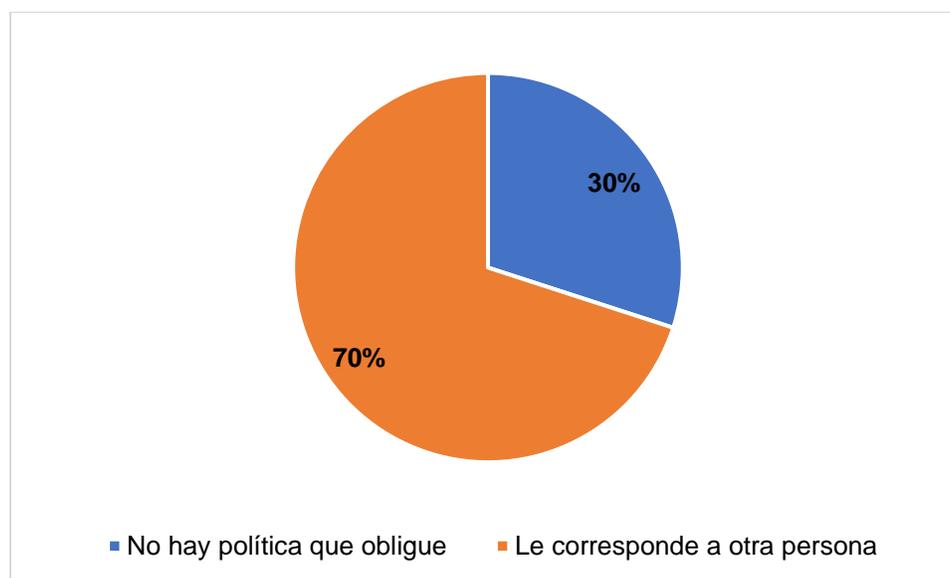
De acuerdo con lo que se aprecia en la figura anterior, en su mayoría los Coordinadores indicaron que siendo ellos los jefes inmediatos de sus Departamentos, no brindaron entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación durante los primeros 6 meses de trabajo a los colaboradores de nuevo ingreso; este comportamiento guarda congruencia en relación con la figura 20 porque en ella indicaron que el encargado de brindar la inducción específica al puesto de trabajo corresponde principalmente al Asistente del Departamento por lo que este resultado podría estar relacionado a que el Asistente haya acompañado y orientando al colaborador durante su proceso de adaptación en su puesto de trabajo.

El entrenamiento es una parte fundamental del proceso de inducción específica, es en donde se refuerza y se desvanecen inconsistencias, es un sano procedimiento en el cual el acompañamiento es indispensable; independientemente de quien proporcione el acompañamiento, es necesario que la persona tenga preparación suficiente en cuanto a la parte técnica, así como la actitud para hacerlo, los resultados a nivel organizacional

son mejores cuando se considera esta etapa como obligatoria dentro de las políticas en la empresa.

Figura 23

Razones por la cual el Coordinador no brindó entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación durante los primeros 6 meses al nuevo colaborador



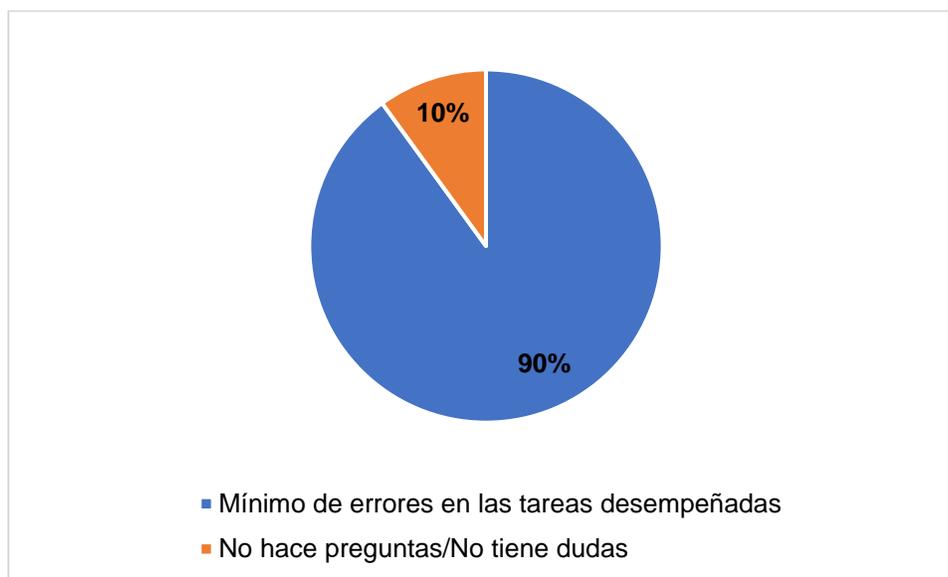
Nota. Censo a Coordinadores de Departamentos, junio 2022

Como puede apreciarse en la figura anterior, la principal razón que indican los Coordinadores por la cual no se les brindó entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación a los nuevos colaboradores, en su mayoría responde a que es debido a que la actividad le corresponde a otra persona, y analizando los resultados de otras figuras (figura 20 y figura 22) se identifica la cadena de relación por la que los Coordinadores de Departamento reflejan estar al margen de este proceso en mayor parte es a que ellos tienen definido que le corresponde al Asistente todo lo relacionado a esta actividad, en adición otro punto importante de mencionar que refleja los resultados es que los Coordinadores indican que no existe política que los obligue a ser ellos los encargados de dicha etapa, por lo que se detecta otra deficiencia relacionada con el programa de inducción al no considerar en cierta manera un punto coercitivo de involucramiento por parte de los jefes inmediatos en relación a lo específico y en general a todo el programa

de inducción de la empresa.

Figura 24

Forma en que los Coordinadores identifican que el nuevo colaborador ha comprendido sus tareas en el desempeño de trabajo



Nota. Censo a Coordinadores de Departamento, junio 2022

De acuerdo con los resultados que se aprecian en la figura anterior, la forma en que los Coordinadores de Departamento identifican que el nuevo empleado ha comprendido sus tareas en el desempeño de sus funciones, corresponde principalmente a que indican identificar un mínimo de errores en las tareas ejecutadas y también un mínimo porcentaje indicó que lo pueden medir al hecho de que el empleado no hace preguntas o no tiene dudas.

Estos resultados podrían interpretarse relativamente, debido a que si un empleado de nuevo ingreso se encuentra en la etapa de adaptación y aprendizaje de sus funciones procurará demostrar altos niveles de independencia aunque para ello tenga que hacer algo extraordinario para ganarse el puesto, frecuentemente el escenario en este caso corresponde a que de ninguna manera el nuevo colaborador estará dispuesto a rendirse en sus primeros meses de trabajo para causar una buena impresión y la famosa frase de "acostumbrado a trabajar bajo presión", sin embargo este proceso no tiene por qué ser algo tedioso y que implique estrés para impresionar al jefe sino que debe surgir del mismo

líder el asegurarse que el personal esté completamente preparado y que cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, dar la confianza para hacer las consultas que sean necesarias para desvanecer toda brecha que posteriormente se extienda a otras áreas.

4.3 Presentación y análisis de la información obtenida sobre el proceso de inducción general a través del cuestionario dirigido al Coordinador de Recursos Humanos

Tabla 5

Respuestas del Coordinador de Recursos Humanos sobre el proceso de inducción general en la empresa

Proceso de inducción actual en la empresa	Información que se le proporciona a los colaboradores en la inducción general
<p>1. El coordinador de Recursos Humanos indicó que no existe un programa de inducción formal.</p> <p>2. No hay política ni procedimiento que facilite el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores.</p> <p>3. Califica como "Regular" la información general que se le proporciona al nuevo colaborador</p>	<p>1. Relación con otras áreas</p> <p>2. Uso de comedor y cocina</p> <p>3. Protocolo Covid</p> <p>4. Mensajería</p> <p>5. Remuneraciones</p> <p>6. Evaluación del desempeño</p> <p>7. Estructura de la empresa</p>
Adaptación de los nuevos colaboradores a la empresa	Implementación de un programa de inducción adecuado
<p>1. La manera en que se apoya al nuevo personal dentro de la empresa para adaptarse es invitándole a realizar consultas de forma inmediata en caso tenga dudas de algún procedimiento.</p> <p>2. El conocimiento que se trasmite al nuevo colaborador se realiza a través de comunicaciones verbales o escritas como (reuniones cortas, memorándum, correos electrónicos con infografía).</p>	<p>1. Considera que sí hay apertura por parte de sus superiores y del equipo para implementar un programa de inducción adecuado.</p> <p>2. Considera que el tiempo estimado para un programa de inducción general y específico es de una semana.</p> <p>3. Considera que es importante implementar un programa de inducción adecuado para que los colaboradores se adapten mejor a la empresa.</p>

Rotación del personal	Fechas de ingreso
En relación a los últimos 2 años es más frecuente en los colaboradores del área operativa en un promedio de 2 cada 4 meses, en el área administrativa de 3 colaboradores al año.	Se considera como prioridad la contratación de un colaborador por lo que la fecha de ingreso es inmediata.
Tipos de puesto	Principales causas de renuncia en los colaboradores
El puesto más alto lo ocupa el Director General, seguidamente están los Coordinadores, los asistentes, auxiliares y secretarías de departamento, encargado de mantenimiento y piloto mensajero.	De acuerdo con las entrevistas de salida, los ex colaboradores han indicado que corresponde a que sus jefes son exigentes y les explican muy general sus actividades, además que se les dificulta su adaptación en la empresa por existir muchos procesos pero no se les da a conocer esa información para realizar bien su trabajo.

Nota. Cuestionario al Coordinador de Recursos Humanos, junio 2022

De acuerdo con la información que se detalla en la tabla anterior en relación con la información proporcionada por el Coordinador de Recursos Humanos en cuanto al proceso de inducción general de la empresa, se identificó que en las respuestas de algunos datos coincidieron con los proporcionados por los colaboradores, principalmente reconociendo que no existe un programa o procedimiento formal de inducción en la empresa (figura 2), además siempre alineados con las respuestas del Coordinador en cuanto a los temas que se les proporciona a los colaboradores de reciente ingreso es bastante limitada y carece también de información que a los colaboradores censados les interesaba conocer cuando recién iniciaron sus labores como lo es la estructura organizativa de la empresa y el reglamento interior de trabajo (figura 17) que podría ser una causa de otras deficiencias en la misma. La manera en cómo el líder apoya a que los nuevos integrantes se adapten a la empresa es débil y carece de seguimiento, sin embargo, el Coordinador indica que sí cuenta con el apoyo de sus superiores para fortalecer esta actividad, así como el de la apertura para implementar un proceso más adecuado en el que se favorezca tanto a la empresa como al empleado.

CONCLUSIONES

Se determinó que el proceso de inducción general que brindan a los nuevos colaboradores en la empresa, consiste en brindar información muy limitada en cuanto a datos importantes de la identidad y estructura organizacional de la misma, la forma en como se promueve la adaptación de los nuevos colaboradores se limita a comunicaciones verbales y ésta se proporciona alrededor de una u dos horas principalmente, dejando fuera información relevante en relación a otros procesos importantes que sirven para el desempeño y bienestar integral de los trabajadores; respecto a la inducción específica, se determinó que la información que se les provee consiste en las funciones y tareas a realizar específicamente en su área de trabajo sin embargo no se explica la relación con otras áreas de trabajo que repercuten en sus actividades cotidianas, ambos procesos no son de carácter formal, es decir que no existe política que obligue a impartirlos.

No hay material de apoyo que proporcionen durante la inducción general que sirva de guía a los nuevos colaboradores y la información se transmite al nuevo colaborador a través de comunicaciones verbales principalmente. La información que a la mayoría de los trabajadores les interesaba recibir en su inducción general consiste en el reglamento interno de trabajo.

Los colaboradores durante la primera semana de trabajo no lograron conocer la estructura y funcionamiento de la empresa y tampoco identificaron sus derechos y los beneficios que tienen, como tampoco las políticas por las que deben de regirse.

Se determinó que en la parte de la inducción específica al puesto los colaboradores la reciben principalmente durante la primera semana de trabajo, y señalan en su mayoría que quien la impartió en su momento no fue su jefe inmediato sino que el Asistente del Departamento, sin embargo sí se les proporcionó información relacionada a su puesto de trabajo, bienvenida, estructura organizativa del Departamento, entre otros.

En relación con el entrenamiento que se brindó en su momento a los colaboradores al

ser de nuevo ingreso, señalan en su mayoría no haber recibido el mismo por parte de su jefe inmediato en los primeros seis meses de trabajo sin embargo un delegado por parte del Coordinador del área se encarga de brindarle acompañamiento durante el tiempo señalado.

Tanto colaboradores como Coordinadores de la empresa, consideran como oportunidad de mejora la reestructuración o mejoramiento del programa o plan de inducción tanto general como específico, indican que hay apertura para poder desarrollarlo y que además contribuirá con una fácil adaptación para los nuevos empleados.

RECOMENDACIONES

Fortalecer el proceso de inducción general y específico de la empresa de manera que la información proporcionada incluya temas relevantes para el colaborador como lo es la estructura, historia y funcionamiento de la empresa, los derechos, beneficios, obligaciones y la relación que tiene con las demás áreas de trabajo a efecto de satisfacer las necesidades de familiarización y conocimiento en los empleados que a su vez responda al interés del patrono en cuanto a identificar su participación dentro de su entorno laboral.

Familiarizar, mejorar y formalizar el proceso de inducción específico al puesto, estableciendo una estructura ordenada que pueda contemplar la descripción del puesto de trabajo, acompañada de las políticas, procedimientos e instructivos que tenga relación con cada una de esas actividades, además se brinde acompañamiento y retroalimentación por parte de los Coordinadores de los departamentos en la curva de aprendizaje de los nuevos trabajadores.

Diseñar un programa de inducción que incluya aspectos generales y específicos, que también sea estratégico y estructurado, dirigido para los nuevos e incluso los antiguos colaboradores que deseen consultarlo y con el objetivo que pueda ser útil para una familiarización más adecuada.

En relación al tiempo en que debe impartirse un programa de inducción tanto general como específico, se considera conveniente ejecutarlo en 5 días dividiéndolo en 3 días para la inducción general y 2 días para la inducción específica, tomando en cuenta todos los aspectos anteriormente señalados en cuanto a la estructura.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldi, López, H. J. (Marzo de 2018). Inducción y desempeño laboral. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landivar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- Alles, M. A. (2017). Diccionario de términos de Recursos Humanos . Buenos Aires: Granica.
- Bermúdez Restrepo, H. L. (Julio de 2016). La Inducción General en la Empresa. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2016). Administración de Personal. México: Person Educación.
- Díaz, M. L. (Mayo de 2020). Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández , E., & Junquera , B. (2015). Iniciación a los Recursos Humanos. Madrid, España: Septem Ediciones.
- Flores Villalpando, R. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Digital Unid. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/41180?page=3>
- Gómez Gavilanez, A. M. (Septiembre de 2017). Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa ASECONADEX, S. A. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27000/1/TESIS%20ANDREA%20G%20C%20MEZ%20-%20MAE%20RRHH%20%26%20MKT%20AGOSTO%202017.pdf>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2017). En *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 161). Madrid: Prentice Hall.
- Grados Espinoza, J. A. (2016). Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal. México: El Manual Moderno. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/39676?page=348-349>
- Infante Marín, C. M. (2020). Implementación de un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una universidad privada. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6932/infante_mcm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lobo, N. M., & Segovia Dicuro, G. (Julio de 2015). Diseño de un Programa de inducción para la empresa Traslado de Valores y Vigilancia, C. A. Trasvalvi, C. A. Caracas, Venezuela:

- Universidad de Caracas. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/17309/1/TESIS.pdf>
- Marquina Feldman, P. (2016). *Empresas responsables y competitivas: El desafío de hoy*. Lima, Perú: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/41152?page=20>
- Moreno García, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos* (2a. ed.). Málaga: IC. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/124389>
- Orozco Francia, A. (2017). *El Impacto de la Capacitación*. México: Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/41152?page=20>
- Reyes Muñoz, N. I. (Agosto de 2015). *Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de Central Distribuidora, S. A. Guatemala*, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1551_IN.pdf
- Ribes, G., Parelló, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos, Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Rodríguez, V. (Julio de 2015). *Diseño de un Programa de Inducción para el personal de una empresa de manufactura*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2739.pdf>
- Sana, M. V. (2018). *Influencia de la inducción de la gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina- Compañía Minera Antapaccay*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6225/RIsaaymv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tarango, J. P. (2016). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: Ediciones Ceysa.
- Trettel, R. A. (2015). *Costeo y Valuación de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Juan Argentina.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (2015). Organizational socialization and group development. *Academy of Management Review*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. En *Gestión del capital humano* (pág. 132). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo No. 1 Propuesta de Investigación



CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Contenido	Pág.
1. Descripción de la Propuesta.....	69
2. Objetivos.....	69
3. Responsables.....	70
4. Recursos.....	71
5. Actividades.....	74
6. Presentación de la bienvenida al nuevo colaborador.....	75
7. Formato programa de inducción general y específica.....	82
8. Evaluación sumativa para el nuevo colaborador acerca de la inducción.	87

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO PARA COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL

1. Descripción

El programa de inducción general y específico dirigido para colaboradores del área administrativa y operativa de la empresa de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial contiene aspectos importantes e integrales de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa que ayudarán a que los nuevos colaboradores que se incorporan a la misma puedan sentirse bienvenidos e identificar buenas prácticas desde un principio, entre otras ventajas podrá disminuir los niveles de ansiedad del nuevo trabajador al instruirlo de forma estratégica, adecuada y estructurada, además que en futuras oportunidades podría reducir o evitar reprocesos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

2.1.1 Formalizar el proceso de inducción general y específico en la empresa a través de un programa estructurado y funcional.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Estandarizar el proceso de inducción para que sea de uso y observancia permanente.

2.2.2 Promover la retención del talento humano y el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa.

2.2.3 Familiarizar en un corto tiempo a los nuevos integrantes que se incorporan a la empresa con los procesos generales y específicos de trabajo.

- 2.2.4** Atender la necesidad del nuevo colaborador de darle a conocer su relación con el entorno laboral.

3. Responsables

3.1 Gerencia General

Es importante la apertura de incorporar procesos innovadores y atractivos aplicando un plan piloto de la siguiente propuesta de Programa de Inducción y evaluar los resultados para ambas partes (Empresa – Trabajador).

3.2 Departamento de Recursos Humanos

Figuran como la primera impresión del primer día laboral del nuevo trabajador, por lo que su desempeño en el proceso de inducción es importante y por su rol como Socio estratégico de la empresa y como Adalid de los empleados, es necesario que este proceso esté orientado a una constante mejora continua.

3.3 Coordinadores de Departamento

Desempeñan una función importante por ser los líderes que reciben a los nuevos colaboradores en las distintas áreas de trabajo, por lo que su gestión es parte fundamental para que la adaptación del trabajador sea gradual.

3.4 Trabajadores en General

Son los que afirman y construyen constantemente la cultura y clima organizacional.

4. Recursos

Los recursos son necesarios para considerar o estimar el costo de las actividades a realizar, se identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar las mismas y sobre todo conocer el valor monetario que se va a requerir.

La aplicación de la siguiente propuesta de programa de inducción no requiere una inversión significativa, es bastante económica tomando en cuenta los recursos con los que ya cuenta la empresa, además que no se necesita la contratación de un servicio fuera de la compañía para organizar dicha actividad. Los recursos necesarios se detallan a continuación:

4.1 Recursos Humanos

Son las personas que participan y garantizan el éxito de los objetivos y de los resultados del proceso de inducción, para lograrlo se necesitará de la participación de:

4.1.1 Gerente General:

Para aprobación de la propuesta, visto bueno para el plan piloto del programa sugerido, así como la aprobación para incorporar el proceso de inducción en las políticas de la empresa.

4.1.2 Departamento de Recursos Humanos:

Para realizar las gestiones de cambio necesarias de diseño y contenido adicional que se requiera en el programa de inducción sugerido, así como la logística que conlleve dicha actividad.

4.1.3 Coordinadores y Asistentes de Departamento:

Dan el acompañamiento y retroalimentación necesaria durante los meses de inducción específica.

Tabla 1

*Estimación de Recursos Humanos
Programa de Inducción General y Específico
(Cifras expresadas en Quetzales)*

No.	Descripción	Cantidad	Salario	Valor Total
1	Coordinadores (Salario promedio mensual)	5	10,000.00	50,000.00
2	Asistentes (salario promedio mensual)	11	6,000.00	66,000
3	Total promedio de salarios mensuales			116,000
4	Estimación promedio de sueldos diarios (116,000/30)			3,867
5	Estimación promedio del sueldo hora hombre (3,867/8)			483
6	Duración de la inducción general y específica 30 horas (30*483)			14,490
Estimación promedio total invertido en la inducción General y Específica				14,490

Nota. Estimación de Recursos humanos en relación con la duración de la inducción general y específica.

4.2 Recursos Tecnológicos

Son aquellos tangibles que podrán ser utilizados para la logística técnica, ejecución y preparación de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Tabla 2

*Estimación de Recursos Tecnológicos
Programa de Inducción General y Específico
(Cifras expresadas en Quetzales)*

No.	Concepto	Cantidad	Costo	Valor Total
1	Computadoras	16	3,000	48,000.00
1	Servicio de internet mensual			600.00
1	Fotocopiadora/ Escáner (Renta mensual)			1,500.00
Costo total de Recursos tecnológicos				50,100.00

Nota. Estimación de Recursos tecnológicos, Programa de Inducción General y Específica.

4.3 Recursos Materiales

Son bienes tangibles o concretos que disponen en una entidad u organización con el fin de cumplir y lograr sus tareas diarias como: impresiones, fotocopios, firma de documentos y archivo.

Tabla 3

*Estimación de Recursos Materiales
Programa de Inducción General y Específico
(Cifras expresadas en Quetzales)*

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Impresiones en blanco y negro	30	0.50	15.00
Impresiones a color	30	2.50	75.00
Resmas de papel tamaño carta	2	25.00	50.00
Bolígrafos color negro	10	1.50	15.00
Bolígrafos color rojo	10	1.50	15.00
Libreta o cuaderno de apuntes sencillo	5	10	50.00
Folder tamaño carta manila	10	10	100.00
Sobres manila tamaño carta	10	10	100.00
Caja de clips tamaño jumbo	2	10	20.00
Caja de clips tamaño pequeño	2	10	20.00
Caja de binder clips tamaño mediano	2	10.00	20.00
Engrapadora tamaño mediano	2	10	20.00
Sacabocado tamaño mediano	2	10	20.00
Nota adhesiva post it tamaño mediano	5	8.00	40.00
Costo Total de Recursos Materiales			560.00

Nota. Estimación de Recursos Materiales, Programa de Inducción General y Específica.

4.4 Recursos Financieros

Es la valorización de los costos de los recursos humanos, tecnológicos y materiales considerados en la realización de la investigación.

Tabla 4

*Estimación de Recursos Financieros
Programa de Inducción General y Específico
(Cifras expresadas en Quetzales)*

Recursos	Total
Recursos Humanos	14,490.00
Recursos Tecnológicos	50,100.00
Recursos Materiales	560.00
Gastos imprevistos	500.00
Total Estimación de Recursos	65,650.00

Nota. Estimación de Recursos Financieros, Programa de Inducción General y Específica.

5. Actividades

Reúne las actividades necesarias para la ejecución de la propuesta.

Tabla 5

*Cronograma de Actividades
Programa de Inducción General y Específico*

No.	Actividad	2022																	
		Sep					Oct					Nov							
		Semana					Semana					Semana							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1	Primera reunión con el Coordinador de Recursos Humanos para exponer la propuesta																		
2	Revisión de la propuesta por parte de la empresa																		
3	Segunda reunión con el Coordinador de Recursos Humanos para afinar detalles observados de la																		
4	Envío de cambios sugeridos de la propuesta																		
5	Reunión para aprobar el plan piloto de la propuesta																		
6	Presentación de la propuesta al Departamento de Recursos Humanos																		
7	Ensayo de la propuesta con el Departamento de Recursos Humanos																		
8	Puesta en marcha oficial de la propuesta																		

Fuente: Elaboración propia

F. _____
Coordinador de Recursos Humanos

F. _____
Director General

Nota. Cronograma de actividades. Programa de Inducción General y Específico.

6. Presentación de la bienvenida al nuevo colaborador

La siguiente presentación es una sugerencia como ejemplo de cómo podría acompañarse el programa de inducción tanto general como específico; en el mismo se desarrolla una breve introducción de lo que podrá encontrarse en el programa.



Empresa de Instalación y Mantenimiento de Maquinaria Industrial



Programa de inducción

Una guía útil para tus primeras semanas

Bienvenido, ¡Nombre del colaborador!

¡Estamos emocionados de que estés aquí!

Tu programa de inducción

#01	Introducción
#02	Inducción General
#03	Inducción Específica

Presentación de la empresa



Nuestra historia en cronología

1994

2000

2006

2012

2018

2022

Nuestra Misión:

Seleccionar a los mejores profesionales disponibles,
proporcionar herramientas adecuadas para
optimizar el resultado de su trabajo y garantizar la
estabilidad empresarial para lograr la continuidad de
las operaciones

Nuestra Misión:

Brindar un servicio eficiente a sus clientes

Los valores de nuestra empresa:



Calidad

¡Siempre con excelencia!



Compromiso

¡Cumplimos lo que
ofrecemos!



Identidad

¡Hacemos más!



Integridad

¡Hacemos lo correcto!



Respeto

¡Todos somos iguales!

Conoce al equipo



Director General
correo electrónico



Coordinador de Finanzas
correo electrónico



Coordinador de Recursos
Humanos
correo electrónico



Coordinador de Informática
correo electrónico



Coordinador de Servicio
Interno
correo electrónico



Coordinador de Servicio
Externo
correo electrónico

Descripción del puesto

Las metas y tareas de tus primeros 3-6 meses están descritas en tu descriptor de puesto.

Objetivos y tareas

Seguiremos definiendo y perfeccionando tus metas y tareas a medida que te desempeñas en tu trabajo con más comodidad.



Nombre del puesto

	Descripción de la tarea o proyecto	Métricas clave	Línea de tiempo
Gestión de presupuesto			
Delegación de responsabilidades			
Comunicación del personal			



Tu coach

Tu coach se asegurará de guiarte a medida que te familiarizas:

Descripción del apoyo:

Coordinador del Departamento



¿Tienes alguna pregunta?

¡No dudes en comunicarte con nosotros!

Coordinador de Recursos Humanos
correo electrónico

Asistente de Recursos Humanos
correo electrónico

Coordinador del Departamento
correo electrónico

7. Programa de Inducción General y Específico



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2022-001

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
INDUCCIÓN INICIA: Lunes, 7 de noviembre de 2022
INDUCCIÓN FINALIZA: Viernes, 11 de noviembre de 2022

INICIO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Todos en (Nombre de la empresa, S.A. le damos la más afectuosa ¡Bienvenida!

Es importante que al finalizar la inducción envíe un correo a la Asistente de Recursos Humanos en donde indique que recibió todos los puntos detallados en la presente inducción.

FECHA	HORARIO	TEMA	RESPONSABLE	LUGAR	FIRMA COLABORADOR
		I. INDUCCIÓN GENERAL			
Lunes 7/Nov/2022	08:30 09:30	1. Bienvenida Oficial. - Breve descripción de funciones - Historia de la empresa - Misión, Visión y Valores - Gobierno Empresarial	Director General F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	09:30 10:35	2. Presentación de Organigrama. - Breve descripción de funciones - Presentación de Organigrama	Coordinadora de RRHH F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	10:35 10:50	3. Cultura Organizacional - Presentación de las instalaciones y presentación con todo el personal	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Oficinas	F. _____
	10:50 11:05	Receso			
	11:05 12:35	4. Lectura de Políticas: - Medidas Seguridad - Atención de Emergencias Médicas - Estacionamientos - Uso de Cocina y Comedor - Política y Asignación de Uniformes - Política de Celebraciones - Reglamento interno de trabajo	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	12:35 13:35	6. Asignaciones: - Llave entrada de personal - Explicación de: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en la Recepción. • Uso Fotocopiadoras. • Entrega/Solicitud de papelería y Utiles. • Mensajería. 	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____

RRHH – NOMBRE DE LA EMPRESA



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2022-001

	13:35 13:50	7. Toma de fotografía	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	13:50 14:20	Almuerzo			
	14:20 15:20	8. Contrato: - Entrega de Contrato - Memo Entrega de Contrato - Carta de Bienvenida y Confirmación de Salario Recepción de documentos personales.	Coordinador de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	15:20 16:20	9. Inducción de informática: - Presentación y explicación de: - Política y procedimiento de equipo de cómputo. - Entrega y explicación de equipo y asignaciones. - Entrega de usuarios y contraseñas. - Presentación de perfil y configuraciones básicas de: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo, Windows, Outlook, Bandejas, Intranet, Internet, Aplicaciones varias, etc. 	Asistente de Informática F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	16:20 16:30	10. Inducción y entrega de usuario en Sistema Biométrico -Marcaje -Reconocimiento dactilar	Asistente Informática F. _____	Puerta de Entrada	F. _____
Martes 8/Nov/2022	08:00 08:15	11. Inducción de Finanzas: - Descripción de atribuciones. - Relación con el puesto.	Coordinador de Finanzas F. _____	Sala de Reuniones	F. _____
	08:15 09:15	12. Procedimiento de Compras - Descripción de atribuciones. - Relación con el puesto. Política General de Compras	Asistente de Contabilidad F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	09:15 10:15	13. Procesos contables - Descripción de la integración, funciones y responsabilidades de la Contabilidad de forma general	Asistente de Contabilidad F. _____	Sala de reuniones	F. _____

RRHH – NOMBRE DE LA EMPRESA



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2022-001

		<ul style="list-style-type: none"> - Relación de la Unidad con el puesto de trabajo - Procedimiento de Reembolso de Gastos Personales o no liquidados - Política de Uso de Tarjeta de Crédito Empresarial 	F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	10:15 10:30	Receso			
	10:30 10:45	14. Presentación de Informática <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de atribuciones. - Relación con el puesto. 	Coordinador de Informática F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	10:45 12:00	15. Lectura de Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Política de Capacitaciones - Política de Asistencia - Política de Vacaciones 	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	12:00 12:30	16. Bienvenida Oficial <ul style="list-style-type: none"> - Memo Entrega de Descripción del puesto 	Coordinador de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	12:30 13:00	Almuerzo			
	13:00 14:30	17. Presentación: <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de atribuciones. - Relación con el puesto. 	Coordinador de Servicio Externo F. _____	Sala de reuniones	F. _____
		18. Descripción de atribuciones: <ul style="list-style-type: none"> - Operación General del Departamento - Cotizaciones - Órdenes de Compra - Programación TS - Overhalls 	Coordinador de Servicio Externo F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	14:30 14:45	Receso			
	14:45 16:30	19. Presentación de Metas Crucialmente Importantes.	Asistente de Dirección General F. _____	Sala de reuniones	F. _____
Miércoles <u>09/Nov/2022</u>	08:30 11:30	20. Curso de Servicio al Cliente	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	11:30 12:30	21. Lectura de políticas <ul style="list-style-type: none"> - Políticas Generales - Procesos relacionados a Covid-19 	Asistente de Recursos Humanos F. _____	Sala de reuniones	F. _____

RRHH – NOMBRE DE LA EMPRESA



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2022-001

	13:00 13:30	Almuerzo			
	13:30 16:30	22. Seguro Médico. - Políticas y Documentos para Seguro Médico - Beneficios y Procedimientos Generales - Entrega Carné del seguro	Asesor de Seguro Médico F. _____	Sala de reuniones	F. _____
		II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
Jueves <u>10/Nov/2022</u>	08:00 08:45	23. -Bienvenida	Coordinador de Departamento F. _____	Oficina del jefe Inmediato	F. _____
	08:45 11:15	24. Descripción de atribuciones: - Presentación Estructura Depto. - Explicación pago de: <ul style="list-style-type: none"> • Horas Extras • Llamadas Locales • Viáticos 	Coordinador de Departamento F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	11:15 11:30	Receso			
	11:30 13:00	25. Descripción de Atribuciones - Lectura de políticas <ul style="list-style-type: none"> • Políticas del Departamento • Procedimientos de las actividades • Instructivos 	Coordinador de Departamento F. _____	Sala de reuniones	F. _____
	13:00 13:30	Almuerzo			
	13:30 8:00	26. Explicación de Evaluación de Desempeño en Execution	Coordinador de Departamento F. _____	Sala de reuniones	F. _____

RRHH – NOMBRE DE LA EMPRESA



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2022-001

Viernes 23/Jul/2021	08:00 13:00	27. Entrega de Equipo de Computación:	Asistente de Informática F. _____	Lugar de trabajo del colaborador	F. _____
		28. Entrega útiles de Oficina:	Asistente de Recursos Humanos F. _____		
		29. Entrega de Carné de identificación de la empresa, carné del complejo empresarial y marbete de parqueo.	Asistente de Recursos Humanos F. _____		
	13:00 13:30	Almuerzo			

FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Recibido conforme:

Nuevo colaborador

Nombre

Firma

Fecha

RRHH – NOMBRE DE LA EMPRESA

Anexo No. 2 Cuestionario para el Personal Administrativo y Operativo



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



No. 1

CENSO	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL PARA COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL
--------------	---

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

ESTIMADO COLABORADOR

El objetivo del siguiente censo es obtener información que permita realizar una evaluación del proceso de inducción general que brindan a los colaboradores en la empresa.

El presente cuestionario es únicamente para conocer el proceso general de inducción, así como identificar el proceso de inducción específica al puesto de trabajo, las respuestas son confidenciales las cuales serán utilizadas estrictamente para fines académicos.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario que se formulan a continuación en cada sección y responda con toda honestidad.

Sección I, II, III y IV - Todos los colaboradores

SECCIÓN I – Datos Generales

Instrucciones: Responda a las siguientes interrogantes marcando con una "X" según corresponda

1. ¿La posición en su puesto de trabajo es?

*secretaria

*Auxiliar

*Piloto mensajero

*Asistente



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



*Técnico de Servicio

No. 1

2. ¿A qué departamento pertenece su puesto de trabajo?

*Finanzas

*Recursos Humanos

*Informática

*Servicio Interno

*Servicio Externo

SECCIÓN II – Inducción General

Instrucciones: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce el programa de inducción general en la empresa?

Sí No

2. ¿Quién le brindó la inducción general de la empresa en los primeros 5 días en que empezó a laborar?

*Coordinador de RRHH

*Asistente de RRHH

*secretaria Recepcionista

*Otro, especificar quién _____

3. ¿Considera que la inducción general proporcionada fue apropiada para usted?

Sí No



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



No. 1

4. Si su respuesta anterior fue negativa, seleccione las opciones que considere

- *Contenido pobre, ambiguo y/o irrelevante
- *El tiempo que se imparte la inducción es muy breve
- *Persona que imparte la inducción no tiene actitud
- *Es evidente la poca preparación para este tipo de actividad

5. ¿El programa de inducción fue interactivo e interesante?

Sí No

6. ¿En su primer día laboral en la empresa, le dieron a conocer las instalaciones?

Sí No

7. ¿Recibió información sobre la historia de la empresa, misión, visión y valores?

Sí No

8. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Sí No

9. De los siguientes procesos, marque con una "X" los que a usted le dieron a conocer en la inducción general.

*Medidas de seguridad

*Uso de Cocina y comedor



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



No. 1

- *Protocolo Covid
- *Uso de fotocopidora
- *Mensajería
- *Política de uniformes
- *Horario de almuerzo
- *Procedimiento de uso del equipo de cómputo
- *Remuneraciones
- *Seguro médico
- *Evaluación del desempeño
- *Ninguno

10. ¿Conoce la relación que tiene su puesto de trabajo con las demás áreas de trabajo?

Sí No

11. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

- *Menos de 6 meses
- *De 6 meses a 1 año
- *De 1 a 3 años
- *De 3 a 5 años
- *De 5 a 10 años
- *Más de 10 años



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



No. 1

SECCIÓN III – Inducción Específica al Puesto

Instrucciones: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuándo se le brindó información en cuanto a la descripción de las actividades a realizar y las responsabilidades para su puesto de trabajo?

- *En el primer día de trabajo
- *Durante la primera semana en que empezó a laborar
- *Después de dos meses (pasado el período de prueba)
- *No le dieron información

2. ¿Quién le brindó la inducción específica al puesto de trabajo al inicio de sus labores en la empresa?

- *Coordinador del departamento
- *Asistente del departamento
- *Auxiliar de departamento
- *Otro, especificar quien _____

3. ¿Durante los primeros 6 meses de trabajo le brindaron suficiente entrenamiento para realizar su trabajo?

Sí No



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



No. 1

4. ¿Recibió la bienvenida de parte de su jefe inmediato en el momento de iniciar labores en la empresa?

Sí No

5. ¿Su jefe inmediato le brindó información en cuanto a la descripción de su puesto en los primeros 5 días en que inicio sus labores en la empresa?

Sí No

6. ¿Recibió retroalimentación de su jefe inmediato durante los primeros 6 meses de trabajo sobre las tareas que debía desempeñar?

Sí No

7. ¿Con qué frecuencia durante los primeros 6 meses de trabajo recibió retroalimentación de su jefe inmediato sobre la ejecución de sus labores?

*Cada vez que tenía dudas

*Cada semana

*Cada 15 días

*Cada mes

*Nunca tuvo retroalimentación



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



No. 1

SECCIÓN IV – Propuesta Programa de Inducción General

Instrucciones: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce qué es un programa de inducción general?

Sí No

2. Cuando inició labores en la empresa, ¿En cuánto tiempo le proporcionaron la información general de la empresa?

*En una u dos horas

*Medio día

*Un día

*Una semana

3. Con el tiempo en que recibió la inducción, ¿Considera que fue suficiente para conocer la empresa?

Sí No

4. Del siguiente listado, marque con una "X" la información no le proporcionaron en la inducción general de la empresa:

*Medidas de seguridad

*Uso de Cocina y comedor

*Protocolo Covid

*Uso de fotocopidora

*Mensajería



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



No. 1

- *Política de uniformes
- *Horario de almuerzo
- *Política y procedimiento de equipo de cómputo
- *Política de remuneraciones
- *Seguro médico
- *Evaluación del desempeño
- *Reglamento interno de trabajo
- *Ninguno

5. Del siguiente listado, marque con una "X", la información que más le hubiera gustado recibir:

- *Solicitud de papelería y útiles
- *Celebraciones
- *Estacionamientos
- *Estructura de la empresa

6. De las siguientes opciones, indique con una "X" la ventaja que usted considera que aportaría más valor en la empresa, de contar con un programa de inducción general adecuado:

- *Mejora el rendimiento durante la jornada de trabajo
- *Favorece el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores
- *Provee orientación de conocimiento para todos los colaboradores
- *Reduce reprocesos

Anexo No. 3 Cuestionario para Coordinadores de Departamento



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



No. 2

CENSO	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL PARA COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL
--------------	---

CUESTIONARIO PARA COORDINADORES

ESTIMADO COLABORADOR

El objetivo del siguiente censo es obtener información que permita identificar el proceso de inducción específico a los puestos de trabajo en la empresa.

Las respuestas son confidenciales las cuales serán utilizadas estrictamente para fines académicos.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario que se formulan a continuación en cada sección y responda por favor.

Sección I, II, - Coordinadores de los departamentos de: Finanzas, Informática, Servicio Interno y Servicio Externo.

SECCIÓN I – Datos Generales

Instrucciones: Responda a las siguientes interrogantes marcando con una “X” según corresponda.

1. Indique el área de su puesto de trabajo

*Finanzas

*Recursos Humanos

*Informática



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



No. 2

*Servicio Interno

*Servicio Externo

SECCIÓN II – INDUCCION ESPECÍFICA

Instrucciones: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a la siguiente interrogante.

1. ¿Cuándo le brindó información en cuanto a la descripción de las actividades a realizar y las responsabilidades a cargo del nuevo colaborador?

*En el primer día de trabajo

*Durante la primera semana en que empezó a laborar

*Después de dos meses (pasado el período de prueba)

*No le dieron información

2. ¿Quién es el encargado de proporcionar la inducción específica al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores en la empresa?

*Coordinador del departamento

*Asistente del departamento

*Auxiliar de departamento

*Otro, especificar quien _____

3. ¿De qué manera proporciona la información a los nuevos colaboradores en cuanto a las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

*Verbal

*Material de apoyo (procesos, instructivos, audio visual, otros)

*Descriptor del puesto

*Nombra a otro colaborador de su departamento para que le explique

*Ninguna de las anteriores



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



No. 2

4. ¿Durante los primeros 5 días que inició a laborar el nuevo colaborador le brindó información en cuanto a la descripción del puesto?

Sí No

5. ¿Como Coordinador de su departamento, brindó entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación durante los primeros 6 meses de trabajo a los nuevos colaboradores?

Sí No

6. Sí su respuesta anterior fue negativa, indique de las siguientes opciones la razón del por qué no proporcionó entrenamiento.

*Falta de tiempo

*No existe procedimiento guía

*No es necesario

7. ¿De qué manera logra identificar que el nuevo colaborador ha comprendido sus tareas en el desempeño de su puesto de trabajo durante los primeros 6 meses?

*Consulta constantemente si tiene dudas

*Mínimo de errores de las tareas en el tiempo indicado

*No hace preguntas/no tiene dudas

8. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

*Menos de 6 meses

*De 6 meses a 1 año

*De 1 a 3 años

*De 3 a 5 años



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

*De 5 a 10 años

*Más de 10 años

No. 2

Anexo No. 4 Cuestionario para Coordinador de Recursos Humanos



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



No. 3

CENSO	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL PARA COLABORADORES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL
--------------	---

CUESTIONARIO PARA COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

ESTIMADO COLABORADOR

El objetivo del siguiente censo es obtener información que permita realizar una evaluación del proceso de inducción general que brindan a los colaboradores en la empresa.

El presente cuestionario es únicamente para conocer el proceso general de inducción y sus características.

Las respuestas son confidenciales, las cuales serán utilizadas estrictamente para fines académicos.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario que se formulan a continuación y responda con toda honestidad.

Sección I – Coordinador de Recursos Humanos

SECCIÓN I – Inducción General

Instrucciones: Responda a las siguientes interrogantes marcando con una “X” según corresponda

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

*Menos de 6 meses

*De 6 meses a 1 año



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



No. 3

- *De 1 a 3 años
- *De 3 a 5 años
- *De 5 a 10 años
- *Más de 10 años

2. ¿Existe un programa de inducción formal para los colaboradores?

Sí No

3. De los siguientes procesos, marque con una "X" los que se les da a conocer a los nuevos colaboradores en la inducción general:

- *Medidas de seguridad
- *Uso de Cocina y comedor
- *Protocolo Covid
- *Uso de fotocopidora
- *Mensajería
- *Política de uniformes
- *Horario de almuerzo
- *Procedimiento de uso del equipo de cómputo
- *Remuneraciones
- *Seguro médico
- *Evaluación del desempeño
- *Ninguno

4. ¿En la inducción general se le explica al colaborador de nuevo ingreso la relación que tiene con otras áreas?

Sí No



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



No. 3

5. ¿Existe dentro de la empresa alguna política o procedimiento de inducción general con el fin de facilitar el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores?

Sí No

6. ¿De qué manera se le apoya a los nuevos colaboradores para adaptarse a la empresa?

*Invitando a realizar consultas de forma inmediata

*Promoviendo la interacción de los demás colaboradores con el de nuevo ingreso

*Ofreciendo material de apoyo para fortalecer su aprendizaje

*Ninguna de las anteriores

7. ¿De qué manera fortalece el conocimiento del nuevo colaborador en relación con la información más importante de la empresa (Visión, Misión, Valores, etc.) para que se adapte más rápido a la cultura de la empresa?

*Infografías

*Comunicaciones verbales o escritas (reuniones cortas, memorándums)

*Capacitaciones virtuales o presenciales

* Ninguna de las anteriores

8. ¿Cómo considera la información que le proporcionan a los nuevos trabajadores para conocer la empresa?

*Adecuada

*Regular

*Deficiente



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



No. 3

9. ¿Qué período de tiempo considera necesario invertir para brindar la inducción general? (RRHH)

- *1 día
- *3 días
- *1 semana
- *15 días

10. ¿Considera que un programa de inducción general, que incluya aspectos importantes a conocer de la empresa facilita el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores?

Sí No

11. Si su respuesta anterior fue positiva, de las siguientes opciones indique la más importante para usted en cuanto a, ¿Por qué considera importante que los nuevos colaboradores reciban inducción general de la empresa?

- * Para adaptarse mejor a la empresa
- * Para hacer mejor su trabajo
- * Para evitar reprocesos

12. ¿Considera que hay apertura e iniciativa por parte de Dirección General y RRHH de proponer y recibir ideas que mejoren el proceso de inducción a los nuevos colaboradores?

Sí No

13. ¿Cuál es la rotación del personal en la empresa en los últimos 2 años?



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



14. ¿Cuáles son las fechas de ingreso para los trabajadores de nuevo ingreso?

No. 3

15. ¿Cuáles son los tipos de puestos que se contratan en la empresa?

16. ¿Cuáles son las principales causas de renuncia en los empleados?

SECCIÓN II – INDUCCION ESPECÍFICA

Instrucciones: Seleccione con una "X" la opción de respuesta a la siguiente interrogante.

1. ¿Durante los primeros 5 días que inició a laborar el nuevo colaborador le brindó información en cuanto a la descripción del puesto?

Sí No

2. ¿En qué momento le brindó información al nuevo colaborador en cuanto a la descripción de las actividades a realizar y sus responsabilidades??

*En el primer día de trabajo

*Durante la primera semana en que empezó a laborar

*A los 15 días que empezó a trabajar

*Después de dos meses (pasado el período de prueba)

*No le proporcionó información

3. ¿Quién es el encargado de proporcionar la inducción específica al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores en la empresa?

*Coordinador del departamento



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



No. 3

- *Asistente del departamento
- *Auxiliar de departamento
- *Otro

4. ¿De qué manera proporciona la información a los nuevos colaboradores en cuanto a las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

- *Verbal
- *Material de apoyo (procesos, instructivos, audio visual, otros)
- *Descriptor del puesto
- *Nombra a otro colaborador de su departamento para que le explique
- *Ninguna de las anteriores

5. ¿Como Coordinador de su Departamento, ¿Brindó entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación durante los primeros 6 meses de trabajo a los nuevos colaboradores?

Sí No

6. Si su respuesta anterior fue negativa, indique de las siguientes opciones la razón del por qué no proporcionó entrenamiento.

- *Falta de tiempo
- *No existe procedimiento guía
- *No es necesario

7. ¿De qué manera logra identificar que el nuevo colaborador ha comprendido sus tareas en el desempeño de su puesto de trabajo durante los primeros 6 meses?

- *Consulta constantemente si tiene dudas
- *Mínimo de errores de las tareas en el tiempo indicado
- *No hace preguntas/no tiene dudas

INDICE DE TABLAS

Tabla	Contenido	Pág.
1.	Proceso de socialización de los empleados.....	10
2.	Gestión de Talento Humano.....	13
3.	Temas cubiertos en los programas de inducción.....	25
4.	Trabajadores de la empresa de Mantenimiento e Instalación de Maquinaria Industrial.....	35
5.	Respuestas del Coordinador de Recursos Humanos sobre proceso de Inducción.....	60

INDICE DE FIGURAS

Tabla	Contenido	Pág.
	1. Efecto de un Programa de Inducción.....	28
	2. Conocimiento de un programa de inducción en la empresa.....	37
	3. Responsable de brindar la Inducción General.....	38
	4-5. Apreciación de la inducción recibida.....	39
	6. Información compartida en la inducción.....	41
	7. Relación del puesto de trabajo con otras áreas.....	42
	8. Temporalidad en que el colaborador recibió la inducción.....	43
	9. Responsable que brindó la inducción específica.....	44
	10. Información impartida en la inducción específica.....	45
	11. Medio para transmitir la información específica.....	46
	12. Entrenamiento de los colaboradores.....	47
	13. Retroalimentación a colaboradores.....	48
	14. Frecuencia en que recibieron la retroalimentación.....	49
	15. Duración del tiempo de la inducción.....	50
	16. Apreciación del tiempo para la Inducción General.....	51
	17. Información de interés por conocer de los colaboradores.....	52
	18. Ventajas de implementar un Programa de Inducción.....	53
	19. Temporalidad en que el jefe brindó la inducción.....	54
	20. Encargado de brindar la inducción específica.....	55

21. Forma didáctica en que se proporcionó la inducción.....	56
22. Acompañamiento al colaborador durante los primeros 6 meses.....	57
23. Razones por las que el Coordinador no brindó acompañamiento.....	58
24. Forma que el jefe inmediato identifica que el colaborador ha comprendido la información de la inducción recibida.....	59