

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



EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA
Y PROPUESTA DE MEJORA



LICENCIADA YOLANDA MARINA PEÑALONZO VON ANSHELM

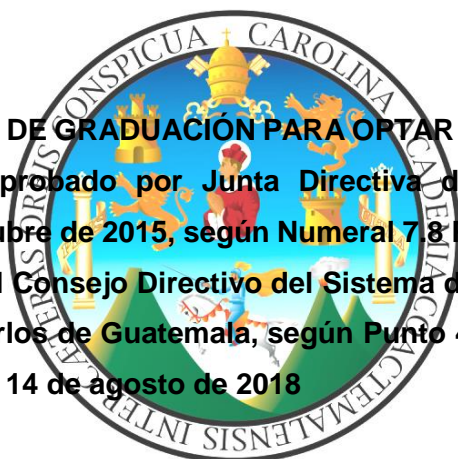
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

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



EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA
Y PROPUESTA DE MEJORA

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



DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS

AUTORA: YOLANDA MARINA PEÑALONZO VON ANSHELM

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

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

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino García
Evaluador:	MSc. Karla Krings
Evaluador:	MSc. Mildred Guillén

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Yolanda Marina Peñalongo von Anshelm de Urbizo, con documento de identificación CARNÉ: 9714569.

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

Autora:  _____



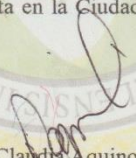
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-010-JPFS-2021

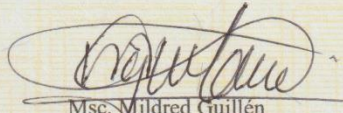
ACTA/EP No. 05520

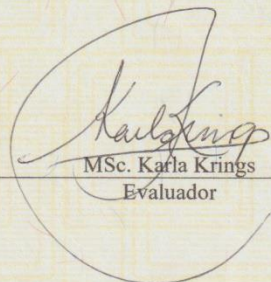
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 del Jurado Examinador, el 03 de octubre de 2021, a las **12:00 a 12:30** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **YOLANDA MARINA PEÑALONZO VON ANSHELM**, carné No. **9714569** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de 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 **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA UNA EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y PROPUESTA DE MEJORA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación fue aprobada con una nota promedio de 82 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los tres días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.


MSc. Claudia Aquino García
Coordinador


Msc. Mildred Guillén
Evaluador

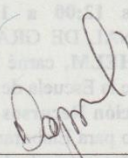

MSc. Karla Krings
Evaluador

YOLANDA MARINA PEÑALONZO VON ANSHELM
Sustentante

ADENDUM

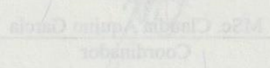
El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Yolanda Marina Peñalongo von Anshelm**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.


Guatemala, 09 de octubre de 2021.

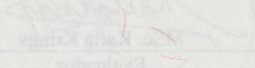
(f) 
MSc. Claudia Aquino García
Coordinador


Cada examinador evaluó de manera oral los elementos de este formato y de contenido científico profesional del informe final presentado por el aspirante, de acuerdo a la EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECIALIZADA PARA UNA EMPRESA YARMAQUETICA TRICADA EN EL MUNICIPIO DE QUATEMALA Y PROPUESTA DE MELORA durante la comisión de la comisión de evaluación de la propuesta de la tesis. La presentación de la tesis con una nota promedio de 82 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los tres días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.


MSc. Claudia Aquino García
Coordinador


YOLANDA MARINA PEÑALONGO VON ANSHELM
Estudiante


Jurado Examinador


Jurado Examinador

ACTO QUE DEDICO

- A Dios
Por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.
- A mi madre
Norma Yolanda von Anshelm, por su amor, por ser la principal promotora de este sueño, apoyo, valores y principios que me ha inculcado durante todas las etapas de mi vida.
- A mi padre,
Cesar Arturo Peñalongo que a pesar de su partida siento que está conmigo siempre. Sé que este momento le hubiera sido tan especial como lo es para mí.
- A mi esposo
Michael Renato Urbizo Figueroa, por su apoyo, amistad y amor incondicional.
- A mis hijos
Emma Lucia Urbizo Peñalongo y Michael Alejandro Urbizo Peñalongo, el motor de todo mi esfuerzo. Ojalá algún día yo me convierta en esa fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino de vida profesional.
- A mi hermano
Olsen Cesar Peñalongo von Anshelm por su apoyo y cariño.
- A mis compañeros
En especial a Roxana Chojolan, Marilú Castillo y Henry Velásquez porque sin el equipo que formamos, no hubiésemos logrado esta meta.
- A mis catedráticos
De la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, que con su sabiduría, apoyo y conocimiento, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

A la USAC

Por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años. Puedo decir orgullosamente San Carlita de corazón.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEORICO.....	8
2.1. La organización	8
2.2. Administración.....	9
2.3. Proceso administrativo	9
2.4. Sistema de Administración del Recursos Humano.....	10
2.5. Proceso de Análisis y descripción de puestos.....	11
2.6. Proceso de Inducción de Personal.....	15
2.6.1. Importancia de la Inducción de Personal	18
2.6.2. Objetivos del proceso de inducción.....	19
2.6.3. Tipos de Inducción de Inducción de personal	20
2.6.3.1. Inducción General:.....	21
2.6.3.2. Inducción Específica:.....	23
2.7. Herramientas administrativas	25
2.7.1. Documento.....	25
2.7.2. Manual de Inducción	26
2.7.2.1. Objetivo del manual de inducción	26
2.7.2.2. Contenido de un manual de inducción.....	26
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Definición del Problema.....	28
3.1.1. Delimitación del problema.....	30
3.2. Objetivos	30
3.2.1. Objetivo general.....	30

3.2.2. Objetivos específicos	30
3.3. Método, técnicas e instrumentos	31
3.3.1. Método	31
3.3.2. Población	32
3.3.3. Técnicas	32
3.3.4. Instrumentos	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1. Presentación y análisis de resultados recopilados	36
4.1.1. Recopilación de información	37
4.1.2. Desarrollo de Proceso de la inducción general y específico.	65
4.1.3. Manual de inducción de personal.	66
4.1.4. Guía de inducción específica.	68
4.2. Discusión de resultados	69
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS.....	77
ÍNDICES DE CUADROS Y GRÁFICAS	102

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa familiar guatemalteca industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Tiene a su cargo la prescripción médica, venta libre (vitaminas, productos naturales y suplementos alimenticios) y productos genéricos. Actualmente la organización realiza un proceso de inducción general y específico limitado que no contribuye en la adaptación e identificación de los nuevos colaboradores con la filosofía organizacional, normas y procedimientos generales; sumado a no proporcionar toda la información y herramientas necesarias para desarrollar las funciones y responsabilidades del puesto para el que ha sido contratado el nuevo colaborador en un corto plazo.

El presente trabajo de graduación se inició con la revisión de antecedentes y bibliografía de varios autores que permitió identificar las acciones a realizar para abordar la problemática; logrando evaluar el proceso actual de inducción general y específica, elaborando una propuesta acorde a las necesidades de la organización e implementando un manual y una guía que garanticen la integración ágil del recurso humano a la empresa.

El enfoque metodológico utilizado en la elaboración del trabajo profesional es de tipo mixto, ya que tanto se obtuvieron resultados cuantitativos como cualitativos. El método utilizado en el trabajo de graduación es de tipo descriptivo, el cual se desarrolló de forma estructurada y sistemática a fin de contribuir a la solución práctica del problema identificado.

Los resultados obtenidos logran establecer que el proceso actual de inducción general y específica se realiza en un período muy breve, considerando dentro de los colaboradores de reciente ingreso encuestados más del 70% desconocen la filosofía organizacional y más del 60% no les fueron entregadas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, por lo que es inevitable realizar una propuesta que fortalezca este proceso dentro de la organización que asegure que el nuevo colaborador se integre a la operación con toda la información y herramientas necesarias para su desempeño.

INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan que los nuevos colaboradores se integren rápidamente a la operación, se comprometan con las metas organizacionales y alcancen el potencial esperado en su desempeño laboral.

El proceso de inducción busca proporcionar y orientar al nuevo colaborador con toda la información pertinente para que pueda ser efectivo en su área de trabajo y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales mediante la generación de lazos institucionales sólidos, que al final representarán beneficios tanto para las empresas como para colaboradores.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la inducción general, inducción específica y descriptores de puestos. En esta parte se exponen como los distintos autores nacionales e internacionales han abordado los temas antes indicados, además cuenta con una descripción general del método utilizado y los resultados obtenidos en dichos estudios.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se presentan los fundamentos teóricos, conceptos, tipos e importancia que tiene la inducción general e inducción específica, el análisis de puestos y descripción de puestos, permitiendo conocer diferentes opciones de cómo elaborar la propuesta específica para la organización objeto de estudio.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de trabajo de graduación, en donde se incluye la definición del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y el método, técnica e instrumentos.

En el cuarto capítulo se hace la discusión de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados tanto para evaluar el proceso actual de inducción general y específica como para elaborar la propuesta de mejora.

Al final, se encuentran las conclusiones que proporcionan una síntesis de los principales resultados obtenidos en concordancia con los objetivos del trabajo, mientras las recomendaciones se realizan hacia la organización objeto de estudio, estudiantes y futuros investigadores del tema.

La bibliografía muestra el listado de los textos que se utilizaron de consulta para la creación del presente trabajo, cuyo orden se muestra alfabéticamente y en forma ascendente.

Por último se detallan los anexos que muestran los instrumentos que fueron utilizados para recabar información de evaluación del proceso actual de inducción general y específica como la propuesta del proceso, manual de inducción general y guía de inducción específica, y el índice de los cuadros y gráficas utilizados dentro del informe.

1. ANTECEDENTES

La industria farmacéutica agrupa a todas aquellas empresas que fabrican una gran variedad de productos farmacéuticos destinados a satisfacer el mercado, tanto a nivel comercial, institucional, nacional e internacional. Los principales productos elaborados son: tabletas, cápsulas, ungüentos, cremas, polvos, inyectables, líquidos y supositorios.

De acuerdo con la revista Agexport Hoy (2020) “La industria farmacéutica nacional genera más de 8 mil empleos directos y 60 mil indirectos. Esta fuerza laboral logra el posicionamiento de medicamentos, vitaminas, suplementos, hechos en Guatemala, en mercados como: El Salvador, Honduras, Costa Rica, República Dominicana, Estados Unidos, entre otros”.

La organización es una empresa familiar guatemalteca. Es la primera industria químico-farmacéutica de Centroamérica, fundada en 1927 bajo principios morales de ética, honradez y respeto. Su propuesta se enfoca en fabricar productos eficaces y económicos que redundaran el bienestar y salud de la sociedad. Es una empresa comprometida con el cuidado de la salud y bienestar de los clientes y colaboradores, que brinda seguridad y confianza a través de la fabricación y comercialización de productos elaborados bajo rigurosos estándares internacionales de calidad.

Tiene a su cargo la prescripción médica, venta libre (vitaminas, productos naturales y suplementos alimenticios) y productos genéricos. Posee dos plantas industriales en donde se fabrican, distribuyen y se comercializan sus productos. Una planta está ubicada en la zona 18 de la ciudad de Guatemala y la otra planta está ubicada en la zona 4 de Mixco. Cuenta con un total de 631 colaboradores en Guatemala,

Está integrada por los departamentos de desarrollo de nuevos productos, producción, empaque, control de calidad, distribución, comercialización y mercadeo. Por último existen las áreas corporativas que dan soporte a las áreas antes detalladas. Estas áreas están integradas por los departamentos de gerencia general, finanzas, informática y recursos humanos. La organización posee un total de 94 puestos de trabajo.

El departamento de recursos humanos está integrado por la gerencia de recursos humanos, el área de compensaciones y beneficios, el área de desarrollo organizacional, el área de relaciones laborales y el área de reclutamiento y selección de personal.

La gerencia de recursos humanos es la encargada de diseñar el plan estratégico para el área de recurso humano y asegurar la aplicación de las políticas de la organización para alcanzar los objetivos y metas. Así mismo vela por que se cumplan las necesidades de talento y asesora a la organización en las mejores prácticas para la gestión del talento humano.

El equipo de compensación y beneficios se encarga de administrar las políticas y procedimientos de compensación dentro de la organización, esto incluye: la valuación de puestos, administración salarial, estructura organizacional, incentivos, bonificaciones, compensación variable y beneficios tales como: seguro de gastos médicos, seguro de vida, etc.

El equipo de desarrollo organizacional se encarga de planificar e implementar las iniciativas de desarrollo y entrenamiento para toda la organización. Coordina el ciclo anual de gestión del desempeño y de planeación del talento.

El equipo de relaciones laborales se encarga de asesorar a la organización de los procesos de administración de personal, basándose en la legislación laboral, código de ética y conducta y políticas de recursos humanos. Así mismo supervisa los programas de salud y seguridad ocupacional. Gestiona los procesos para la resolución de conflictos entre el colaborador y su jefe inmediato. Vela por la difusión de la cultura organizacional. Y por último el equipo de reclutamiento y selección de personal que se encarga de coordinar los procesos de atracción, evaluación y reclutamiento de talento para la organización.

Para conocer y analizar el proceso de inducción es conveniente examinar los estudios previos que se han realizado referente al tema, ya que contribuyen al desarrollo y sustentabilidad de la investigación.

A continuación se describen algunas tesis o estudios relacionadas con el punto propuesto; en donde se detallan los siguientes aspectos: título del estudio realizado, el

nombre del autor, año de realización, el título obtenido por el autor, la universidad, el objetivo general de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados y las principales conclusiones establecidas en el estudio.

Evelin Magali Lavagnino Sánchez de Montenegro (2017). Auditoria del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Trabajo de investigación para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala.

En esta investigación, el objetivo es determinar si es efectivo el proceso de inducción para el trabajador administrativo de reciente ingreso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para una mejor adaptación a la institución. La metodología utilizada fue el método científico en sus diferentes fases por medio de un proceso de recopilación de información por medio de encuestas, aplicación de entrevistas, consulta bibliográfica en el tema, como libros, internet, estudios realizados, presentar los resultados mediante gráficas con análisis estadístico e interpretación de estos, así como la presentación de conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada. La principal conclusión de esta investigación fue comprobar que el proceso de inducción institucional era efectivo y que favorece a la adaptación de los nuevos trabajadores.

Daniela Cornejo Kunz (2017). Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de género. Tesis de grado para optar al grado de Magister en gestión de personas y dinámica organizacional. Postgrado Economía y negocios, Universidad de Chile.

Mediante este estudio se logró sentar las bases para el diseño de un programa de inducción para los nuevos funcionarios que ingresen al Ministerio de la Mujer y la Equidad de género. El proyecto utilizó la metodología acción la cual busca contribuir tanto en aspectos prácticos de las personas como en objetivos de las ciencias sociales. Fue de tipo cualitativa realizándose tres grupos focales con los cuales se obtuvieron datos descriptivos. Conforme a los resultados obtenidos se estableció la importancia que tiene para una organización contar con un proceso de inducción para sus nuevos miembros. Además se estableció que la inducción le agrega valor a la organización ya que permite que el nuevo integrante se familiarice desde el comienzo con la filosofía organizacional,

además de generar sentimientos de pertenencia obteniendo como consecuencia empleados comprometidos.

María Belén Rueda Reyes (2018). Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior. Artículo científico presentado en la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador.

Este artículo tiene como objetivo proponer un proceso base de inducción laboral dirigido al personal docente de instituciones de educación superior proponiendo una herramienta flexible que pueda adaptarse a las necesidades particulares de la institución y de los propios docentes. Se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva con base en una revisión bibliográfica, realiza una aproximación teórica al proceso de inducción, argumenta su tratamiento como función de la administración de talento humano, define su impacto en las organizaciones y, posteriormente, desarrolla una revisión analítica de las particularidades de la práctica docente universitaria. Como principal conclusión el estudio revela que la inducción es un proceso de la gestión del talento humano que favorece la adaptación de los nuevos colaboradores a la cultura y a las actividades de la empresa.

María Fernanda Gordillo Morales (2014). Propuesta de un programa de inducción para la empresa Piedrín y minerales Teculután, S.A. Trabajo de investigación para obtener el título de Psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar.

En objetivo de esta investigación fue determinar qué elementos se deben considerar en un programa de inducción. Para la investigación utilizó como método la encuesta tanto para el Gerente General y como para el personal operativo de la empresa. En este estudio se logró determinar que la única información que el personal recibió sobre la empresa fue la descripción detallada de los productos y servicios, horario de trabajo, prestaciones y el procedimiento de pago lo cual influyó en que su desempeño no sea óptimo y provoca la falta de identificación con la empresa.

Gladys Noemí García Gutiérrez (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Trabajo de investigación para obtener el título de Administradora de empresas. Universidad Rafael Landívar.

Mediante este estudio se buscó determinar si el programa de inducción influye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Fue necesario utilizar boleta de encuesta con preguntas dicotómicas, abiertas y de selección múltiple; logrando obtener como conclusión que la inducción es un factor muy importante para el desempeño del personal en las medianas empresas industriales. Hace mención que el éxito de un proceso de inducción depende de que exista un compromiso en su realización de las diferentes áreas de la empresa involucradas y que esta contribuye en el desempeño del personal.

María Lucia Elizabeth del Rosario Amézquita Lemus (2012). El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango. Trabajo de investigación para obtener el título de Maestra en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala.

La finalidad de esta investigación fue determinar la incidencia del proceso de inducción con el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T de la Ciudad de Quetzaltenango. La metodología utilizada fue la entrevista dirigida a la encargada del departamento de recursos humanos y a los jefes de agencia del Banco G&T de Quetzaltenango mediante entrevistas estructuradas. Adicionalmente utilizó una prueba psicométrica socio laboral de la escala S dirigido a todos los colaboradores mediante test psicométrico AE. Dentro de las principales conclusiones de la investigación fue establecer que un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso les permite darles a conocer aspectos relevantes de la organización. Dicho programa logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los que se integran a la empresa.

Edwin René Andrade Cabrera (2011). Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis de estrategias para una implementación efectiva. Informe final de tesis

para la obtención del grado de Maestro en Ciencias de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

El objetivo de este informe fue alcanzar la implementación del programa de inducción propuesto para el área de salud Guatemala central. La metodología utilizada fue el método científico mediante una investigación descriptiva utilizando para el proceso una entrevista estructurada que permitió recolectar la información. La conclusión del informe indica que la unidad de análisis no cuenta con un programa integral de inducción por lo que se le recomienda la implementación y entrega del manual de inducción que le ayude al nuevo colaborador a familiarizarse con la institución y con su puesto de trabajo.

Oscar Rafael Chinchilla Poitán (2010). Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. Trabajo de investigación para obtener el título de Maestro en Ciencias de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala

El objetivo fundamental de esta investigación es proporcionar e implementar un programa de inducción basado en los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar los lineamientos necesarios para llevar a cabo de forma técnica y adecuada la socialización de los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa. Para su estudio utilizó el método científico en sus diferentes fases, la investigación bibliográfica, observación directa sobre los procesos actuales, entrevista con la gerencia, mandos medios y personal operativo. La técnica para realizar la investigación fue la encuesta. Dentro de las principales conclusiones se puede mencionar que la gerencia general reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo.

Franklin Andin Espinoza Alvarado (2018). Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) período de enero a junio del 2017.

El objetivo de esta investigación fue elaborar un modelo de descriptor de cargos por competencias para la División de Recursos Humanos de la UNAM Managua. Su investigación es de carácter descriptivo, ya que trata de establecer las debilidades del modelo actual del descriptor de puestos y los beneficios que podrían obtenerse mediante la actualización. Utilizó la observación, revisión documental y cuestionarios. Dentro de las principales conclusiones comenta que esta investigación permitió describir y estructurar un modelo de descriptor de puestos basado en la gestión por competencias para los puestos existentes en la organización mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas que le permitieron recabar la información necesaria para determinar todos los niveles de lectura así como las competencias generales y específicas.

El enfoque de estas investigaciones nos permite resaltar que el proceso de inducción es fundamental para la retención, desarrollo, desempeño, integración y adaptación de los nuevos colaboradores. Así mismo se puede determinar qué en un proceso de inducción general se debe establecer qué información es la necesaria para que un nuevo colaborador conozca los lineamientos clave de la cultura organizacional y pueda alcanzar de un modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarios para cumplir con los objetivos de su puesto.

2. MARCO TEORICO

2.1. La organización

Para establecer la definición del término organización es importante considerar que el mismo tiene diferentes significados:

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Benjamín & Fincowsky, 2009, p.4)

Según Velásquez (2007) presenta el concepto de una organización como “El establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (p.133).

Podemos establecer que las organizaciones desde el punto de vista como empresa, están formadas por un grupo de personas las cuales mediante la elaboración o transformación de bienes o servicios logran cumplir con las metas establecidas a fin de obtener una ganancia o beneficio que le permita continuar sus operaciones. Es importante mencionar que una organización o empresa para realizar sus actividades es necesario que cuenten con los siguientes recursos: recursos financieros, materiales, intangibles y humanos.

Los recursos financieros se refieren a la inversión y disponibilidad económica con que cuenta la organización. En el caso de recursos materiales o recursos tangibles pueden mencionarse desde las instalaciones, materia prima, productos elaborados, mobiliario y equipo, vehículos, entre otros. El conocimiento, la reputación, cultura y la tecnología son identificados como recursos intangibles. Y por último, pero no menos importante, el recurso humano que son todos los colaboradores que forman parte de una organización.

2.2. Administración

Existen una serie de definiciones del término administración, por ejemplo Jones & George (2010) comentan que: “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (p.5).

Por otro lado Torres (2014) afirma que la “administración es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás” (p.13).

Por su parte, Robbins & Coulter (2014) comentan: “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (p.7).

En suma se puede decir que la administración es la actividad que tiene como objetivo principal lograr las metas organizacionales mediante la planeación, organización, integración, dirección y control de los diferentes recursos de manera eficaz y eficiente; es decir que mediante una buena administración de los gerentes y jefes de las organizaciones se busca coordinar y supervisar que los colaboradores que conforman una empresa u organización puedan lograr las metas establecidas.

2.3. Proceso administrativo

El proceso administrativo cuenta con diferentes funciones o etapas, las cuales como se expuso anteriormente buscan optimizar de manera eficaz y eficiente los recursos de la organización. En el proceso administrativo resaltan cinco funciones o etapas, las cuales establecen “las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar” (Koontz, Weihrich & Cannice, M., 2012, p.27).

La planeación o la función de planear es la encargada de “definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins, DeCenzo & Moon, 2009, p.72). Con esta función los gerentes determinan las acciones, planes y medios de cómo lograrán las metas establecidas.

La organización o la función de organizar busca “disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, de forma que contribuya al logro de los objetivos

organizacionales” (Robbins & Coulter, 2014, p.9). Esta función determina cual es la estructura necesaria para realizar las operaciones de la organización y que funciones y responsabilidades ejecutarán para que puedan contribuir a las metas organizacionales.

La integración de personal o la función de integrar permite “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.284). Aunque esta fase es considerada por muchos autores parte de la fase de organización, se considera importante destacarla en este trabajo ya que es la función que permitirá contar con el personal calificado en la estructura planteada anteriormente en la función de organización; además es preciso mencionar que al contar con una integración apropiada del personal se facilitará la función de dirección.

La dirección o función de dirigir es “cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz, y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización” (Robbins, DeCenzo & Moon, 2009, p.8.). Esta función es esencial para los gerentes, jefes o coordinadores, ya que esta función les permite influir a que el personal contribuya a las metas organizacionales. Una mala dirección, definitivamente no permitirá que se realice de manera eficaz y eficiente las actividades de la organización y por ende no se optimizarán los recursos.

Por último, el control o la función de controlar es el “proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (Robbins & Coulter, 2014, p.9). Esta función permite establecer y asegurarnos que los planes y acciones establecidos están siendo ejecutados correctamente a fin de que realizar los ajustes necesarios que permitan alcanzar las metas organizacionales.

En síntesis todas estas funciones del proceso administrativo permiten que la organización consiga sus metas de manera eficaz y eficiente, a fin de lograr los objetivos esperados.

2.4. Sistema de Administración del Recursos Humano

La administración de recursos humanos es una “función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes...” (Amador, 2016, p. 30).

Esta definición que presenta Amador hace énfasis en que la administración del recurso humano se encarga en las actividades relacionadas con el recurso humano, que en varias oportunidades se hace llamar el activo más importante de la organización. Su función principal es acompañar al recurso humano durante su estadía dentro de la organización, administrando los aspectos legales, administrativos, entre otros.

Del mismo modo Dessler & Varela (2011) comparten la siguiente definición:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial: en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justos para los empleados de la organización. (p.2)

En esta definición Dessler & Varela incluye las funciones más importantes de la gestión de recursos humanos como lo son: el reclutamiento, la capacitación, la evaluación, la compensación entre otros puntos.

Estas definiciones permiten aseverar que la administración de recursos humanos son todas las actividades administrativas y de gestión que están encaminadas a atraer, organizar, retener, desarrollar y evaluar al recurso humano de la organización con el objetivo de contar con el personal idóneo en la estructura organizacional que permita cumplir con las metas establecidas.

Cada una de estas actividades aunque son independientes, están íntimamente relacionadas ya que todas tienen como objetivo primordial desarrollar al talento humano que forma parte de la organización.

2.5. Proceso de Análisis y descripción de puestos

En cada organización hay diversos tipos de puestos como resultado de la división de funciones que son necesarias para la operación de esta. Sin embargo para especificar con claridad y detalle el trabajo que cada colaborador realiza en la organización es necesario realizar el proceso de análisis y descripción de puestos.

El análisis de puesto es un proceso complejo pero muy importante que el área de recursos humanos debe poseer de todos los puestos de una organización.

Varela (2013) define el análisis de puestos como:

El proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará. (p.70)

Ahora en el caso de la descripción de puestos López & Ruiz (2015) definen la descripción de puestos como: “el documento en el que se refleja la información obtenida por medio del análisis, indicando las tareas del puesto, las responsabilidades y los deberes del mismo” (p.10).

Chiavenato (2009) indica que la descripción de puesto es: “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización” (p.190).

Estas definiciones hacen énfasis de que la descripción de puesto únicamente incluye la información relativa a las tareas asignadas de un puesto en específico. Por supuesto al obtener la información incluida en la descripción de puesto es necesario realizar el proceso de análisis del puesto. Es importante aclarar que la descripción de puesto y análisis de puesto no es lo mismo, aunque usualmente están vinculadas en recursos humanos. Para esto apoya el argumento que presenta Chiavenato (2009):

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puesto son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (p.191)

La información obtenida en estos procesos brindará al área de recursos humanos los insumos necesarios que permitirán realizar todos sus procesos de organización y alineación del talento humano, por ejemplo: En el proceso de reclutamiento y selección determinará el perfil del candidato a contratar, en el proceso de inducción servirá de insumo para informar al nuevo colaborador de sus funciones y responsabilidades, en el proceso de compensación será la base para valorizar el puesto, entre otros.

Vallejo (2015) indica que “existen tres métodos para obtener los datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación” (p.75).

En el caso de Varela (2013) comenta que “para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de la información: 1. Observación. 2. Entrevistas. 3. Cuestionarios. 4. Comités. 5. Métodos mixtos” (p. 77).

Todos los métodos son válidos para la obtención de información, sin embargo dependerá de la inversión de tiempo, tipología del puesto y costos que la organización desee invertir para realizar para este efecto. Es común que se realice una combinación de estos.

Así mismo el descriptor de puesto varía en cada organización del formato a utilizar, sin embargo de acuerdo con Iranzo (2017) presentan los elementos comunes que aparecen en las descripciones de puestos:

- 7.1 Identificación del Puesto de Trabajo,
 - 7.1.1 Área/unidad
 - 7.1.2 Puesto descrito
- 7.2 Misión
- 7.3 Dimensiones
- 7.4 Naturaleza y Alcance del Puesto de Trabajo
 - 7.4.1 Organigrama
 - 7.4.2 Entorno
 - 7.4.3 Funciones y Actividades
 - 7.4.4 Relaciones internas y externas
 - 7.4.5 Naturaleza y Alcance de los Problemas

7.4.6 Naturaleza y Alcance de la Responsabilidad

5. Conocimientos y Experiencia

6. Otros aspectos (p.16)

Del mismo modo Varela (2013) menciona que en términos generales los descriptores de puestos contienen:

- **Fecha:** permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- **Nombre del ocupante:** la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
- **Título del puesto:** nombre por el cual se conoce el puesto.
- **Localización:** en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.
- **Pertenencia:** incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.
Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.
- **Organigrama:** se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto. **Descripción genérica o misión del puesto:** debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.
- **Descripción específica o actividades principales o responsabilidades:** es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una de ellas deben redactarse indicando qué y para qué se hacen. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.
- **Relaciones internas:** son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.
- **Relaciones externas:** son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

- **Requisitos:** esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso. (p.83)

Con esta información las organizaciones comprenden e identifican las funciones, tareas, responsabilidades, relaciones y alcances que tiene cada puesto. Varela (2013) afirma que existe una necesidad de eficiencia, productividad, calidad y certificación en donde:

Los documentos de análisis y descripción de puestos son información indispensable en las organizaciones, como parte de los procesos de certificación de la calidad. Pero también es necesario que los empleados conozcan y entiendan los indicadores que dan calidad y contenido al trabajo. (p.73)

En resumen el análisis de puestos y la descripción de puestos son herramientas administrativas que serán de gran utilidad en el proceso de inducción específica o inducción al puesto ya que proporciona a los nuevos colaboradores la información clara y concisa de sus funciones y responsabilidades, logrando de esta manera que conozca con mayor precisión lo que debe de hacer.

2.6. Proceso de Inducción de Personal

El proceso de inducción del personal, es un proceso que usualmente realizan las empresas al inicio de una relación laboral, la cual consiste en la presentación inicial de la empresa y la orientación específica en las actividades que efectuarán los trabajadores de recién ingreso.

En tal sentido Bohlander & Snell (2008) indican que:

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82 por ciento según una encuesta realizada por Robert Half Internacional) considera que los

programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Éstos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

1. Menor rotación de personal.
2. Aumento de la productividad.
3. Mejora de la moral de los empleados.
4. Menores costos de capacitación y reclutamiento.
5. Facilitación del aprendizaje.
6. Reducción de la ansiedad de los recién empleados. (p.328)

Cabe resaltar que esta definición hace énfasis en que los programas de inducción formales serán efectivos tanto para la retención de personal, aumento de productividad como para la motivación de los mismos, sin embargo al momento que una organización logre implementar este tipo de programa debe alinear sus esfuerzos a procurar que aporten a mejorar esos indicadores.

En el caso de Mondy & Noe (2005) indican que la inducción “es el esfuerzo inicial de CyD para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (p.219).

Mondy & Noe en su análisis indica que el área de Capacitación y Desarrollo sea el encargado de realizar el proceso de inducción de personal; sin embargo existe diversas opiniones que hacen referencia de que el proceso de inducción es la última fase que el área de atracción de talento o también llamada como reclutamiento y selección debe de realizar a fin de asegurarse que los colaboradores recientemente seleccionados y contratados tengan toda la información necesaria para que cumplan con lo solicitado en los perfiles de trabajo.

En otro orden de ideas López & Ruiz (2015) comenta que “Para facilitar la integración laboral, emocional y social en la empresa se implantan planes de acogida (se hace principalmente en empresas con grandes plantillas)” (p.20).

La opinión de López, S. & Ruiz, E. permite denotar la importancia de implementar un proceso de inducción en las empresas grandes, por lo que considerando que la

organización asesorada cuenta con más de 600 colaboradores en su plantilla se puede considerar que implementar un proceso de inducción general y específica apoyará y facilitará la integración en los nuevos colaboradores al ambiente laboral.

Por su parte Grados (2013) define la inducción de personal de la siguiente manera:

Esta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el “radiopasillo” (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso del equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros. (p.333)

Esta definición amplia que información es la recomendable a trasladar a los nuevos integrantes de la organización en el proceso de inducción como lo son las políticas de la empresa, obligaciones y derechos, uniforme, fomentar el uso del equipo de protección personal, etc.

En cuanto a este proceso Amador (2016) indica: “el integrarse con prontitud facilita el desarrollo de actividades y evita contratiempos a futuro por lo que es prioritario el cultivo de las relaciones humanas desde el principio en beneficio de la organización” (p. 155).

El punto de vista de Amador argumenta la necesidad de implementar un proceso de inducción de personal que facilite a los nuevos colaboradores a desarrollar sus actividades tan pronto sea posible a fin de que beneficie a la productividad de la organización.

Vallejo (2015) comenta que la orientación a las personas “es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad” (p.61).

En conclusión con las anteriores definiciones se puede determinar que el proceso de inducción puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa y el alcance que quiera obtenerse en este proceso; el cual permite familiarizar y orientar a los nuevos colaboradores en su nueva relación laboral.

Lo importante a resaltar es que este proceso se debe realizar al inicio de la relación laboral, ya que es necesario que el nuevo colaborador conozca más detalles de la organización a la que está ingresando como también que tenga claras todas sus funciones y responsabilidades que le permitan integrarse a la operación en el menor tiempo posible entre otros beneficios antes expuestos.

2.6.1. Importancia de la Inducción de Personal

El proceso de inducción es el instrumento perfecto que busca compartir las metas de la empresa pero al mismo tiempo generar el compromiso de los nuevos integrantes para apoyarlas.

Bermúdez (2011) citando a Cane indica:

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización [...] la primera impresión es fundamental no sólo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización (p. 68). (p.124)

El proceso de inducción tiene como importancia sustancial generar lazos institucionales sólidos que permitan alinear los objetivos de la empresa con las funciones y responsabilidades de cada nuevo colaborador, que al final representarán beneficios tanto para las empresas como para colaboradores.

Para las empresas, como comenta Alles (2015) la inducción:

Es la pieza fundamental de la relación futura; no es un tema menor y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede hacerlo de forma diferente, a su estilo, pero debe existir un proceso, de un modo u otro. (p.228)

La Dra. Martha Alicia Alles, reconocida escritora sobre recursos humanos resalta en sus escritos que el proceso de inducción no es un tema menor del que la administración de recursos humanos deba pasar por alto, es más indica que debe de realizarse indiscutiblemente, no obstante señala que cada compañía la ejecutará de diferente

manera, pero asevera que es muy importante y valioso el aporte que este proceso brinda en las nuevas relaciones laborales.

De esta manera puede declararse que el proceso de inducción dentro de una organización es importante, fundamental y necesario que deba ejecutarse con el fin de fortalecer la nueva relación laboral que permita lograr beneficio para ambas partes.

2.6.2. Objetivos del proceso de inducción

Un proceso de inducción al personal tiene como objetivo principal ayudar al nuevo colaborador a integrarse de manera efectiva a la organización de forma profesional y personal.

Alfaro (2012) indica que el objetivo de la inducción:

Es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (p. 97)

Este punto de vista permite ampliar el objetivo del proceso de inducción desde la perspectiva de sociabilidad e identificación del nuevo colaborador con los diferentes grupos sociales que existen en la organización.

Otro autor explica el objetivo primordial de la inducción de la siguiente manera:

Disminuir la angustia inicial que sienten todas las personas cuando ingresan a un nuevo empleo; hacer que se familiaricen con el empleo, la unidad de trabajo y toda la organización; y facilitar la transición que las convertirá de agentes externos en internos. (Robbins, DeCenzo & Moon, 2009, p.169)

Este argumento evidencia la necesidad de familiarizar al nuevo colaborador con la organización y su unidad de trabajo, ya que debe incorporarse y transformarse de un agente externo a un agente interno mediante un proceso ordenado el cual le facilite su integración.

Por su parte López (2001) hace énfasis en que: “Aun cuando un empleado posea muy altas calificaciones, la falta de una buena orientación puede demorar el momento en que

el empleado empieza a ser efectivo y puede, en principio, comprometer su trabajo y a la organización” (p.23).

Perea (2006) comenta que la inducción de personal tiene como finalidad

Brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilitando su rápida adaptación al ambiente de trabajo, de propiciarle el interés por su nuevo trabajo e inculcarle el sentimiento de seguridad y que su integración a la organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral. (p.117)

Lamentablemente un buen proceso de reclutamiento y selección puede verse afectado si no se logra orientar al nuevo trabajador al ingresar a la organización. Cabe mencionar que esta responsabilidad es compartida con el jefe inmediato mediante la inducción específica o inducción al puesto. De esta manera uno de los objetivos más importantes del proceso de inducción es proporcionar y orientar al nuevo colaborador con toda la información pertinente para que pueda ser efectivo en su área de trabajo.

En conclusión el objetivo del proceso de inducción del personal para los nuevos colaboradores radica en proporcionar la información y procedimientos necesarios con el fin que puedan integrarse rápidamente a la organización, se comprometan con las metas organizacionales y alcancen el potencial esperado en su desempeño laboral.

2.6.3. Tipos de Inducción de Inducción de personal

La inducción de personal para que pueda considerarse exitosa deberá cumplir por lo menos con estos cuatro propósitos según Dessler & Varela (2011):

El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socialización en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa. (p.184)

Para poder lograr estos propósitos, el proceso de inducción básicamente se subdivide en los siguientes tipos:

2.6.3.1. Inducción General:

La inducción general es el proceso de bienvenida inicial que se realiza usualmente con todos los colaboradores que ingresan en un día en específico. Este es coordinado por el área de recursos humanos, el cual esquematiza una serie de actividades e información a trasladar de acuerdo con el esquema establecido y autorizado por la organización.

Alles (2010), se refiere a la inducción general como la inducción a la organización definiéndola como:

El conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores. (p.354)

En esta inducción se proporciona al nuevo integrante toda la información referente a organización a la que se incorpora.

En el libro Administración de Robbins & Coulter (2014) comentan lo siguiente de la inducción general:

La orientación sobre la organización informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía. También debería incluir un recuento de las políticas de RH y quizás, incluso, un recorrido por las instalaciones. (p.393)

Es decir, en esta inducción se debe facilitar información general de la empresa que se considere importante para el conocimiento de todos los nuevos colaboradores. Esta información es dirigida a todos los empleados, en la cual se socializa la historia, misión, visión, reglas, estructura organizacional, productos o servicios, procedimientos, entre otros.

Alles (2015) indica que “Los métodos más frecuentes utilizados:

- una carpeta;

- un curso;
- un video;
- intranet” (p.228)

Adicional a la presentación de información personal es propicio trasladar un documento por escrito (manual) o carpeta que incluya un resumen de la inducción general, ya que posiblemente el nuevo colaborador al recibir tanta información en el primer día de trabajo pueda olvidar o pasar por alto datos relevantes que posteriormente le servirán para sus gestiones.

En resumen Grados (2013) adicionalmente sugiere varios aspectos que pueden ser complementarios como por ejemplo:

- a) Las conferencias, curso, taller o plática.
- b) Películas, presentaciones.
- c) En intranet
- d) Presentar al nuevo empleado de modo personal
- e) Asignar un mentor
- f) Descripción por escrito del puesto
- g) Alguna otra estrategia en formación de equipos
- h) Adoctrinar con el ejemplo
- i) Proporcionar al empleado un manual de bienvenida. (p.336)

Es preciso evaluar cada una de las propuestas planteadas por los autores, ya que dependerá de varios aspectos definir cuál o cuáles de estas opciones serán las que implementarán en la organización en la inducción general.

Entre los factores a evaluar se podría mencionar por ejemplo los factores económicos, la disposición de tiempo, tamaño de la empresa y el enfoque que el área de recursos humanos y la gerencia quiera darle al proceso de inducción; sin embargo lo importante es ajustar la propuesta de acuerdo con las necesidades y alcance que se quiera dar al proyecto en cada organización, buscando siempre brindar al colaborador información valiosa para su proceso de acogida.

2.6.3.2. Inducción Específica:

La inducción específica o inducción al puesto es realizada por el superior inmediato o por un colaborador con antigüedad y conocimientos del área a donde se integrará el nuevo colaborador, el cual está previamente designado para realizar esta actividad.

En este tipo de inducción se detallan las actividades del puesto asignadas al colaborador e incluye la presentación de los objetivos del área o departamento al que se integran, las medidas de seguridad específicas del área, se realiza la entrega de las herramientas de trabajo y la presentación con los demás colaboradores y con las áreas de tendrá más relación laboral.

Torrez (2019) comenta que:

En muchas ocasiones se tiene la creencia que con el solo hecho de entregar el perfil de cargo o manual de funciones al colaborador ya se realizó la inducción al colaborador, pues esta fase debe visualizarse en la forma en que la persona comprenda el que hará, el cómo lo hará y el por qué lo hará, entendiendo la importancia de su labor y el cómo hacerlo bien le contribuirá a la misión de la organización. En este espacio es necesario desarrollar el aprendizaje respecto a sus herramientas, medios, espacios de trabajo, elementos de protección individual, interacción entre cargos, interpretación de procedimientos, relación con clientes, cuentas electrónicas corporativas y todo aquello que le permita realizar sus actividades en forma oportuna y eficiente. (p.5)

Esta inducción constituye el proceso de enseñanza y aprendizaje del colaborador de sus principales funciones y actividades, es decir comprende el proceso de preparación del trabajador para que realice las tareas que le corresponden. En esta etapa el jefe debe dar un seguimiento al proceso de adaptación a fin de evaluar el desarrollo del colaborador durante las primeras semanas y resolver cualquier duda que tenga el nuevo colaborador respecto a su puesto para garantizar su integración satisfactoria y estimular su participación activa.

De acuerdo con Grados (2013) “debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten” (p.339).

Esta guía o formato de verificación deberá formar parte del expediente del personal a fin de garantizar que al colaborador se le otorgó los puntos necesarios para poder realizar sus actividades laborales y dar seguimiento a su desempeño laboral posteriormente.

“Este formato puede distribuirse a cada área para que se toque el mismo contenido temático, adecuándolo a las necesidades de cada una de dichas áreas” (Grados, 2013, p.339).

Como se comentó con anterioridad un documento muy importante que debe de trasladarse a los colaboradores es la descripción de puestos, en el cual se detallan las funciones y responsabilidades asignadas al puesto que desempeñará.

Considerando las propuestas de varios autores se pueden establecer que para realizar la inducción específica o inducción al puesto los siguientes puntos básicos:

1. Presentación con el jefe o persona que será la responsable de la inducción al puesto.
2. Presentación con compañeros de departamento, grupo de trabajo y áreas relacionadas.
3. Reconocimiento del área e instalaciones en general.
4. Explicación de los objetivos, funciones y responsabilidades del puesto. En este proceso se entrega el análisis o descripción del puesto antes mencionado.
5. Entrega de equipo y herramientas necesarias para su operación. Esto incluye todo los accesos, equipo y útiles de oficina, equipos de seguridad, dispositivos o documentación necesaria para la ejecución de sus labores.
6. Capacitación operativa de sistemas, equipos o procesos necesarios para su desempeño.

En resumen la inducción específica o inducción al puesto comprende un conjunto de información y acciones que sirven de base al nuevo colaborador para desarrollar sus actividades cotidianas, es decir que en esta etapa se proveerá de la información relacionada para el correcto desempeño de sus funciones para el que ha sido contratado.

El área de recursos humanos aunque no realiza directamente la inducción específica o inducción al puesto, si debe asegurarse que al nuevo colaborador posea las herramientas, información e instrucciones necesarias para que pueda ejercer sus funciones para las que fue contratado y al mismo tiempo será una actividad que le permitirá evaluar que el proceso de reclutamiento y selección cumplió con el objetivo de dotar del mejor recurso humano para cubrir las necesidades de la organización.

2.7. Herramientas administrativas

2.7.1. Documento

Benjamín & Fincowsky (2009) definen el concepto de documento como “una herramienta o medio de comunicación impreso en un instrumento de reproducción gráfica o plasmado en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacio para información variable” (p. 78).

En la gestión administrativa se han desarrollado una serie de documentos o herramientas de comunicación que permite cumplir con los procesos administrativos de planeación, organización, integración, dirección y control que son necesarios para establecer las políticas, normas o procesos en general que permitan alinear las actividades o procesos de la organización. A estos documentos se les suele llamar herramientas administrativas.

En este documento se plantean algunos documentos o herramientas administrativas que se emplearan en este trabajo profesional.

2.7.2. Manual de Inducción

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos de una materia o tema en particular. Los manuales permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia. Benjamín & Fincowsky (2009) define los manuales administrativos como:

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244)

El manual de inducción es una herramienta muy útil para el proceso de inducción. Por su contenido e información el manual de inducción es un manual de procedimientos que resulta de interés para los nuevos colaboradores que se incorporan a una empresa.

2.7.2.1. Objetivo del manual de inducción

El manual de inducción tiene como objetivo ser una fuente de información formal autorizada para dar a conocer la información más importante de la organización.

Esta información le servirá al nuevo colaborador como base fundamental para su integración y desarrollo de sus actividades.

2.7.2.2. Contenido de un manual de inducción

El manual de inducción se proporciona al personal de primer ingreso la información general de la organización como por ejemplo: La historia de la organización, propósito, misión, visión, valores, políticas, procedimientos, reglas, productos o servicios, entre otros aspectos de interés que la organización desee que todo nuevo colaborador conozca al iniciar la relación laboral.

La información varía de acuerdo con la estructura y alcance que cada organización desee integrar al manual de inducción, sin embargo es preciso mencionar que por ser un documento de interés general, la información no debe de ser de carácter confidencial; sino de tipo pública o de libre acceso.

Una propuesta del contenido del manual de inducción se expone en el estudio realizado por Vásquez (2016):

El contenido del Manual de Inducción o Bienvenida es el siguiente:

- 1) Bienvenida.
- 2) La empresa.
- 3) Historia de la empresa.
- 4) Filosofía, Misión, Visión y Valores.
- 5) Organigrama general.
- 6) Organigrama departamental.
- 7) Servicios de la empresa.
- 8) Relaciones de trabajo.
- 9) Jornadas y horario de trabajo.
- 10) Salarios e incentivos.
- 11) Días de descanso y vacaciones.
- 12) Capacitación y adiestramiento.
- 13) Permisos y faltas.
- 14) Seguridad social y servicios médicos.
- 15) Sanciones.
- 16) Prestaciones.
- 17) Contrato colectivo de trabajo.
- 18) Reglamento interior de trabajo. (p.15)

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del Problema

El departamento de recursos humanos de las organizaciones administra y coordina una serie de procesos los cuales deben estar interrelacionados con el objetivo de atraer y desarrollar continuamente al personal que contribuye al crecimiento y rentabilidad de la organización, basándose en valores organizacionales y una cultura de alto desempeño. Sin embargo luego de realizar el proceso completo de vinculación de personal, el nuevo colaborador debe conocer la información general de la empresa que le permita comprender y desarrollar su cargo. A este proceso se le llama inducción de personal.

La inducción del personal, es un proceso que usualmente realizan las empresas al inicio de una relación laboral, el cual consiste en la orientación y presentación inicial que se brinda a los nuevos colaboradores de la organización y de su puesto de trabajo.

La empresa farmacéutica objeto de estudio, es una empresa familiar, fundada en 1,927 ubicada en el municipio de Guatemala. Se dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos elaborados bajo rigurosos estándares internacionales de calidad para la prescripción médica, venta libre (vitaminas, productos naturales y suplementos alimenticios) y genéricos. Es una organización industrial de tamaño grande que está estructurada en las siguientes áreas: Mercadeo, ventas, servicio al cliente, producción, control de calidad, aseguramiento de calidad, compras y distribución, finanzas, sistemas y recursos humanos. Cuenta con una plantilla autorizada de 631 colaboradores.

El área de recursos humanos está conformada por el área de gerencia de recursos humanos, el área de compensaciones y beneficios, el área de desarrollo organizacional, el área de relaciones laborales y el área de reclutamiento y selección.

El área de reclutamiento y selección luego de completar un proceso de contratación, entrega en una reunión general: el gafete de ingreso al colaborador, el contrato laboral y los formularios de seguros médicos y de vida, para luego trasladar al colaborador al área que le corresponde. Este proceso se realiza aproximadamente entre dos a tres horas.

Posteriormente el colaborador es trasladado a su área de trabajo para que el jefe del área le asigne sus actividades a realizar. No existe ningún tipo de acompañamiento posterior.

De esa cuenta la empresa objeto de estudio actualmente cuenta con un proceso limitado para realizar una inducción general y una inducción específica para el personal de nuevo ingreso, lo cual en primer lugar afecta en el enamoramiento, al sentido de pertenencia, identificación y orgullo del nuevo colaborador hacia la organización. Sin embargo, el proceso de inducción no solo permite brindar un proceso completo de incorporación, sino también favorece en el desempeño organizacional, ya que los nuevos colaboradores adquieren los lineamientos clave de la cultura organizacional; por lo que mediante un proceso de inducción se debe establecer qué información es la necesaria para que un nuevo colaborador conozca los aspectos más importantes de la organización y pueda alcanzar de un modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarios para que el nuevo colaborador pueda desempeñar correctamente su trabajo. Con estas acciones el área de recursos humanos puede asegurarse y contribuir a que el nuevo colaborador posea la información necesaria de acuerdo con el cargo que ocupe.

Es por ello que la empresa farmacéutica necesita evaluar e implementar un proceso de inducción general en donde se dé a conocer la información básica respecto a los antecedentes de la empresa, propósito y visión de la empresa, los valores organizacionales, los procesos generales que se lleven a cabo, así como las normas, políticas y todos los beneficios que se brindan; y una inducción específica al puesto a fin de lograr que el colaborador esté preparado para desempeñar sus funciones en un menor tiempo.

La problemática que se propone abordar en el presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo la evaluación del proceso de inducción general y específica para una empresa farmacéutica y proponer una mejora en el mismo que contribuya en la adaptación e identificación de los nuevos colaboradores con la filosofía, normas y procedimientos de empresa a fin alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en la empresa objeto de estudio.

3.1.1. Delimitación del problema

3.1.1.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos elaborados bajo rigurosos estándares internacionales de calidad para la prescripción médica, venta libre (vitaminas, productos naturales y suplementos alimenticios), genéricos, productos de limpieza, entre otros.

3.1.1.2. Delimitación geográfica

El estudio se enfoca en el proceso de inducción (general y específica) realizado por el área de recursos humanos de la organización, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala.

3.1.1.3. Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia del proceso de inducción general y específica, se analizaron los resultados obtenidos durante el año 2020, para la implementación del programa durante el 2021.

3.2. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos que se pretende alcanzar con el trabajo profesional que se realizará:

3.2.1. Objetivo general

Evaluar el proceso de inducción general y específica de una empresa farmacéutica ubicada en el municipio de Guatemala y elaborar una propuesta de mejora que contribuya a una mejor adaptación e identificación de los nuevos colaboradores con la filosofía organizacional, normas y procedimientos de la empresa a fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

3.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar el proceso actual de inducción general y específica de la empresa farmacéutica.
- Elaborar una propuesta de mejora del proceso de la inducción general y específica de la empresa farmacéutica a través de la estructuración formal y ordenada,

orientada a que un nuevo colaborador conozca los aspectos más importantes de la organización.

- Implementar la propuesta de mejora del proceso de inducción general de personal para todos los colaboradores de nuevo ingreso que contribuya a su adaptación e integración a la empresa.

3.3. Método, técnicas e instrumentos

El presente trabajo de graduación tiene como alcance una solución práctica de la problemática detectada en el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio.

El enfoque utilizado en la elaboración del trabajo profesional es de tipo mixto, ya que tanto se obtuvieron resultados cuantitativos mediante la técnica de la encuesta como cualitativos por medio de entrevistas semiestructuradas a fin de establecer las necesidades de implementar un proceso de inducción integral que incluye una inducción general dentro de la empresa y un proceso de inducción específico al puesto de trabajo.

3.3.1. Método

El método utilizado en el trabajo de graduación es de tipo descriptivo, ya que fue necesario identificar la situación actual de la empresa, elaborar un nuevo proceso y diseñar el manual y guía necesarios para establecer un proceso de inducción para la empresa objeto de estudio.

Este trabajo se desarrolló de forma estructurada y sistemática a fin de contribuir a la solución práctica del problema identificado. Durante los procesos de planteamiento del problema y diagnóstico se realizó la recolección de información por medio de fuentes primarias mediante entrevistas, observación directa y encuestas realizadas al personal de la empresa con el fin de establecer las acciones a realizar para mejorar el proceso actual.

Posteriormente fue utilizado el método documental en donde fueron necesarias tanto fuentes primarias como fuentes secundarias para la elaboración de la propuesta e informe final. Los datos obtenidos fueron ordenados y procesados con el propósito de lograr los objetivos del informe.

3.3.2. Población

Para elaborar el diagnóstico se realizó una encuesta a todos los colaboradores nuevos que ingresaron durante el año 2020. El total de colaboradores activos al momento de realizar la encuesta eran 63 personas. Es decir se evaluó al universo de los colaboradores que cumplían con estas características, cumpliendo con la definición de población o universo indicada por Hernández, Fernández & Baptista (2014) “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Adicionalmente fue necesario realizar una entrevista tanto al gerente de recursos humanos como al coordinador de reclutamiento y selección para ampliar los conocimientos de las actividades realizadas con el nuevo personal y conocer las expectativas del proyecto.

Del mismo modo, para obtener la información de los descriptores de puestos del plan piloto del área de producción, fue necesario la entrevista con 27 colaboradores de los 15 puestos analizados y posteriormente una entrevista con el jefe del área para su validación. En el caso de los puestos en donde se tenían más de 10 colaboradores ocupando un mismo puesto, fue necesario realizar seleccionar 3 colaboradores para realizar la entrevista al grupo de enfoque con el objetivo de obtener la información. El grupo de enfoque o sesiones de profundidad consisten según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas) en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas” (p.408).

3.3.3. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron tanto en el diagnóstico del problema como en la recolección de los datos para la elaboración del Manual de Inducción y la Guía General para la inducción específica que fueron necesarios para realizar la propuesta del nuevo proceso de inducción integral fueron las siguientes:

3.3.3.1. Entrevista

Inicialmente se realizó una entrevista semiestructurada con el gerente de recursos humanos para conocer el proceso de inducción a fin de establecer la situación actual del mismo e identificar las oportunidades de mejora e intereses de la organización por alinearlos.

Posteriormente se realizó otra entrevista semiestructurada con el coordinador de reclutamiento y selección de personal, mediante el uso de preguntas mixtas, a fin de obtener la información general necesaria para establecer la situación actual e información para incluir en el manual de inducción y conocer más sobre la filosofía empresarial del negocio.

Adicionalmente, para realizar el plan piloto en donde se implementó la inducción específica o inducción al puesto se aplicaron entrevistas individuales al titular del puesto y al jefe para lograr obtener la información necesaria para completar los descriptores de puesto. Los puestos identificados del área de producción fueron un total son 15 puestos. Para lograr obtener la información necesaria en las entrevistas se siguieron los siguientes puntos:

- Previo a la entrevista, se comunicó de la actividad al jefe del entrevistado la realización de esta.
- Se informó al entrevistado(s) la razón de la actividad a realizar.
- No se sugirió cómo se realizan las actividades, fue descrito por el (los) entrevistado(s)
- Se limitó a realizar la entrevista a la obtención de la información requerida en el formato.
- Se anotó la información que compartió el (los) entrevistado(s).
- Al concluir, se compartió con el (los) entrevistado(s) los apuntes realizados para validar la información.
- Se realizaron ajustes si era necesario.
- Se validó con el jefe inmediato la información obtenida.

En estas entrevistas fue necesario utilizar el formato de descriptor de puesto el cual contenía toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

3.3.3.2. Encuesta

Se realizó una encuesta a los colaboradores que ingresaron durante el año 2020, 63 personas en total, mediante una guía de encuesta en la que se obtuvo la información acerca del conocimiento de los colaboradores de los procesos generales de la empresa, su filosofía empresarial, los beneficios con que cuentan entre otros puntos que permitieron establecer la necesidad de la implementación del proceso de inducción general.

Así mismo en esta misma encuesta se busca establecer la inducción específica que fue dada al colaborador en su ingreso a fin de evidenciar la necesidad de la implementación de un proceso de inducción al puesto o inducción específica que provea a los colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar su puesto.

3.3.3.3. Observación directa

Esta técnica consiste en recopilar información complementaria que ayudó a incrementar los conocimientos de las actividades actuales que se realizaban al momento de ingresar nuevo personal en la empresa objeto de estudio y poder realizar un diagnóstico. Así mismo mediante esta técnica se obtuvo la información necesaria para la elaboración de los descriptores de puestos.

3.3.3.4. Recopilación documental

Mediante la recopilación documental se obtuvieron los datos e información de fuentes documentales digitales e impresas que fueron utilizados para la realización del Manual de Inducción que fue utilizado en la inducción general y los lineamientos necesarios para proponer una guía para la inducción específica a todos los colaboradores en sus puestos de trabajo.

3.3.4. Instrumentos

Para la realización del diagnóstico del proceso de inducción general e inducción específica se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) Formato de entrevista semiestructurada dirigida al gerente de recursos humanos y al coordinador de reclutamiento y selección para obtener información necesaria para la realización del trabajo profesional.
- b) Guía de Encuesta al personal de nuevo ingreso del año 2020 para evaluar y establecer el conocimiento de los colaboradores de los procesos generales de la empresa, filosofía empresarial y beneficios y entre otros puntos. En esta misma encuesta se evalúa también la información trasladada a cada colaborador en específico para desempeñar su puesto.
- c) Guía de observación de las actividades que se realizan actualmente al momento que ingresa a la empresa un colaborador.
- d) Formato de descriptor de puesto para obtener la información de cada puesto del área de producción de la organización.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se exponen, analizan y discuten los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos establecidos en el marco metodológico.

Es preciso determinar la situación actual de los procesos de inducción en la organización como primer paso. Estos resultados evidencian la necesidad de la organización en elaborar e implementar un proceso de inducción general y específico que permita una mejor adaptación e identificación de los nuevos colaboradores con la cultura, normas y procedimientos de la empresa a fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Posteriormente fue necesario elaborar y presentar el proceso de inducción general y específico acorde a las necesidades de la organización a fin de iniciar el proceso de implementación de un manual de inducción general y guía de inducción específica en el área de producción como plan piloto, y posteriormente al resto de áreas de la organización.

4.1. Presentación y análisis de resultados recopilados

Con el fin de recopilar la información necesaria para determinar la situación actual del proceso de inducción en la organización y obtener la información necesaria para desarrollar un nuevo proceso de inducción tanto general como específico en la organización fue necesario aplicar los instrumentos indicados anteriormente en la metodología. Con la información obtenida tanto en la recopilación de información como en los distintos instrumentos planteados fue posible desarrollar una propuesta de mejora del proceso de inducción general y específico, un manual de inducción que es para uso de todos los nuevos colaboradores y una guía de inducción específica que detallará las acciones necesarias a realizar para que los nuevos colaboradores puedan integrarse en menor tiempo en su puesto de trabajo. A continuación se presentan los resultados obtenidos con estas herramientas.

4.1.1. Recopilación de información

La recopilación de información es un proceso muy importante para determinar la situación actual del proceso de inducción general y específico y al mismo tiempo pretende obtener la información necesaria sobre la organización para elaborar la propuesta de cambio del proceso de inducción para todos los colaboradores de nuevo ingreso, desde el punto de vista general como específico.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante el uso de la entrevista semiestructurada, la guía de encuesta de evaluación del proceso de inducción general y específico, la guía de observación de actividades realizadas al ingreso de nuevos colaboradores y el proceso de elaboración de descriptores de puestos.

4.1.1.1. Entrevista Semiestructurada con gerente de recursos humanos (Anexo 1)

Se realizó la primera entrevista al gerente de recursos humanos de la organización con el objetivo de conocer las generalidades del proceso que se estaba realizando e identificar las oportunidades de mejora e intereses de la organización por alinear el mismo. A continuación se presenta la matriz descriptiva de resultados de esta entrevista la cual permite conocer la situación actual del proceso de inducción general y específico:

Tabla No. 1
Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a Gerente de Recursos Humanos

Fecha	Lunes 21 de septiembre 2020
Persona entrevistada	XXXXXX
Puesto que ocupa	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo:	
El objetivo de este instrumento es conocer las generalidades del proceso actual de inducción y obtener la información necesaria para proponer mejoras en el proceso. Las preguntas bases para la entrevista son:	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Existe un proceso o programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores actualmente? Detalle las acciones que se realizan.	No existe un proceso definido de inducción general ni de inducción específica, por lo que se considera que el implementar un proceso de inducción en la organización es sumamente importante. Actualmente únicamente se citan días en específico al personal de nuevo ingreso para entregarles su carné de ingreso, su contrato laboral y llenen formularios de seguro médico y de vida. Así mismo indico que el área de recursos humanos no consideraba el proceso de inducción específico, por lo que no tenía la certeza de que el colaborador recibiera la información, instrucciones y herramientas de su puesto de trabajo a desempeñar al momento de su ingreso.
2. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias que deben realizarse para implementar un proceso de inducción general y específico?	El proceso definitivamente necesita una estructura clara de los puntos necesarios que todo nuevo colaborador necesita para conocer de la organización, tanto esquematizar la información a trasladar como entregar un documento que comparta dichos datos. Del mismo modo debe de quedar establecido que información o acciones deben realizar los jefes inmediatos para trasladar al nuevo colaborador en su puesto.
3. ¿Qué expectativas se tienen sobre la evaluación y propuesta de mejora al proceso de inducción general y específico?	Este es un proceso importante que no se ha logrado estructurar de la manera correcta, por lo que evaluar lo que se esta realizando y plantear una propuesta que mejore este proceso seguramente generará una mejor experiencia para los nuevos colaboradores y minimizara los tiempos de acoplamiento del personal en su área de trabajo.

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>4. Desde su punto de vista, ¿Qué temas debe contener el proceso de inducción, tanto general como específico?</p>	<p>Desde su perspectiva los puntos que debería de contener un proceso de inducción, haciendo énfasis en la filosofía organizacional, políticas, procesos de seguridad, salud y hacer énfasis en los beneficios que otorga la empresa. En el proceso de inducción específico es muy importante asegurarse que los nuevos colaboradores se les indiquen las funciones y responsabilidades que tienen en su puesto como entregarle todas sus herramientas para que puedan iniciar su actividad laboral lo más pronto posible.</p>
<p>5. ¿Qué aspectos de la filosofía organizacional se hace necesario incluir dentro del proceso de inducción?</p>	<p>La organización tiene una historia muy amplia a contar de la que se siente muy orgullosa, así mismo se ha trabajado arduamente en definir la misión, visión y los valores organizacionales. Esta información es muy importante que todo colaborador conozca y que mejor si esto se da a conocer desde su ingreso a la organización.</p>
<p>6. En su opinión ¿De qué forma se puede crear sentido de pertenencia hacia la empresa desde el primer día en la inducción?</p>	<p>Un nuevo colaborador desde el primer día forma parte de los planes, trabajo y sueños de la organización, por lo que es preciso resaltar y presentarle desde el inicio la misión, visión, historia, beneficios y fortalezas que permitan crear un sentido de pertenencia.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que se pueden resaltar durante la inducción para generar mayor identificación del nuevo trabajador?</p>	<p>La filosofía organizacional es una de las partes más importantes de la organización, la cantidad de productos que fabrica y comercializa y además se cuentan con una serie de beneficios que no todas las empresas cuentan.</p>
<p>8. ¿Cuál es el principal objetivo del programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores?</p>	<p>El objetivo principal del proceso de inducción general es introducir al nuevo colaborador a la organización, disminuyendo su ansiedad y enfocarlo hacia los objetivos organizacionales. En el caso de la inducción específica el objetivo sería de asegurarse que cada nuevo colaborador cuente con la información y herramientas necesarias para que pueda desempeñar su puesto lo más pronto posible.</p>
<p>9. ¿Qué resultado considera que generará un proceso de inducción estructurado en el desempeño de los nuevos colaboradores?</p>	<p>Todas las acciones que se realicen buscan como resultado final que el nuevo colaborador tanto cumpla con el perfil del puesto pero al mismo tiempo cuente con la información tanto general como específica que le permita aportar y desarrollar su talento en beneficio de los objetivos organizacionales.</p>
<p>10. ¿Algún punto adicional que considere que deba incluirse en el proceso de inducción?</p>	<p>Es importante establecer seguimientos de desempeño de cada nuevo colaborador, para asegurarse que cumplan con las necesidades de la organización.</p>

4.1.1.2. Entrevista Semiestructurada con coordinador de reclutamiento y selección (Anexo 1)

Utilizando el mismo formato de entrevista semiestructurada, posteriormente se realizó una entrevista con el coordinador de reclutamiento y selección de la organización, con el mismo objetivo de conocer el proceso que se realizaba al momento que confirmaban una plaza y cómo se procedía con el ingreso de los nuevos colaboradores. Los resultados de esta entrevista se presentan en la siguiente matriz:

Tabla No. 2	
Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a Coordinador de reclutamiento y selección	
Fecha	Lunes 28 de septiembre 2020
Persona entrevistada	XXXXXXXXXX
Puesto que ocupa	Coordinador de reclutamiento y selección
Objetivo:	
El objetivo de este instrumento es conocer las generalidades del proceso actual de inducción y obtener la información necesaria para proponer mejoras en el proceso. Las preguntas bases para la entrevista son:	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Existe un proceso o programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores actualmente? Detalle las acciones que se realizan.	La inducción general que se realiza es realmente una reunión general donde luego de dar la bienvenida al grupo de nuevos colaboradores, se les entrega el gafete de ingreso al colaborador, se firma el contrato laboral, los formularios de seguros médicos y de vida, para luego trasladar al colaborador al área que le corresponde. Este proceso se realiza aproximadamente entre dos a tres horas, por lo que puede establecerse que no existe un proceso definido de inducción general. En cuanto al proceso de inducción específica indica que en ocasiones tiene retroalimentación de los gerentes o jefes del desempeño de los nuevos colaboradores, usualmente cuando sus desempeños son excelentes o bien no cumplen con las necesidades del puesto; pero que no existe una retroalimentación formal en donde pueda asegurarse que los nuevos colaboradores si están cumpliendo con las expectativas y necesidades de las áreas.

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>2. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias que deben realizarse para implementar un proceso de inducción general y específico?</p>	<p>Es necesario ordenar y determinar qué información se debe de trasladar a los colaboradores de nuevo ingreso, lamentablemente no se había tenido la disponibilidad de tiempo necesario para organizar este proceso correctamente. La organización ha mejorado ultimamente en varios procesos de recursos humanos, pero no se le ha dado la importancia al proceso de inducción.</p>
<p>3. ¿Qué expectativas se tienen sobre la evaluación y propuesta de mejora al proceso de inducción general y específico?</p>	<p>Su expectativa es que se pueda diseñar un proceso ordenado y claro en donde se le plantee tanto a las gerencias como jefaturas su necesidad e importancia; ya que deben permitir una ampliación del tiempo para realizar la inducción general como involucrarse en la inducción específica.</p>
<p>4. Desde su punto de vista, ¿Qué temas debe contener el proceso de inducción, tanto general como específico?</p>	<p>Debe de hacerse énfasis en la historia de la empresa, ya que es una información muy importante que debe incluirse en la inducción general, así mismo todo lo relacionado con la visión, misión, valores y procesos administrativos relacionados con recursos humanos en los que usualmente tienen dudas los colaboradores. La inducción específica si debe de enfocarse en los procesos y funciones que realizará el colaborador. Así mismo índico que el área de recursos humanos no tiene claridad si al colaborador se le hace entrega de todas las herramientas necesarias para su desempeño, lo que se traduce en molestias o enfermedades de parte de los nuevos colaboradores, como también tiempo perdido y aumento de gastos relacionados por la demora de este proceso.</p>
<p>5. ¿Qué aspectos de la filosofía organizacional se hace necesario incluir dentro del proceso de inducción?</p>	<p>La misión, visión y valores organizacionales.</p>
<p>6. En su opinión ¿De qué forma se puede crear sentido de pertenencia hacia la empresa desde el primer día en la inducción?</p>	<p>Compartiéndoles la gran historia que tiene la organización y todos los productos farmacéuticos y de cosméticos que se fabrican y se comercializan.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que se pueden resaltar durante la inducción para generar mayor identificación del nuevo trabajador?</p>	<p>La trayectoria de la organización y todos los beneficios que se tienen al ser colaborador.</p>
<p>8. ¿Cuál es el principal objetivo del programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores?</p>	<p>Facilitar el ingreso de los nuevos colaboradores en el desempeño de sus labores y que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.</p>

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>9. ¿Qué resultado considera que generará un proceso de inducción estructurado en el desempeño de los nuevos colaboradores?</p>	<p>Al alinear este proceso sería de gran beneficio tanto para asegurarse que la gestión de reclutamiento y selección se está realizando correctamente, como también permite que el área de recursos humanos sea un aliado estratégico para todas las áreas que lo conforman ya que están proveyendo colaboradores que cumplen con el perfil deseado.</p>
<p>10. ¿Algún punto adicional que considere que deba incluirse en el proceso de inducción?</p>	<p>Creo que es importante hacer énfasis en los temas de seguridad industrial y de salud, mas que todo por lo de la pandemia del Covid-19</p>

4.1.1.3. Guía de encuesta de evaluación de procesos de inducción general y específico (Anexo 2)

La guía de encuesta de evaluación de procesos de inducción general y específico permitió establecer la información proporcionada por 63 colaboradores que ingresaron durante el año 2020 a laborar dentro de la organización.

Los colaboradores encuestados son parte de los diferentes departamentos de la organización, no importando su nivel jerárquico; sin embargo es preciso indicar que el total de colaboradores ingresados durante el 2020 fueron 72, pero al momento de realizar la encuesta solo el 88%, es decir 63 colaboradores continuaban laborando en la organización. Adicionalmente se estableció que el 25% de los 63 colaboradores encuestados, es decir 16 colaboradores encuestados tienen una posición jerárquica de coordinación, supervisión o jefatura a su cargo, el resto de colaboradores tienen una plaza operativa asignada.

Previo a su distribución de la encuesta fue necesario resaltar a los colaboradores que debían contestar en base a sus primeros días de labores.

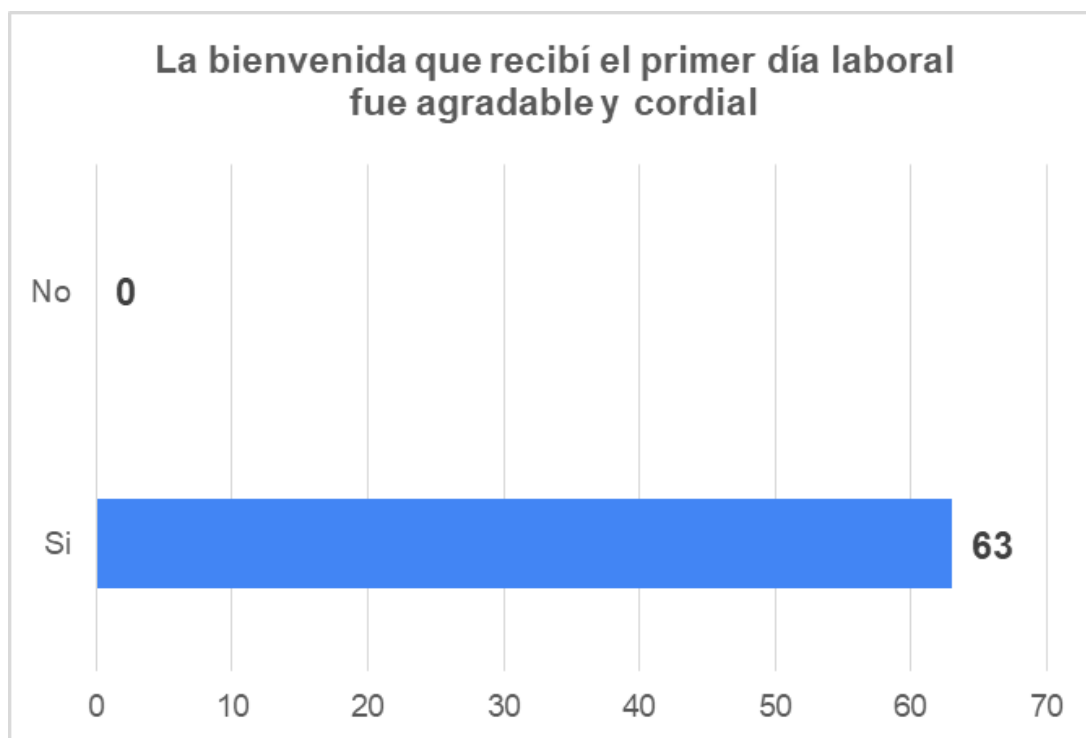
Los resultados de este instrumento permitieron comprender desde la perspectiva de los colaboradores de reciente ingreso qué puntos fueron comunicados y cuales no fueron trasladados.

Los resultados de un total de 17 preguntas de los 63 colaboradores se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 1. Tiempo que tiene de laborar dentro de la empresa. Con los resultados obtenidos se estableció que la mayoría de los encuestados (86%) tienen menos de 1 año de laborar dentro de la organización. El resto por la fecha en que fue elaborada la encuesta ingresaron en los primeros meses del año 2020. Esta pregunta nos permite afirmar que la encuesta realizada está considerando únicamente a los colaboradores de reciente ingreso por lo que se puede asegurar que la información obtenida nos presenta la situación actual del proceso a analizar.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 2. La bienvenida que recibí el primer día laboral fue agradable y cordial. El 100% de los colaboradores encuestados indicaron que al momento de ingresar a la organización fueron acogidos de una forma agradable y cordial.

Este es un buen indicador, ya que una de las prioridades del proceso de inducción es que el nuevo colaborador sea recibido en un ambiente agradable que propicie una relación laboral a largo plazo.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 3. En el ingreso a la empresa obtuve información sobre la misión y la visión de la organización. En esta pregunta la mayoría de los colaboradores (73%) indican que no les fue proporcionada la misión y la visión de la organización.

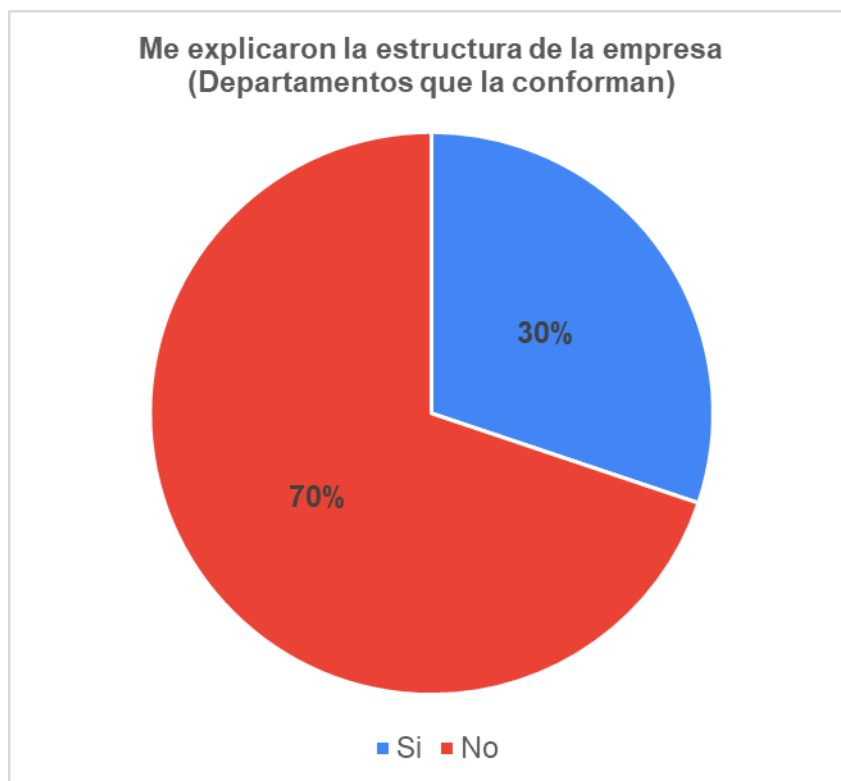
El resultado obtenido es preocupante y acentúa la necesidad de implementar un proceso de inducción en donde se incluya esta información ya que es la esencia de los principios de la organización que permite guiar y motivar a los colaboradores hacia los objetivos organizacionales. Este resultado también evidencia la inconsistencia de la información que se traslada a los colaboradores de reciente ingreso, ya que solo el 27% si les fue brindada esta información.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 4. Me dieron a conocer los valores organizacionales, pilares de la filosofía de la organización.

Este resultado al igual que la figura 3 evidencia la inconsistencia de la información trasladada a los nuevos colaboradores, sin embargo en este caso es más preocupante ya que solo a un 10% de los colaboradores indican que si les compartieron los seis valores organizacionales definidos de la organización. Conocer y aplicar los valores organizacionales ayuda a fomentar conductas como el respeto, sentido de pertenencia y colaboración, que son esenciales para un buen desempeño de los colaboradores

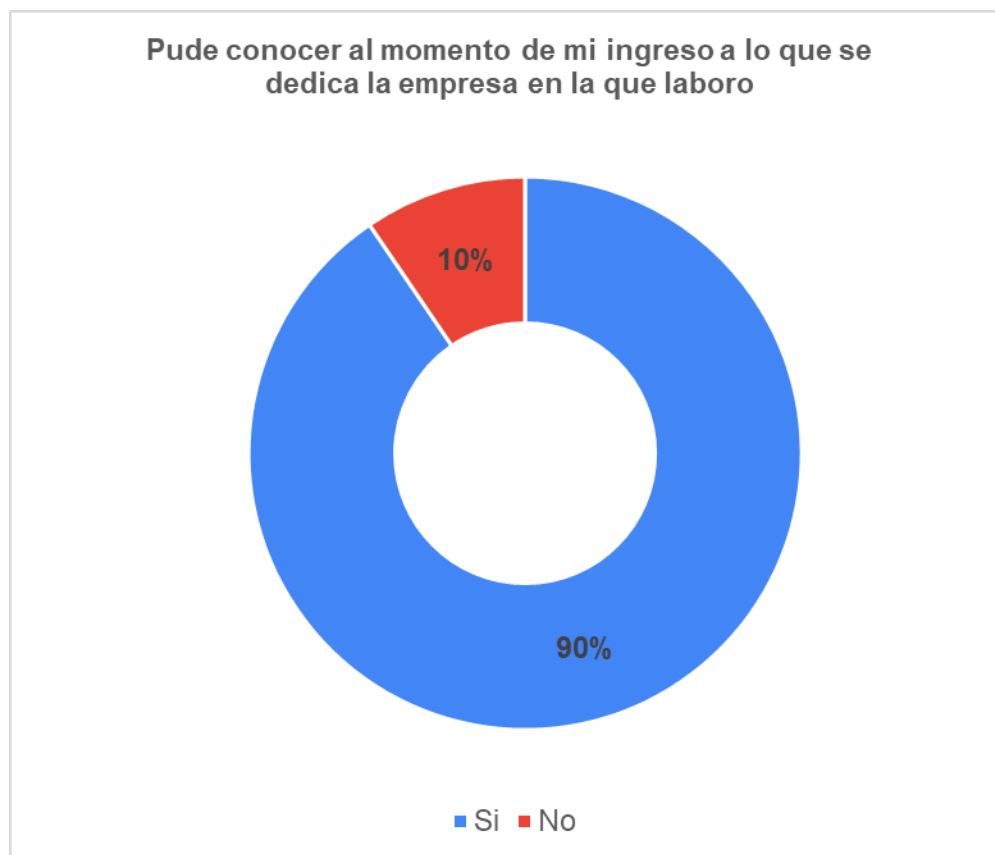


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 5. Me explicaron la estructura de la empresa (Departamentos que la conforman).

Esta pregunta tenía como objetivo identificar si el nuevo colaborador se le proporcionaba información de la estructura organizacional de la empresa a fin de identificar el área a la que pertenece y el impacto que tiene esta en el logro de los objetivos.

El 70% de los encuestados indicaron que no les fue compartida la estructura de la empresa, por lo que es poco probable que conozcan la función e impacto tanto de su departamento como del resto.

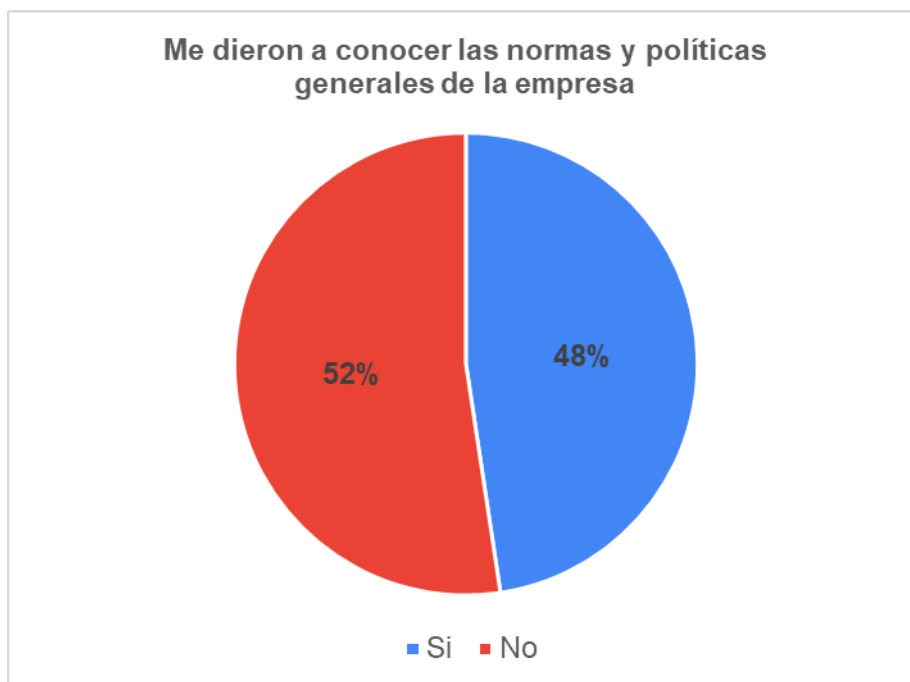


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 6. Pude conocer al momento de mi ingreso a lo que se dedica la empresa en la que laboro.

El 90% de los encuestados indican que si les dieron a conocer a que se dedica la empresa, sin embargo un 10% respondieron que no se les dio esta información.

El resultado de esta pregunta es positivo, aunque persiste la inconsistencia de la información trasladada a los nuevos colaboradores al momento de su ingreso. Esta variabilidad manifiesta la necesidad de estructurar la información a trasladar durante el proceso de incorporación de los colaboradores.

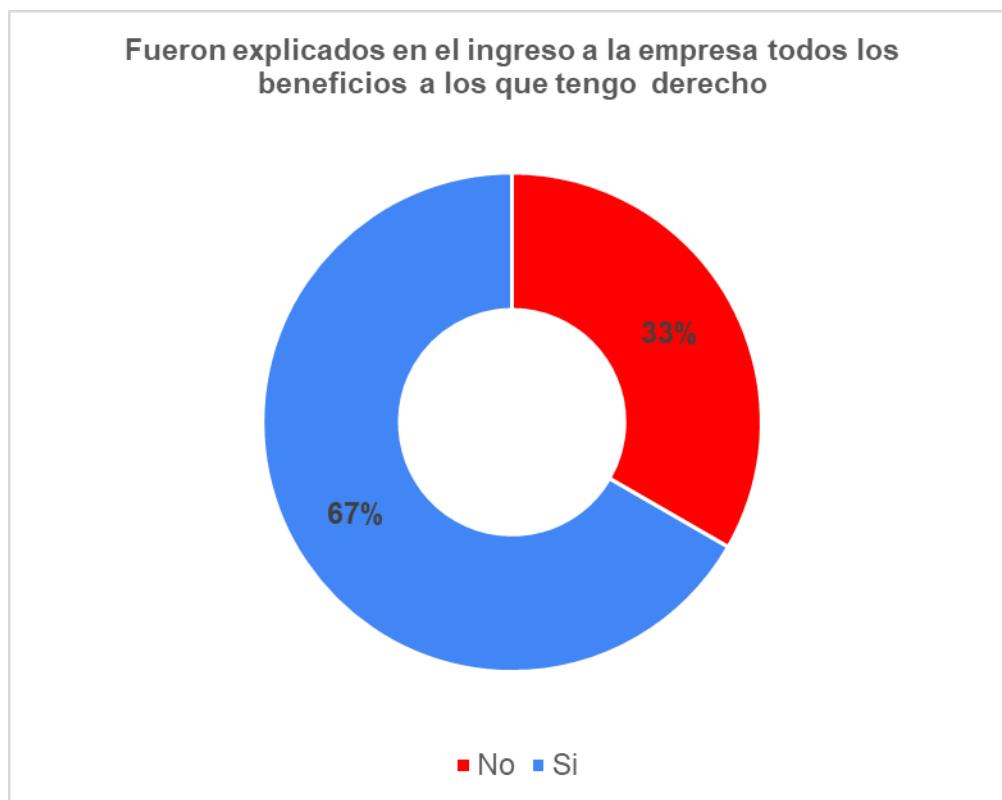


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 7. Me dieron a conocer las normas y políticas generales de la empresa.

El resultado de esta pregunta hace referencia que el 48% de los colaboradores encuestados si les trasladaron las normas y políticas generales de la empresa y un 52% no tuvieron acceso a esta información.

Aunque existe la posibilidad que los colaboradores encuestados no recuerden si esta información fue trasladada, el no contar con un proceso de inducción estructurado reafirma la necesidad de mejorar este proceso.

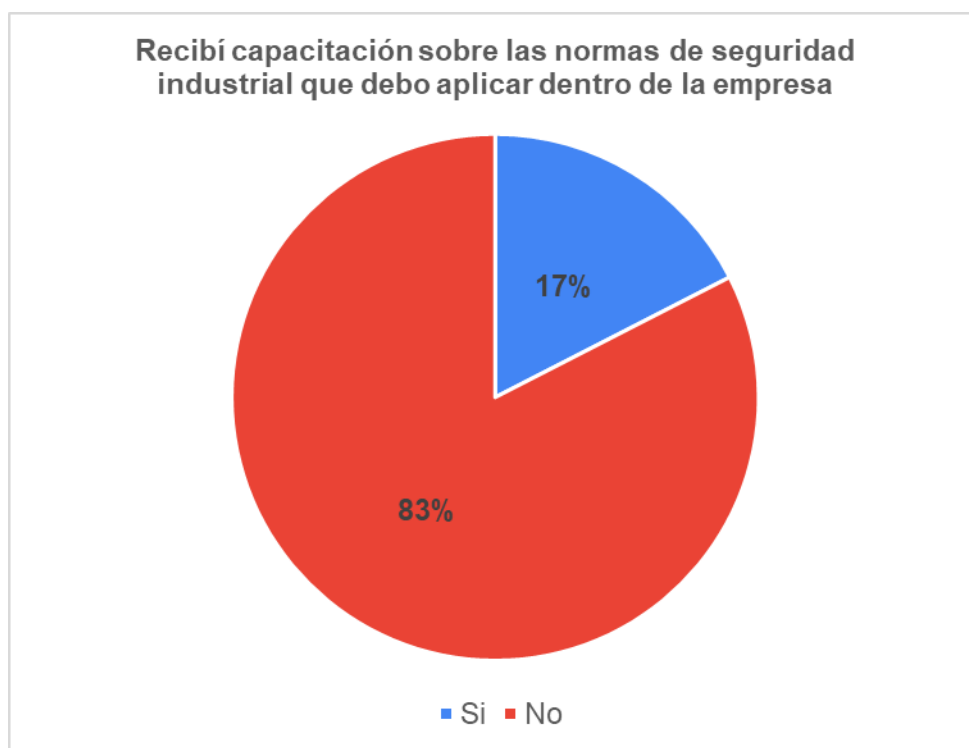


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 8. Fueron explicados en el ingreso a la empresa todos los beneficios a los que tengo derecho.

El 67% de los encuestados indican que si les fueron explicados los beneficios que la empresa ofrece y un 33% indica que no les explicaron.

Aunque a la mayoría de los colaboradores si se les trasladó esta información, es preciso que el área de recursos humanos traslade esta información a los nuevos colaboradores ya que aportará en la motivación, se sentirán valorados y emocionados de formar parte de la organización.



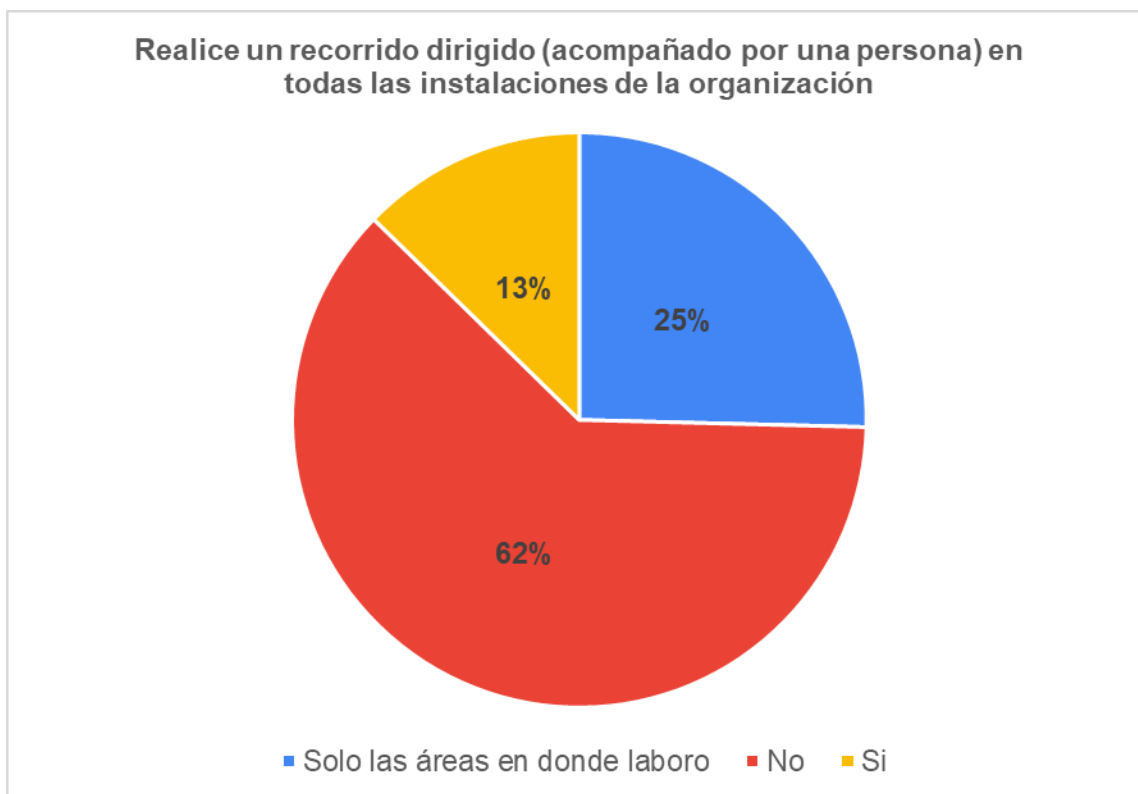
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 9. Recibí capacitación sobre las normas de seguridad industrial que debo aplicar dentro de la empresa.

La mayoría de los encuestados, un 83% afirma que no recibieron capacitación sobre las normas de seguridad industrial en el proceso de inducción. Solo un 17% afirma que si les capacitaron.

Este resultado es preocupante considerando que el 75% de los colaboradores encuestados forman parte del área operativa de la organización, que son las posiciones que generalmente están más expuestos a riesgos laborales.

Es preciso que el área de recursos humanos integre en el proceso de inducción una capacitación de normas de seguridad industrial que eviten todo tipo de accidentes laborales.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 10. Realice un recorrido dirigido (acompañado por una persona) en todas las instalaciones de la organización.

Un 62% de los colaboradores encuestados indican que no realizaron un recorrido dirigido en todas las instalaciones de la organización, el 25% indica que solo en las áreas donde labora y únicamente el 13% si realizó un recorrido dirigido.

La variación del resultado en esta pregunta se debe a que en algunos casos las áreas realizan directamente esta actividad, ya que el área de recursos humanos no ejecuta este proceso como parte de la inducción.

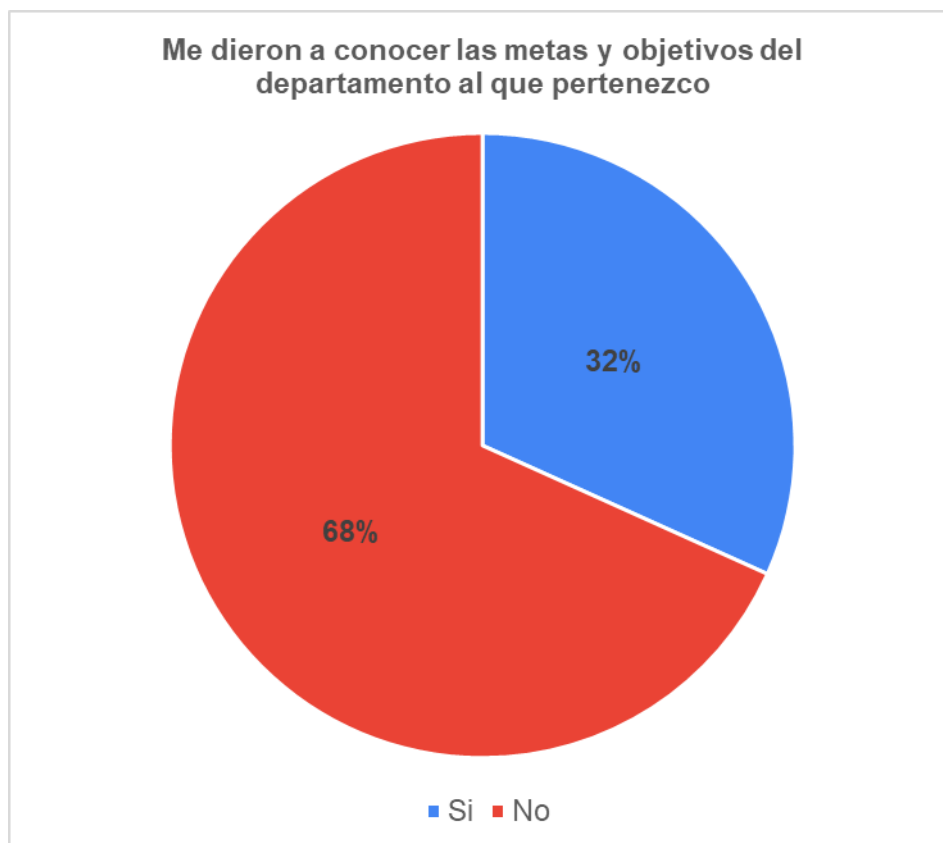


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 11. Me fue proporcionado algún material o información general de la organización cuando ingrese a la empresa (Manual de Inducción).

El 100% de los colaboradores encuestados indicaron que no les entregaron ningún tipo de material que les proporcione la información más relevante de la organización y les facilite su rápida integración.

El resultado obtenido confirma la inexistencia de una manual de inducción el cual pueda ser entregado a todos los colaboradores de primer ingreso. Aunque no todas las organizaciones poseen un manual de inducción, contar con esta herramienta permite asegurar la comunicación de la información general de la empresa como preparar al colaborador de nuevo ingreso para el desempeño de su trabajo.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 12. Me dieron a conocer las metas y objetivos del departamento al que pertenezco.

El 68% de los colaboradores indicaron que no les dieron a conocer las metas y objetivos del departamento al que pertenecen. Solo un 32% si tienen esta información.

Es preciso que el jefe o coordinador del área comparta esta información a los nuevos colaboradores, ya que la mayoría de los colaboradores indican que no les dieron esta información, por lo que podría considerarse que no tienen claro el impacto que genera su trabajo al logro de los objetivos del departamento y por ende a los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 13. Asignaron en mi departamento a una persona para que me entrenara y capacitara al momento de ingresar a la empresa.

El 70% de los colaboradores encuestados respondieron que si fue asignada una persona para que le capacitara y guiara, el resto, es decir un 30% indica que no tuvieron un guía asignado. Aunque la mayoría tuvo un guía que le enseñara los procesos del área, es importante que al momento de realizar una inducción específica al puesto pueda el jefe o una persona asignada por este, acompañar al nuevo colaborador para garantizar que conozca los procedimientos establecidos para realizar correctamente sus funciones.

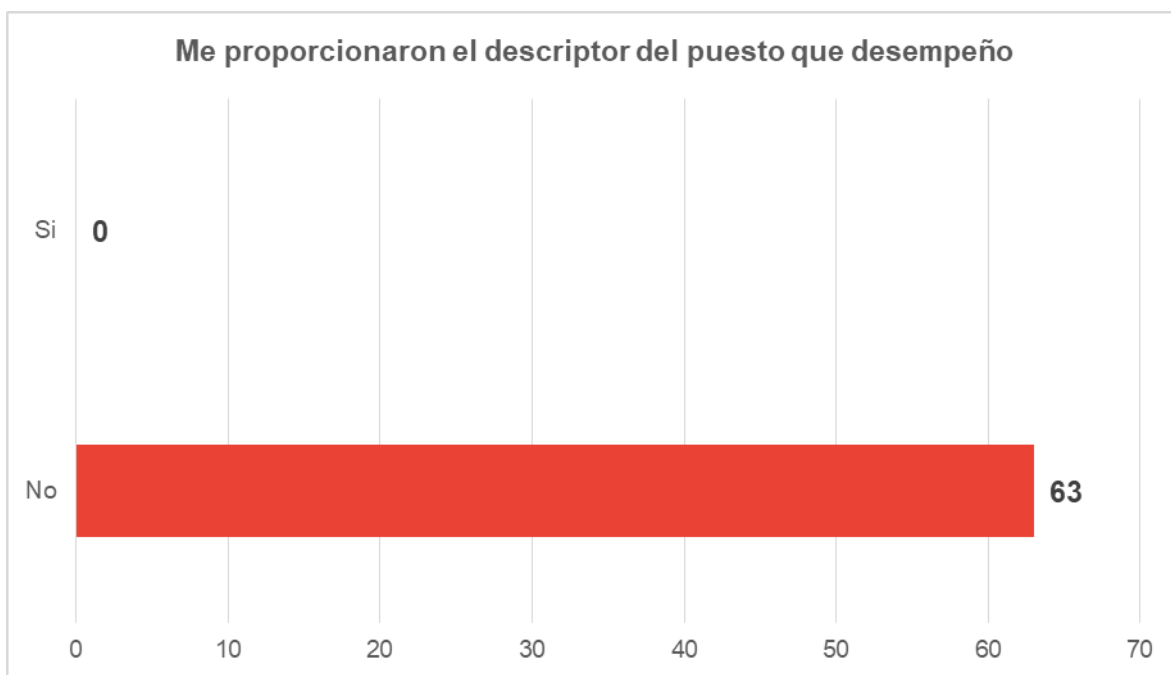


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 14. Me explicaron las funciones y responsabilidades de mi puesto.

La mayoría de los encuestados, 86%, indican que si les explicaron que funciones y responsabilidades tenían asignadas en el puesto al que fueron contratados, sin embargo un 14% afirma que no les proporcionaron esta información.

Con el fin de asegurar que a cada colaborador de nuevo ingreso se le traslade las funciones y responsabilidad que tiene asignado en el puesto asignado, es preciso que durante el proceso de inducción específica o inducción al puesto sea un punto para exponer.

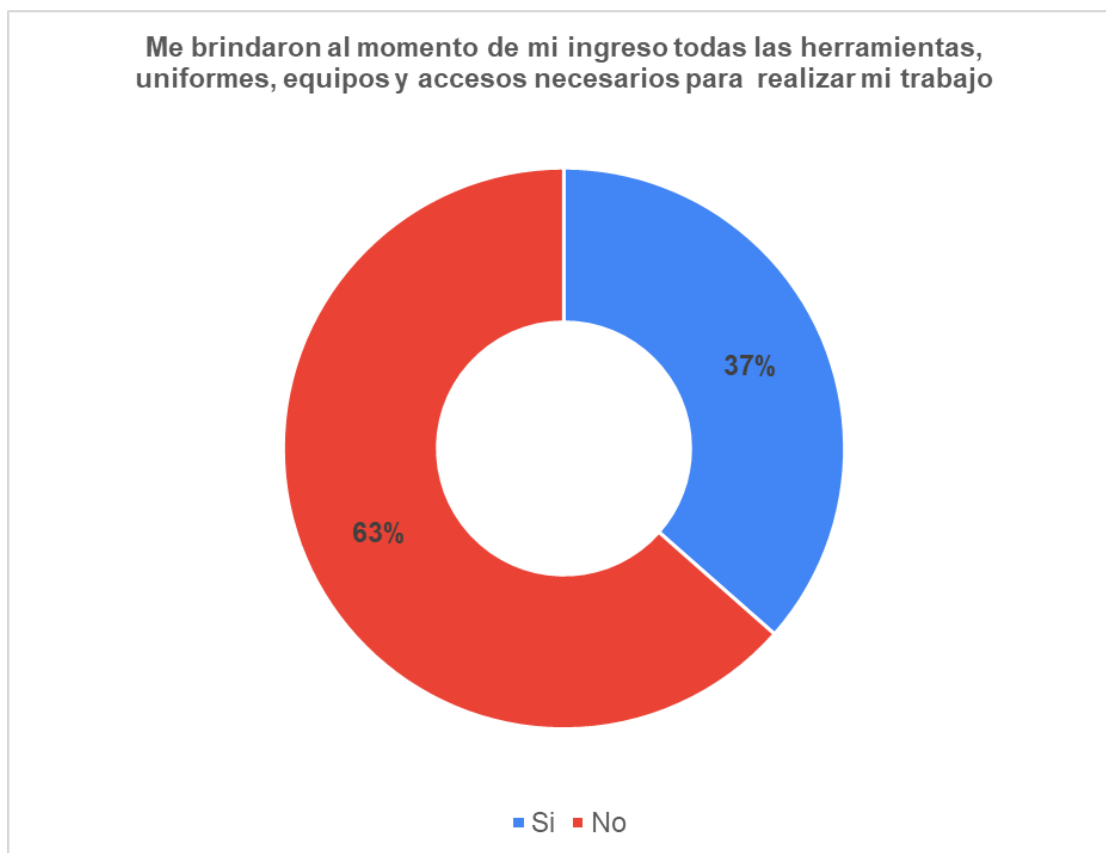


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 15. Me proporcionaron el descriptor del puesto que desempeño

El 100% de los colaboradores encuestados indicaron que no les fue proporcionado el descriptor del puesto que desempeñan.

El descriptor de puesto enlista las funciones principales y responsabilidades que tiene cada puesto en una organización, por lo que compartir esta información al colaborador de nuevo ingreso permite alinear el desempeño del nuevo colaborador con las necesidades de la empresa.

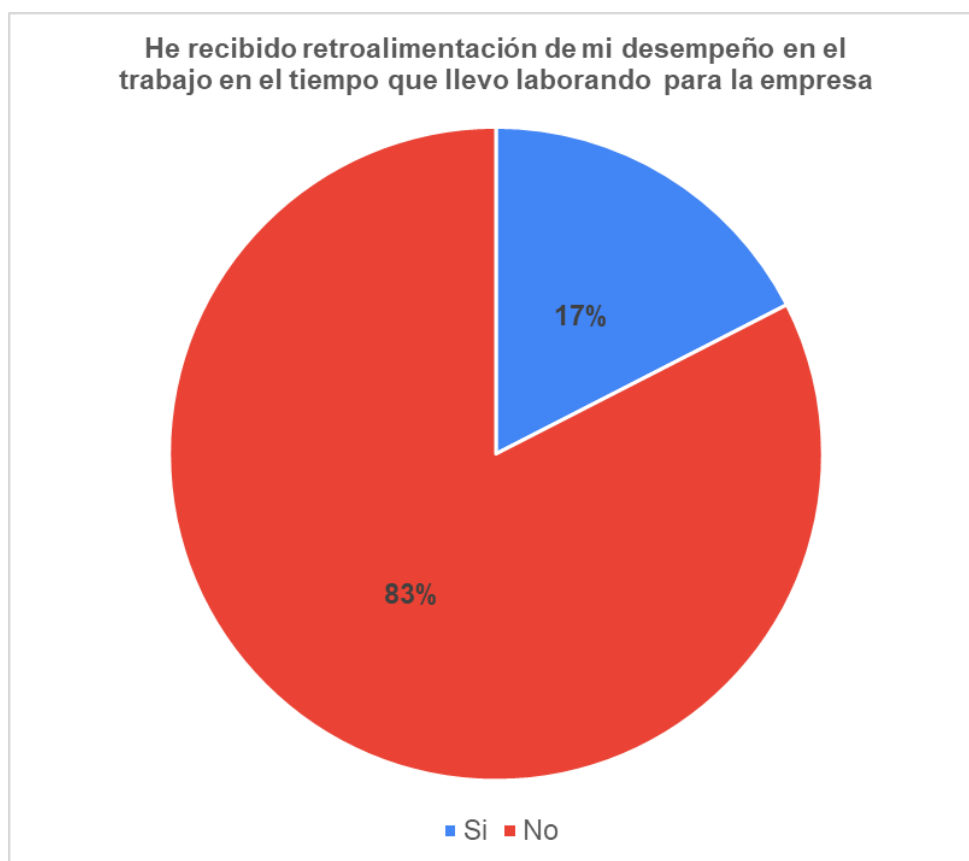


Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 16. Me brindaron al momento de mi ingreso todas las herramientas, uniformes, equipos y accesos necesarios para realizar mi trabajo.

El 63% de los encuestados indican que no le fueron entregados todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, únicamente el 37% responde que sí.

Este resultado se interpreta como una falta de organización por parte de las áreas involucradas que forman parte del proceso de inducción, que posibilite a que un nuevo colaborador pueda contar con las herramientas laborales que le faciliten en la rápida integración a la operación.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Figura 17. He recibido retroalimentación de mi desempeño en el trabajo en el tiempo que llevo laborando para la empresa.

El 83% de los encuestados indicaron que no ha recibido al momento ningún tipo de retroalimentación de su desempeño, solo un 17% indica que si le han dado a conocer esta información.

Dar retroalimentación a un colaborador sobre su desempeño le permite actuar sobre las futuras acciones que realice a fin de mantener, modificar o bien corregir las tareas que realiza y estén alineadas a los objetivos.

4.1.1.4. Guía de observación de actividades realizadas al ingreso de nuevos colaboradores (Anexo 3)

Utilizando la guía de observación de actividades realizadas al ingreso de nuevos colaboradores se pudo establecer lo siguiente:

El coordinador de reclutamiento y selección o un analista del área de recursos humanos, realiza una reunión con todos los colaboradores de primer ingreso. Usualmente esta actividad se coordina los días lunes, la primera y tercera semana de cada mes, aunque existen ingresos extraoficiales en otras fechas debido a la necesidad de integración inmediata de los nuevos colaboradores a la operación.

Se cita al personal al inicio de la jornada laboral. El coordinador de recursos humanos preliminarmente informa al área de seguridad el listado de nuevos colaboradores para que permita el ingreso a las instalaciones. Los nuevos colaboradores únicamente deben presentar el documento único de identificación personal (DPI) para que permitan el acceso en el área de garita.

El día de ingreso de nuevos colaboradores el coordinador de recursos humanos o analista del área de recursos humanos traslada al grupo de colaboradores de nuevo ingreso a un salón amplio.

Se procede a darles la bienvenida a la organización de manera verbal. Luego se procede a tomar una foto a cada colaborador. Esta foto será utilizada para la impresión del gafete de identificación. Estas fotos son entregadas a la secretaria del área de recursos humanos quien procederá a imprimir el gafete de identificación.

La siguiente actividad es entregar a cada nuevo colaborador el contrato laboral impreso para su lectura y firma correspondiente.

Posteriormente se hace la entrega de los formularios de seguros médicos y de vida que forman parte de los beneficios que la organización tiene a todos los colaboradores. En ocasiones, durante este último proceso los colaboradores realizan diferentes tipos de

consultas, no necesariamente de los formularios entregados. La actividad se programa para llevarse a cabo en dos horas, sin embargo en ocasiones puede extenderse hasta tres horas.

Al concluir la reunión se trasladan nuevamente a los colaboradores al área de recepción, en donde se coordina para que los jefes o encargados asignados de las áreas puedan llevarlos a sus lugares de trabajo.

Cada departamento o área tiene diferente proceso de inducción específica, no hay ningún tipo de estandarización o lineamientos. En algunos casos, sobre todo en el área operativa, usualmente es asignado el nuevo colaborador a un compañero de trabajo con el fin de que empiecen a trabajar en la línea de operación, es decir, los nuevos colaboradores inician su desempeño laboral inmediatamente. Muy pocas veces se les hace un recorrido formal en las áreas, se les comparte las metas u objetivos del área o se les entrega algún documento en donde se den a conocer sus funciones y responsabilidades. Básicamente el colaborador nuevo empieza a desempeñar sus actividades directamente y en el transcurso del tiempo conoce a sus compañeros de área, las diferentes funciones del área e instalaciones, entre otros puntos.

En áreas administrativas por lo general realizan un proceso de bienvenida y presentación con el resto de colaboradores. En algunas ocasiones se les comparte las metas u objetivos del área y se les da un recorrido por las instalaciones. Existe casi siempre una persona asignada para su acompañamiento en el proceso de adaptación, lo cual facilita su integración. Sin embargo, en varios casos se pudo observar que no se tenían disponible el equipo de cómputo asignado, acceso, uniforme o bien las herramientas de trabajo, lo cual perjudica en el proceso de capacitación y desempeño de los nuevos colaboradores.

No existe una retroalimentación al área de recursos humanos en donde el jefe confirme que el nuevo colaborador si cumple con el perfil requerido, únicamente se aduce que si ha cubierto las necesidades ya que no existe un reclamo o solicitud de baja.

Con esta última acción se concluye el proceso de inducción tanto general como específico en la organización.

4.1.1.5. Elaboración de descriptores de puestos (Anexo 4)

Para realizar el plan piloto en el área de producción de la inducción específica en la planta farmacéutica fue necesario ejecutar el proceso de elaboración de descriptores de puestos. Esto se llevó a cabo por medio de entrevistas a los 27 colaboradores de los 15 puestos que forman parte del área de producción. Los descriptores de puestos elaborados fueron de los siguientes puestos:

1. Jefe de planta de producción
2. Jefe de bodega producto terminado
3. Supervisor de fabricación
4. Supervisor de empaque
5. Supervisor de bodega de materiales
6. Supervisor de bodega producto terminado
7. Asistente de fabricación
8. Asistente de documentación de fabricación
9. Asistente de supervisión.
10. Líder de línea
11. Operario especializado de fabricación.
12. Auxiliar de materia prima
13. Auxiliar de material de empaque
14. Auxiliar de producción
15. Auxiliar de empaque.

Esta actividad se llevó a cabo para que todos los colaboradores conocieran las responsabilidades y requerimientos del puesto de trabajo que desempeñan, se entregó

su descriptor de puestos y se les hizo entender la importancia del cumplimiento de este. Un aproximado del 95% de los datos descritos en cada descripción de puesto, constituyen la información recopilada a través de las entrevistas, el resto fue en base a la validación con el jefe inmediato y la propuesta entregada al área.

Mediante el análisis de puestos se logró obtener la información acerca de los puestos, centrándose en el contenido del formato establecido, permitiendo ubicar el puesto en la organización, describir sus responsabilidades principales y tareas necesarias para desempeñarlo.

La elaboración del formato de entrevista se adaptó según las necesidades de la administración de la planta de producción y la información que requería el descriptor de puestos. El descriptor de puesto tiene diferentes apartados los cuales permiten tener una claridad de la operación de cada puesto. Los apartados fueron los siguientes:

- Información general: En este apartado se ingresan los datos generales del puesto.
- Propósito: En este apartado se describe y detalla la misión y las funciones a desempeñar en el puesto.
- Funciones principales: Enumera las tareas a cargo de la persona que ocupe el puesto de trabajo.
- Toma de decisiones: Enlista las decisiones que impactan en el área de trabajo, incluyendo la información de manejo de valores en dinero, documentos y valores electrónicos.
- Relaciones: Se establece el tipo de relaciones tanto internas como externas con que se tiene relación la persona que desempeña el puesto.
- Conocimientos y competencias: Se detalla las cualidades personales que debe poseer el candidato al puesto para su desempeño.
- Requisitos específicos del puesto: Describe y enumera las cualidades académicas, experiencia, conocimientos específicos y de negocio que debe poseer el candidato el puesto, y con ello lograr escoger al ideal para ocupar la vacante.

- Condiciones del puesto: Se establece el tipo de contratación, esfuerzo que realiza, nivel de riesgo, jornada laboral, equipo de seguridad industrial y recursos específicos por la naturaleza del puesto.
- Condiciones económicas específicas por la naturaleza del puesto: Se detallan todas las condiciones económicas adicionales que por la naturaleza del puesto son necesarias de incluir.

Durante el desarrollo de la entrevista, primero se procedió en el orden anteriormente descritos.

Posteriormente se procedió a realizar el análisis de los puestos de trabajo, el cual es un proceso objetivo, ya que en este se analiza en sí el puesto, no se considera a la persona que ocupa el puesto.

Al finalizar de analizar cada puesto, se procedió a validar los descriptores con el jefe de planta de producción. Por último fue presentado al área de recursos humanos para su última revisión.

Esta documentación de todos los descriptores de puesto del área de producción permitió posteriormente trasladar a cada nuevo colaborador el detalle de su descriptor de puesto en el proceso de inducción específica o al puesto.

Sin embargo se hizo énfasis de que los descriptores de puesto deben mantenerse actualizados porque en algunas ocasiones existen puestos de trabajo que son dinámicos, es decir evolucionan o cambian en su contenido con el paso del tiempo. Esta actualización debe realizarse siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo.

Adicionalmente el departamento de recursos humanos debe de continuar con la elaboración de los descriptores de puestos de los 79 puestos pendientes. Se sugiere que desarrolle esta actividad conforme a las necesidades y requerimientos de la empresa, lo cual permitirá asegurar de que a cada nuevo colaborador se le proporcione la información de su descriptor de puesto para que pueda ejercer sus funciones y responsabilidades para las que fue contratado y aporte a los objetivos organizacionales.

4.1.2. Desarrollo de Proceso de la inducción general y específico.

La propuesta de inducción general y específica para la organización farmacéutica tiene como objetivo acelerar la integración productiva de los nuevos colaboradores mediante la facilitación de información relevante de la organización en general y de sus puestos a ejecutar, que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Este proceso está diseñado de forma sencilla, clara y breve dirigido a colaboradores que ingresen a cualquier puesto ubicado en sus distintos niveles jerárquicos, logrando que el área de recursos humanos contribuya estratégicamente a la organización.

A continuación se detallan una serie de pasos secuenciales necesarios para la correcta orientación del personal de reciente ingreso:

**TABLA NO. 3
ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO**

Etapas	Tiempo asignado	Detalle
1. Inducción general	1 día	1. Bienvenida
		2. Entrega de Kit de bienvenida
		3. Historia y filosofía empresarial
		4. ¿Quiénes somos?
		5. Refacción
		6. Compensaciones y beneficios
		7. Seguro de vida y gastos médicos
		8. Buenas prácticas de manufactura
		9. Almuerzo
		10. Recorrido por instalaciones
		11. Asociación solidarista
		12. Seguridad y salud ocupacional
		13. Entrega de gafete
		14. Documentación
		15. Despedida
2. Inducción específica o al puesto	2 meses	Cumplimiento de guía de inducción específica al puesto
3. Evaluación y seguimiento	A los 2 meses y 6 meses	Retroalimentación del jefe inmediato del desempeño del nuevo colaborador
4. Revisión y actualización del proceso de inducción	Anualmente	Revisión de proceso

Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

Las etapas propuestas para el desarrollo del proceso de inducción general y específico son desarrolladas en el anexo 5.

4.1.3. Manual de inducción de personal

Complementando el proceso de inducción general expuesto en el punto anterior, se utiliza la herramienta administrativa de manual de inducción en el proceso de inducción general

(Anexo 6) que permite a cada nuevo colaborador contar con un documento formal de la organización que le proporcione la información más importante que todo colaborador debe conocer de la empresa donde empieza a laborar.

Este manual de inducción se sustenta con la Figura 11 de la guía de encuesta de evaluación de procesos de inducción general y específico en donde el 100% de los colaboradores encuestados indicaron que no se les proporcionó ningún material o información general de la organización cuando ingresó a la organización; aunque este resultado era evidente, considerando que el área de recursos humanos no había generado este tipo de documentación y enfoque al proceso de inducción en general.

Adicional a esto, considerando lo expuesto por los autores Dra. Alles (2015) y el Ing. Vásquez (2016) que es necesario trasladar a los nuevos colaboradores información general de la organización mediante una carpeta, en la cual se incluya la bienvenida a la empresa, su historia, la filosofía organizacional, la estructura, los servicios, beneficios y aspectos generales; fue pertinente elaborar y presentar a las autoridades de la organización una estructuración de la información organizacional previo a su impresión y divulgación.

Es importante mencionar que no existe una estructura rígida que debe de incluirse en un manual de inducción, ya que esto dependerá del nivel de apertura de la organización de compartir información general a los nuevos colaboradores, el tamaño de la organización, entre otros aspectos.

En la empresa farmacéutica objeto de este trabajo profesional de graduación, el Manual de Inducción autorizado está estructurado de la siguiente forma:

- Carta de bienvenida
- Introducción
- Historia de la organización
- Misión
- Visión
- Valores institucionales
- Estructura organizacional

- Beneficios
- Aspectos generales

Este documento fue elaborado considerando la información documental recabada y autorizada para compartir con los nuevos colaboradores como considerando los colores institucionales autorizados por el área de diseño institucional con el fin de que este Manual de Inducción forme parte de la documentación formal del área de recursos humanos.

4.1.4. Guía de inducción específica.

Como se indicó con anterioridad el área de recursos humanos no realiza directamente la inducción específica o inducción al puesto, pero si debe asegurarse que el nuevo colaborador posea las herramientas, información e instrucciones necesarias para que pueda ejercer sus funciones para las que fue contratado. No debe olvidarse que uno de los objetivos principales del área de recursos humanos es atraer y desarrollar continuamente personas que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de las organizaciones, basándose en los valores y una cultura de alto desempeño, por lo que este proceso permitirá evaluar que el proceso de reclutamiento y selección cumplió con el objetivo de dotar del mejor recurso humano para cubrir las necesidades de la organización.

Para que el área de recursos humanos se asegure del cumplimiento de la inducción específica se ha elaborado una guía de cumplimiento de inducción al puesto (Anexo 7) que cada jefe o gerente de área responsable del nuevo colaborador debe presentar al área de recursos humanos.

Retomando lo expuesto por Torrez (2019), la guía de cumplimiento de inducción al puesto facultará a que el nuevo colaborador comprenda el que hará, el cómo lo hará y el por qué lo hará; logrando de esta manera comprender la importancia de sus funciones y responsabilidades y el impacto de estas con los objetivos organizacionales, por su puesto el seguimiento y acompañamiento por parte del jefe o gerente del área es sumamente importante para que este proceso cumpla con este objetivo.

Tomando en cuenta lo planteado por Grados (2013) se propone una guía o lista verificable que el líder del área debe completar. Esta guía o formato de verificación deberá formar parte del expediente del personal a fin de garantizar que al colaborador se le ha proporcionado la información, herramientas y capacitación necesarias para poder desempeñar sus actividades laborales por lo que ha sido contratado. Esta guía constituirá el soporte de confirmación de la plaza y base de la segunda etapa desarrollada con anterioridad.

4.2. Discusión de resultados

De acuerdo con Robbins & Coulter (2014) en su libro Administración, en el cual argumenta que el objetivo principal de la administración es coordinar y supervisar que las actividades laborales sean realizadas de una forma eficiente y eficaz; la teoría orienta en utilizar las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control para transformar los insumos en resultados, es decir que se logren las metas establecidas. Por supuesto, estos estudios en la administración han permitido el desarrollo de diversos métodos, herramientas y técnicas que colaboran a estos objetivos.

Como resultado, dentro de la organización, el área que se encarga de las actividades relacionadas con el activo más importante de la organización es el área de recursos humanos, dicho de otra manera como comenta Amador (2016), su función principal es acompañar y guiar a los colaboradores durante su estadía dentro de la organización.

Este acompañamiento debe de realizarse desde el momento que la organización comienza el primer contacto con el posible candidato en un proceso de reclutamiento y selección, por supuesto, esto implica que en todos los demás procesos y subprocesos debe de garantizarse que el área de recursos humanos sea un aliado para el desarrollo y crecimiento de la empresa a través de las personas. Sin embargo para lograr este desafío, es muy importante evaluar y organizar los momentos clave en donde el área de recursos humanos tiene mayor impacto.

Por consiguiente, el primer contacto que la organización tiene con un nuevo colaborador es durante el proceso de inducción. Este proceso garantiza que los colaboradores nuevos se comprometan con la empresa y conozcan las tareas para las cuales fueron contratados, así mismo como indica Grados (2013), apoya que el proceso de adaptación se dé lo más pronto posible al nuevo ambiente de trabajo y con sus nuevos compañeros. No obstante, aunque este proceso es la carta de presentación de la organización, en algunas ocasiones queda descuidado, abandonado o postergado por otros procesos o proyectos que realiza el área de recursos humanos.

Cornejo Kunz en su estudio realizado en el 2017 estableció la importancia que el proceso de inducción tiene para una organización y estableció que la inducción le agrega valor a la organización, ya que permite que el nuevo integrante se familiarice desde el comienzo con la filosofía organizacional, además de generar sentimientos de pertenencia obteniendo como consecuencia empleados comprometidos; por lo tanto evaluar este proceso en una organización es fundamental.

En este trabajo de graduación se ha utilizado el método descriptivo y documental, en primer lugar identifiqué la situación actual de la empresa farmacéutica y se orientó con la información importante para que sea conocida por los nuevos colaboradores a fin de que éstos comprendan qué hace la empresa, cuáles son sus normas, deberes y derechos a los que se comprometen. Igualmente garantice que los jefes inmediatos den a conocer las tareas y actividades que debe realizar y los criterios de calidad sobre los cuales se evaluará su trabajo.

Dentro de los resultados más significativos del estudio se puede mencionar que en la empresa farmacéutica objeto de estudio tiene un proceso de inducción formal limitado, el cual no orienta o guía correctamente a los nuevos colaboradores. Esta inconsistencia y desorganización se ve reflejada por la variabilidad de información obtenida en la encuesta realizada a los nuevos colaboradores del año 2020. En esta encuesta solo el 27% si tuvieron acceso a la información de la misión y visión organizacional y únicamente el 10% a los valores organizaciones; estos resultados manifiestan poco énfasis que se le otorga a los pilares. También pudo determinarse que todo lo relacionado con las políticas y normas de seguridad es información que muy poco se divulga, lo cual podría representar

errores operativos y riesgos laborales. En cuanto al acompañamiento por parte del jefe inmediato, los resultados presentan que si existe un 70% de los encuestados a los cuales les asignaron un tutor o guía durante su proceso de aprendizaje, sin embargo el 63% de los participantes indicaron que no se les proporcionaron las herramientas necesarias para desarrollar sus labores. Los resultados más concluyentes fueron, la inexistencia de un manual de inducción y aunque al 86% de los encuestados si se les indicaron las funciones de su puesto, el 100% indico que no les fue trasladado su descriptor de puestos. Estos resultados evidencian que el proceso de inducción tanto general como específico necesita una propuesta de mejora que garantice el traslado de la información relevante que aporte al sentido de pertenencia, reduzca la ansiedad y agilice la integración del nuevo colaborador a la operación.

Definitivamente elaborar una propuesta que detalle las etapas que deben incluirse en el proceso de inducción general y específico permitirá generar lazos institucionales sólidos que logren alinear los objetivos de la empresa con las funciones y responsabilidades de cada nuevo colaborador, que al final representarán beneficios tanto para las empresas como para colaboradores.

Este trabajo de graduación ha logrado implementar el manual de inducción planteado en la primera etapa de la propuesta de mejora e iniciar con el desarrollo de la guía de inducción específica en el área de producción de la empresa farmacéutica establecida en la segunda etapa. La tercera etapa es un proceso que al cumplir el nuevo colaborador dos y seis meses laborando dentro de la organización, el área de reclutamiento y selección podrá asegurar que está aportando estratégicamente a la organización tras lograr incorporar colaboradores motivados, que cumplan el perfil y las necesidades del puesto, que sus jefes estén satisfechos con sus resultados y sobre todo que sus funciones estén alineadas con los objetivos de su área de trabajo como organizacionales. La última etapa era necesario incluir, ya que todo proceso necesita una revisión constante, mejora continua y actualización que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que la organización objeto de estudio cuenta con un proceso de inducción general y específico que se realiza en un período breve, el cual no contribuye a la adaptación e identificación de los nuevos colaboradores con la filosofía organizacional, normas y procedimientos generales; sumado a no proporcionar toda la información y herramientas necesarias para desarrollar las funciones y responsabilidades del puesto para el que ha sido contratado el nuevo colaborador.
2. La organización requiere la elaboración de un proceso de inducción general y específico estructurado a fin de orientar y facilitar a que el nuevo colaborador conozca los aspectos más importantes de la organización y pueda desarrollar en el corto plazo las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo que le permita lograr los objetivos organizacionales.
3. Se evidencia que la empresa farmacéutica con la implementación del nuevo proceso de inducción general posee una estructura ordenada de la información a comunicar a los nuevos colaboradores, la cual incluye la entrega de un manual de inducción que detalla la historia de la organización, la filosofía organizacional, su estructura, beneficios entre otros aspectos relevantes.
4. La organización requiere la elaboración de una guía de inducción específica, en donde se detallen la información del área, del puesto y herramientas que se deben de trasladar a los nuevos colaboradores para que puedan desempeñar su puesto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la organización objeto de estudio poner en práctica la propuesta de mejora del proceso de inducción general y específica que les permita a los nuevos colaboradores una mejor adaptación e identificación con la filosofía organizacional, normas y procedimientos.
2. Se sugiere a la gerencia de recursos humanos la actualización del manual de inducción de personal de nuevo ingreso, ya que este permite reforzar el cumplimiento de la filosofía empresarial y contribuir en la adaptación e integración del nuevo personal a la organización.
3. Se recomienda al área de recursos humanos de la organización continuar con la implementación del proceso de inducción específica propuesto en los diferentes departamentos según las necesidades y requerimientos de la empresa, la cual permitirá asegurar de que a cada nuevo colaborador se le proporcionen las herramientas, información e instrucciones necesarias para que pueda ejercer sus funciones y responsabilidades para las que fue contratado y aporte a los objetivos organizacionales.
4. Se sugiere a investigadores o asesores posteriores la aplicación de técnicas e instrumentos metodológicos que permitan recopilar la información necesaria para profundizar, evaluar y proponer mejoras en el proceso de inducción general y específica.

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica Adelphi.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Amézquita, M. (2012). *El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. McGraw-Hill.
- Bermúdez, H. (2011). *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Revista Universidad & Empresa.
- Bohlander, G & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chinchilla, O. (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de Alimentos, S.A.* Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Espinoza, F. (2018). *Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la*

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) período enero a junio del 2017. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial.* Universidad Rafael Landívar.

Gordillo, M. (2014). *Propuesta de un programa de inducción para la empresa piedrín y minerales Teculután, S.A.* Universidad Rafael Landívar.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones.* Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI

Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea.* McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* McGraw-Hill.

López, A. (2001). *Manejo de los recursos humanos. Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales.* The Nature Conservancy.

López, S. & Ruiz, E. (2015) *Operaciones administrativas de recursos humanos.* McGraw-Hill Education.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* Pearson Educación.

Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistemático en una perspectiva global. *Revista de investigación en Psicología.* Vol. 9 No. 1 pp.109-122

Reyes, N. (2005). *Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de Central Distribuidora, S.A.* Universidad de San Carlos de Guatemala.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración.* Pearson Educación de México, S.A de C.V.

- Robbins, S., DeCenzo, D. & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, V. (2003). *Diseño de un programa de inducción para el personal de una empresa de manufactura dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Torres, Dagoberto. El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*. Vol. 6 No. 1 Pág. 4-9.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Espoch.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson.
- Vázquez, S. (2016). *Elaboración de Manuales de Organización y Bienvenida y Estudio del Clima Laboral*. Instituto Tecnológico de Colima.
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 61. 129-155.

ANEXOS

1. Formato de Entrevista Semiestructurada

Fecha	
Persona entrevistada	
Puesto que ocupa	

Objetivo:

El objetivo de este instrumento es conocer las generalidades del proceso actual de inducción y obtener la información necesaria para proponer mejoras en el proceso. Las preguntas bases para la entrevista son:

1. ¿Existe un proceso o programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores actualmente? Detalle las acciones que se realizan.
2. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias que deben realizarse para implementar un proceso de inducción general y específico?
3. ¿Qué expectativas se tienen sobre la evaluación y propuesta de mejora al proceso de inducción general y específico?
4. Desde su punto de vista, ¿Qué temas debe contener el proceso de inducción, tanto general como específica?
5. ¿Qué aspectos de la filosofía organizacional se hace necesario incluir dentro del proceso de inducción?
6. En su opinión ¿De qué forma se puede crear sentido de pertenencia hacia la empresa desde el primer día en la inducción?
7. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que se pueden resaltar durante la inducción para generar mayor identificación del nuevo trabajador?
8. ¿Cuál es el principal objetivo del programa de inducción general y específico para los nuevos colaboradores?
9. ¿Qué resultado considera que generará un proceso de inducción estructurado en el desempeño de los nuevos colaboradores?
10. ¿Algún punto adicional que considere que deba incluirse en el proceso de inducción?

2. Guía de Encuesta de evaluación de procesos de inducción general y específico

EVALUACIÓN DE PROCESOS DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO

Esta encuesta tiene como objetivo establecer que información le fue proporcionada al momento de ingresar a la organización, en referencia a la información general de la empresa y la información específica respecto al puesto que desempeña. Se le solicita responder con la mayor sinceridad.

Todas las respuestas serán confidenciales y anónimas, ya que solo tienen la finalidad de mejorar nuestro proceso de inducción y así lograr excelentes resultados como equipo.

Instrucciones: Lee con mucha atención cada pregunta y marca con una X la alternativa correcta.

1. El tiempo que tengo de laborar dentro de la empresa es;

- Mayor a 1 año - Menor a 1 año

2. La bienvenida que recibí el primer día laboral fue agradable y cordial

- Si - No

3. En el ingreso a la empresa obtuve información sobre la misión y la visión de la organización

- Si - No

4. Me dieron a conocer los valores organizacionales, pilares de la filosofía de la organización

- Si - No

5. Me explicaron la estructura de la empresa (Departamentos que la conforman)

- Si - No

6. Pude conocer al momento de mi ingreso a lo que se dedica la empresa en la que laboro

- Si - No

7. Me dieron a conocer las normas y políticas generales de la empresa

- Si - No

8. Fueron explicados en el ingreso a la empresa todos los beneficios a los que tengo derecho

- Si - Parcialmente de acuerdo - No

9. Recibí capacitación sobre las normas de seguridad industrial que debo aplicar dentro de la empresa

- Si - No

10. Realice un recorrido dirigido (acompañado por una persona) en todas las instalaciones de la organización

- Si - No - Solo las áreas donde laboro.

11. Me fue proporcionado algún material o información general de la organización cuando ingrese a la empresa (Manual de Inducción)

- Si - No

12. Me dieron a conocer las metas y objetivos del departamento al que pertenezco

- Si - No

13. Asignaron en mi departamento a una persona para que me entrenara y capacitara al momento de ingresar a la empresa

- Si - No

14. Me explicaron las funciones y responsabilidades de mi puesto

- Si - No

15. Me proporcionaron el descriptor del puesto que desempeño

-Si - No

16. Me brindaron al momento de mi ingreso todas las herramientas, uniformes, equipos y accesos necesarios para realizar mi trabajo

- Si - No

17. He recibido retroalimentación de mi desempeño en el trabajo en el tiempo que llevo laborando para la empresa

- Si - No

Muchas gracias por su tiempo y la información brindada.

Recursos Humanos

4. Formato de Descriptor de puesto

INFORMACIÓN GENERAL

Empresa:		Departamento:		Fecha de elaboración:	
Puesto Interno:		Nivel jerárquico:			
Puesto del líder:				Fecha de aprobación:	

PROPÓSITO

--

FUNCIONES PRINCIPALES

TOMA DE DECISIONES: (Describa las decisiones que impactan en su área de trabajo incluye información de manejo de valores en dinero, documentos y valores electrónicos)

RELACIONES

Internas:	Externas:

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

DESCRIPCIÓN	GRADO REQUERIDO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

DESCRIPCIÓN	GRADO REQUERIDO

COMPETENCIAS OPERATIVAS

DESCRIPCIÓN	GRADO REQUERIDO

REQUISITOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

Educación:	Grado Académico:	Experiencia:	Años:

Conocimientos específicos:	Conocimiento del negocio:

Idiomas:

CONDICIONES DEL PUESTO

Tipo de contratación:	de	Temporal		Permanente		Interinato	
Tipo de Esfuerzo:	Mental		Nivel: 1 2 3 4	Físico		Nivel: 1 2 3 4	
Nivel del Riesgo Laboral:	1	2	3	4	Tipo de Riesgo Laboral:		
Tipo de jornada:	Diurna		Mixta		Nocturna		

EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Casco		Lentes		Orejas	
Chaleco reflector		Uniforme		Tapones de oído	
Zapatos punta de policarbonato/acero		Guantes para fricción, corte, golpes		Radio de comunicación	

RECURSOS ESPECÍFICOS POR LA NATURALEZA DEL PUESTO

Acceso a Internet		Correo electrónico		Celular corporativo		Tarjetas de presentación	
Equipo de computación:		Laptop		Desktop		IPad	
Vehículo tipo: Licencia tipo:		Panel		Bus		Camión de 3.5 toneladas	
Caja chica		Monto autorizado		Tarjeta de Crédito		Monto autorizado	

CONDICIONES ECONÓMICAS ESPECÍFICAS POR LA NATURALEZA DEL PUESTO

Premios/Comisiones:		Bonificación por Productividad:		Horas Extras	
Depreciación de Vehículo:		Premio Trimestral:		Seguro de Vehículo	

OBSERVACIONES

--

HISTORIAL DE REVISIÓN

--

5. Propuesta del desarrollo del proceso de inducción general y específico

4.2.1.1. Objetivo del proceso de inducción general y específico

Establecer un proceso documentado formal y ordenado que detalle los pasos secuenciales que el área de recursos humanos debe realizar para el adecuado proceso de integración y adaptación de los nuevos colaboradores en sus áreas de trabajo.

4.2.1.2. Beneficios de un proceso de inducción general y específico

Dentro de los beneficios que se pueden obtener al realizar el proceso de inducción general y específico se destacan los siguientes:

- Aumento del sentido de pertenencia del nuevo colaborador con la organización.
- Reducir la ansiedad del nuevo colaborador en el período de prueba.
- Claridad de las funciones y responsabilidades que el nuevo colaborador tiene a su cargo.
- Mejor coordinación en la entrega de herramientas de trabajo necesarias para el desempeño del colaborador.
- Mejor desempeño de las funciones del colaborador.
- Involucramiento del jefe inmediato en el proceso de integración del nuevo colaborador.
- Acompañamiento del área de recursos humanos durante el proceso de integración del nuevo colaborador.

4.2.1.3. Etapas básicas de aplicación del proceso de inducción

El proceso de inducción de la organización farmacéutica incluirá cuatro etapas, las cuales son desarrolladas a continuación:

Primera etapa:

Luego de haber sido elegido el nuevo colaborador como la persona más indicada para ocupar el puesto al que ha sido contratado, inicia su ciclo laboral dentro de la organización con la primera etapa del proceso de inducción. Esta etapa constituye el primer contacto que tiene la persona ya como colaborador. Abarca la inducción general, la cual contiene la presentación de los aspectos generales de la organización que todo nuevo colaborador debe de conocer.

Es fundamental que el equipo de recursos humanos asignado para coordinar la primera etapa esté capacitado para cumplir de guiar adecuadamente este proceso, por lo que previamente se ha asignado responsables de cada tema a exponer y se ha enfatizado que en este proceso constituye la primera impresión del colaborador de la organización, por lo que es sumamente importante su compromiso y cumplimiento con la agenda establecida.

Los puntos por desarrollar en esta etapa son los siguientes.

1. Bienvenida. Este punto abarca la coordinación previa con el colaborador de la fecha y horario de ingreso para la inducción general, la notificación a todos los responsables del detalle de los participantes de la inducción (nombre y área que ingresan), elaboración de kit para entrega a participantes, coordinación con equipo de recepción y seguridad para la autorización de acceso del nuevo colaborador, adecuación del salón utilizado para la actividad y palabras de bienvenida del coordinador del proceso de inducción general. Al finalizar este punto se realiza la toma de foto individual que será utilizada para el gafete del colaborador.

2. Entrega de kit de bienvenida. Se procede a la entrega del material y promocionales necesarios para la actividad. El coordinador del proceso entrega los kits de bienvenida y detalla los artículos y documentos que lo integran:

- Manual de inducción.
- Promocional.

- Política de vestuario.
- Política y reglamento de Seguridad Industrial.
- Procedimiento de constancias o documentos para trámite personal.
- Trifoliar informativo de Asociación Solidarista.
- Lapicero institucional.
- Block de notas institucional.

Todos estos artículos y documentos serán utilizados durante la primera etapa de inducción.

3. Historia y filosofía empresarial. Son compartidos videos y presentaciones que detallan la trayectoria de la organización, su misión, visión y valores organizacionales. Este punto permite al nuevo colaborador conocer la historia y la razón de ser de la organización.

4. ¿Quiénes somos? En este punto se comparte la estructura funcional de la organización, procesos generales, ubicaciones y detalle de productos que se fabrican y comercializan. Esta información complementará el conocimiento general de las operaciones que realiza la organización.

5 Refacción. Se entrega un pequeño refrigerio a los nuevos colaboradores a fin de realizar una pausa que permita asimilar la información trasladada.

6. Compensaciones y beneficios. Es necesario compartir los detalles del proceso de compensación y de todos los beneficios que la empresa brinda a todo colaborador. Este punto explica a detalle las fechas de pago, descuentos y principales beneficios que buscan generar motivación, satisfacción y claridad al nuevo colaborador de la forma en la que la organización remunera el desempeño laboral.

7. Seguro de vida y gastos médicos. Aunque forma parte del proceso de beneficios del colaborador, es preciso hacer un espacio específico a este proceso ya que cada colaborador debe ingresar información en algunos formularios y usualmente existen varias dudas relacionadas con estos beneficios, razón por la cual se coordina la presencia de un representante de la corredora de seguros que amplía detalles y resuelve cualquier duda al respecto.

8. Buenas prácticas de manufactura. Por pertenecer la organización en la rama industrial es necesario realizar una pequeña introducción en las buenas prácticas de manufactura. Aunque este tema se desarrolla a detalle en la inducción específica o inducción al puesto, se hace obligatorio realizar una breve introducción de la importancia y necesidad de cumplimiento de las mismas.

9. Almuerzo. La empresa mediante el proveedor de cafetería coordina la reserva de mesa para que los nuevos colaboradores tomen su almuerzo a elegir. Este almuerzo es otorgado por la organización.

10. Recorrido por instalaciones. Luego del almuerzo, antes de regresar al salón de inducción, se procede a realizar un rápido recorrido por las instalaciones guiado por el responsable de la inducción.

11. Asociación Solidarista. La organización cuenta con una Asociación Solidarista que presenta todos los beneficios que ofrece al asociarse. Este ente está conformado por los mismos colaboradores de la organización, sin embargo es una organización sin fines de lucro que busca otorgar diversos planes de ahorro, financieros y beneficios. Aunque no es obligatorio su asociación inmediata, suele ser una propuesta muy atractiva para los nuevos colaboradores.

12. Seguridad y salud ocupacional. La seguridad y salud ocupacional es un tema de mucha importancia en una empresa industrial, por lo que se hace una capacitación general de los puntos más importantes necesarios para cumplir con la seguridad y salud ocupacional. Este punto se refuerza en la inducción específica o inducción al puesto, pero se considera de igual manera importante hacer énfasis en su cumplimiento.

13. Entrega de gafete. Antes de finalizar la primera etapa de la inducción se procede a la entrega del gafete de identificación del colaborador. Este gafete tiene incluido un sistema de barras y detalla el nombre y área a la que pertenece el nuevo colaborador. Al mismo tiempo asegura el ingreso sin inconvenientes del nuevo colaborador para el siguiente día, permitiendo su acceso a las instalaciones y beneficios de alimentación.

14. Documentación. Se procede a entregar y firmar los contratos laborales y completar cualquier otro tipo de papelería que este pendiente de entregar para el expediente.

15. Despedida. Como último paso y cierre de la primera etapa de la inducción se procede a dar las indicaciones para el siguiente día y cierre de la actividad, reforzando la importancia de su integración a la organización y exhortándolos a realizar un buen desempeño en su área de trabajo.

Segunda etapa:

Se enfoca en la inducción específica o inducción al puesto de trabajo en donde cada uno de las gerencias, jefes o coordinadores dan a conocer los aspectos organizacionales específicos de la unidad de trabajo y del puesto a ocupar por el nuevo colaborador, incluye una capacitación inicial, orientada a los procedimientos básicos que realizará la persona contratada.

El coordinador de reclutamiento y selección debe organizar con el jefe inmediato el horario y lugar en donde debe presentarse el nuevo colaborador el día siguiente.

Una vez el nuevo colaborador ha completado la primera etapa inicia la incorporación en su área de trabajo. El nuevo colaborador, debe de ser instruido en lo que se espera de él, de acuerdo con el descriptor de puesto del cargo asignado.

Es importante que el nuevo colaborador sea inducido a su puesto de trabajo entregándole sus funciones por escrito, las cuales deben de firmar de recibido, esto punto está incluido en la guía de inducción específica.

Todo el proceso de inducción específica deberá ser verificado conforme a la guía de inducción específica con el objetivo de verificar que se cumpla con la inducción en el área de trabajo para el que fue contratado el colaborador.

Una vez terminada la fase de inducción a la unidad la gerencia, jefatura o coordinador será el responsable de completar la guía de inducción específica y de enviar un informe sobre la adaptación del nuevo colaborador a la unidad de trabajo.

Se sugiere asignar a una persona especializada de la unidad para que ayude al nuevo colaborador a realizar todas sus asignaciones con eficiencia y eficacia (por lo menos en los primeros dos meses de trabajo).

Este proceso de tutoría o apoyo es una estrategia para una adecuada inducción al puesto, que tiene como objetivo principal apoyar de manera personalizada al nuevo colaborador para que logre desempeñar de manera efectiva y eficaz su puesto y así contribuir a los objetivos de la organización.

Tercera etapa:

En esta etapa el coordinador de reclutamiento y selección debe solicitar a los 2 y 6 meses del alta del nuevo colaborador retroalimentación del desempeño al jefe inmediato. Esta acción permitirá conocer:

1. Si el proceso de reclutamiento y selección cubrió las necesidades de la plaza vacante.
2. Si el nuevo colaborador cumple con las expectativas y necesidades del puesto.
3. Si se ha realizado un buen proceso de integración.
4. Si el desempeño del colaborador es el adecuado.
5. Si el jefe ha dado seguimiento al desenvolvimiento y resultados del nuevo colaborador.

Cuarta etapa:

Para su actualización es necesario que todo el proceso de inducción sea evaluado continuamente para adaptarlo a cambios organizacionales que requieren una sociabilización diferente. Esta actualización estará a cargo por el coordinador de recursos humanos y deberá ser autorizada por el gerente de recursos humanos.

4. Metodología para implementar proceso de inducción general y específico

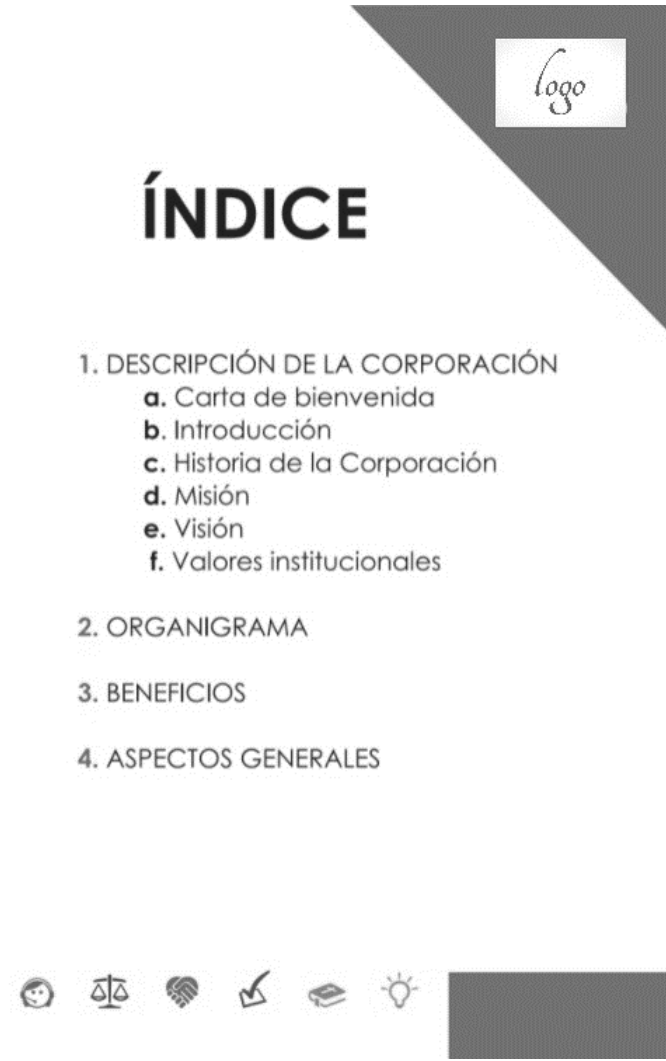
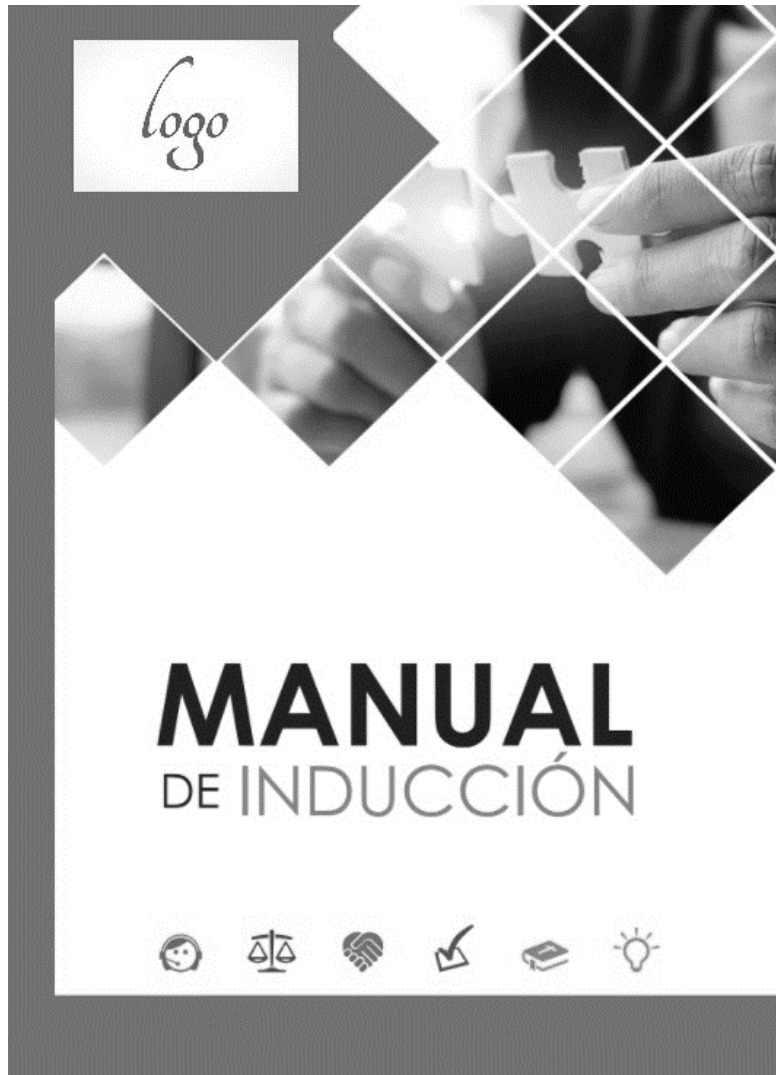
Con el objetivo de implementar las cuatro etapas del proceso de inducción en la empresa farmacéutica se establecen los siguientes pasos:

- Análisis y elaboración de actividades a realizar en cada etapa, proponiendo manuales o guías de cumplimiento.

- Revisión y autorización del gerente de recursos humanos de las cuatro etapas del proceso de inducción general y específico.
- Presentación de las cuatro etapas del proceso de inducción al equipo de recursos humanos asignado. En esta presentación se detallará la estructura de cada etapa, la duración de cada actividad y la persona asignada en cada actividad.
- Coordinación de material necesario para cumplir con lo estipulado en cada etapa.
- Monitoreo de cumplimiento de cada etapa.
- Retroalimentación de avances y ajustes necesarios si aplica.

6. Manual de inducción

A continuación se presenta algunas páginas del manual de inducción de la empresa farmacéutica como referencia.





¡BIENVENIDO!

¡Bienvenido!

En nombre de la Corporación Lancasco y de todos sus compañeros nos es grato darle la más cordial bienvenida.

A partir del día de hoy usted formará parte de los planes, trabajo y sueños de la gran familia "X" organización integrada por la División Farma y División Venta por Catálogo con presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Su misión dentro de la Corporación es muy importante, cualquiera que sea el trabajo que va a desempeñar; todo puesto forma parte de esa cadena en la que cada eslabón cumple un objetivo: el de unir y dar fuerza al que sigue.

Usted ha sido elegido porque consideramos que sus conocimientos, experiencia y personalidad, lo califican como la persona más indicada para ocupar el puesto para el que ha sido contratado. En las siguientes páginas encontrará nuestra historia, visión, políticas, beneficios, así como responsabilidades, las que deseamos que faciliten su rápida integración a la Corporación y a su equipo de trabajo.

Deseamos finalmente, que su presencia sea como la de muchos compañeros colaboradores, quienes por espacio de 5, 10, 15 y más años han decidido compartir toda una vida de trabajo y desarrollo personal.

Atentamente,

Lic.
Presidente

Lic.
Director Ejecutivo





INTRODUCCIÓN

3



INTRODUCCIÓN

El manual que tiene en sus manos, ha sido elaborado con el propósito de que sea una guía para su adecuada integración al que desde ahora es su lugar de trabajo. Encontrará la información referente a nuestra Corporación, sus políticas y valores, los beneficios que se ofrecen a nuestros colaboradores y las principales normas que rigen nuestras relaciones de trabajo.

Al integrarse a nuestro equipo de trabajo se hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión y misión al brindar un servicio de calidad a través de su trabajo. Es importante anotar, que contará con el apoyo de su jefe inmediato y del área de Recursos Humanos.

Bienvenido a

Nombre de la organización



4



HISTORIA
DE LA CORPORACIÓN

5




HISTORIA
DE LA CORPORACIÓN

Nombre del fundador de la organización

Se debe realizar una breve narrativa de la historia de la empresa.

En este apartado es importante que la empresa detalle toda su historia, dando énfasis en los acontecimientos más importantes.

6





HISTORIA

¿A qué nos dedicamos?

Dar a conocer a que se dedica la empresa.

Ubicación

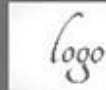


Se indica las ubicaciones en donde se tienen sedes.

Organigrama



Se proporciona la estructura organizacional de la empresa



DE LA CORPORACIÓN

Propósito

Se detalla el propósito de la empresa.

Nuestros Valores

Los valores representan la esencia e identidad de nuestra organización y que todos nuestros colaboradores deben vivir y practicar.

Toda la Corporación está regida por los siguientes valores:

- SERVICIO
- COMPROMISO
- RESPECTO
- INTEGRIDAD
- EXCELENCIA
- INNOVACIÓN

Si se desea se amplia información de cada valor de la empresa.





BENEFICIOS

15



BENEFICIOS

logo

a) Seguro de vida

Les ofrecemos a todos nuestros colaboradores un seguro de vida gratuito, en el que se está protegiendo a su familia. En el caso de las personas casadas protege a esposo (a) e hijos y solteros protegen a los padres. Estos casos son por fallecimiento o por desmembramiento. No aplica si el colaborador provoca su fallecimiento o desmembramiento.

b) Seguro de Gastos Médicos

Se deben de enlistar los beneficios que ofrece la empresa...



16



h) Actividades Sociales

Otorgamos especial reconocimiento en ciertos eventos sociales tales como el día de la Madre y el día del Padre, el día de la Secretaria, el día del profesional y otros.

En diciembre disfrutamos un tiempo especial, en donde se comparte un regalo con cada uno de los colaboradores.

Se deben detallar cada beneficio que otorgue la empresa.

17




ASPECTOS GENERALES

a) Pagos: Sueldos, Aguinaldos y Bono 14.

b) Ausencia con autorización

Días otorgados:

• Por Matrimonio	5
• Por Nacimiento de Hijos	2
• Por Muerte de Familiar (padres, cónyuge o hijos)	3

Se detallan todos los puntos generales que un nuevo colaborador debe conocer.

18





p) Otras normas

- Eventualmente la corporación pone a disposición de sus empleados para su adquisición, materiales, equipo y mobiliario que ya no utilizará. Estos podrán ser vendidos al personal a costo muy bajo, de acuerdo a procedimiento establecido.
- El consumo de alimentos solo podrá hacerse en las áreas autorizadas, entendiéndose que no es permitido hacerlo en los escritorios o lugares en que se ejecute el trabajo.
- Está prohibido guardar en lockers y escritorios, joyas, dinero y objetos de valor.
- Razones para terminar las relaciones laborales:
 - a. Terminación de contrato individual de trabajo por el empleado o el patrono.
 - b. Faltas consecutivas las cuales se vean reflejadas en llamadas de atención, verbal, escrita o bien las medidas de hecho que refleje el jefe inmediato como seguimiento de mejora sin resultados positivos.
 - c. Bajo desempeño laboral.

23





7. Guía de Cumplimiento de inducción específica al puesto

GUIA DE CUMPLIMIENTO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL PUESTO

Con el fin de no olvidar ningún aspecto importante del proceso de inducción específica al puesto deberá tomar en cuenta la siguiente lista de chequeo. Al concluir este proceso entregar esta guía al área de recursos humanos para sea incluida en el expediente del nuevo colaborador

Nombre del colaborador:	
Código de colaborador:	
Puesto:	
Departamento:	
Fecha de ingreso:	

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Presentación a Gerentes, jefes y coordinadores del área					
Presentación a personal a cargo					
Presentación a compañeros de trabajo					
Presentar a colaboradores de otras áreas con las que tendrá relación laboral					
Recorrido por las instalaciones del área					
Indicar el horario de trabajo					
Explicar horarios asignados de servicio de cafetería					
Estructura organizacional general y del área					
Explicar metas y objetivos del área					
Explicar las funciones principales del área					
Dar información necesaria de los procedimientos del área					
Explicar las normas y políticas establecidas en el área					
Entregar copia de descriptor del puesto					
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el nuevo colaborador					
Asignar espacio físico de área de trabajo					
Asignación de parqueo					
Entrega de llaves de oficina, escritorio o archivos asignados					
Entrega de mobiliario asignado					
Entregar insumos de oficina					
Entregar uniformes					
Entregar herramientas de trabajo					
Entregar equipo de seguridad industrial					
Entregar teléfono corporativo					
Entregar tarjeta de crédito corporativa					

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Entregar caja chica					
Entregar vehículo					
Entrega de equipo de cómputo					
Asignar una cuenta de correo electrónico					
Accesos a sistemas operativos específicos					
Acceso a internet. Explicar cual debe de ser el adecuado manejo.					
Capacitación de aplicaciones o sistemas utilizados para la realización de sus labores					
Capacitación de buenas prácticas de manufactura					
Capacitación de política y reglamento de seguridad industrial					
Explicar proceso de evaluación de desempeño					
Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación al puesto.					
Retroalimentación del desempeño realizado por el nuevo colaborador					

Nombre y firma del colaborador

Nombre y firma del Jefe inmediato

Fecha de finalización

Fecha de entrega a recursos humanos

ÍNDICES DE CUADROS Y GRÁFICAS

Tabla 1. Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a gerente de recursos humanos.....	38
Tabla 2. Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a coordinador de reclutamiento y selección.....	40
Tabla 3. Etapas del proceso de inducción general y específico.....	66
Figura 1. Tiempo que tiene de laborar dentro de la empresa.....	43
Figura 2. La bienvenida que recibí el primer día laboral fue agradable y cordial.....	44
Figura 3. En el ingreso a la empresa obtuve información sobre la misión y la visión de la organización.....	45
Figura 4. Me dieron a conocer los valores organizacionales, pilares de la filosofía de la organización.....	46
Figura 5. Me explicaron la estructura de la empresa (Departamentos que la conforman).....	47
Figura 6. Pude conocer al momento de mi ingreso a lo que se dedica la empresa en la que laboro.....	48
Figura 7. Me dieron a conocer las normas y políticas generales de la empresa.....	49
Figura 8. Fueron explicados en el ingreso a la empresa todos los beneficios a los que tengo derecho.....	50
Figura 9. Recibí capacitación sobre las normas de seguridad industrial que debo aplicar dentro de la empresa.....	51
Figura 10. Realice un recorrido dirigido (acompañado por una persona) en todas las instalaciones de la organización.....	52
Figura 11. Me fue proporcionado algún material o información general de la organización cuando ingrese a la empresa (Manual de Inducción).....	53

Figura 12. Me dieron a conocer las metas y objetivos del departamento al que pertenezco.....	54
Figura 13. Asignaron en mi departamento a una persona para que me entrenara y capacitara al momento de ingresar a la empresa.....	55
Figura 14. Me explicaron las funciones y responsabilidades de mi puesto.....	56
Figura 15. Me proporcionaron el descriptor del puesto que desempeño.....	57
Figura 16. Me brindaron al momento de mi ingreso todas las herramientas, uniformes, equipos y accesos necesarios para realizar mi trabajo.....	58
Figura 17. He recibido retroalimentación de mi desempeño en el trabajo en el tiempo que llevo laborando para la empresa.....	59