

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



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y AL PUESTO DE
TRABAJO PARA COLABORADORES DE RECIENTE INGRESO EN LA EMPRESA
ITEMS INDUSTRIALES S.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA
PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADO MANUEL HORACIO VÁSQUEZ REYES

Guatemala, 30 de septiembre 2022

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



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y AL PUESTO DE TRABAJO PARA COLABORADORES DE RECIENTE INGRESO EN LA EMPRESA ITEMS INDUSTRIALES S.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha de agosto de 2018.

ASESOR: Dr. Alfredo Paz

AUTOR: MANUEL HORACIO VÁSQUEZ REYES

Guatemala, 30 de septiembre 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

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

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Larry Segura

Evaluador: Msc. Claudia Arriola

Evaluador: Msc. Julio de León

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Manuel Horacio Vásquez Reyes**, con número de carné: **201110723**.

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

Autor: _____

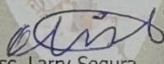
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manuel Vásquez', written over a horizontal line.

ACTA/EP No. **3600****ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-011-JPFS-2022**

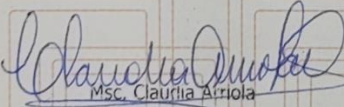
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 22 de Septiembre de 2022, a las 20:30 - 21:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Manuel Horacio Vásquez Reyes**, carné No 201110723, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y AL PUESTO DE TRABAJO PARA COLABORADORES DE RECIENTE INGRESO EN LA EMPRESA ITEMS INDUSTRIALES S.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones:

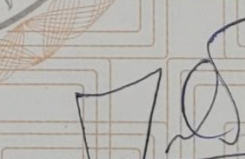
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



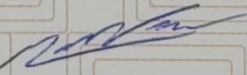
Msc. Larry Segura
Coordinador



Msc. Claudia Arriola
Evaluador



Msc. Julio de León
Evaluador



Lic. Manuel Horacio Vásquez Reyes
Postulante



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

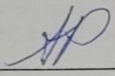
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el **Lic. Manuel Horacio Vásquez Reyes**, Carné **201110623** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	83

APROBADO

Guatemala 22 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Miriam Vásquez y Oscar Roldán, por su apoyo incondicional durante todas las etapas de mi vida y agradecerles el privilegio de ser su hijo. Este éxito es enteramente de ellos. A Mirna Vásquez, por darme la dicha de tener dos madres.

A MI FAMILIA

A la familia Zapeta, por su apoyo y disposición cuando más lo necesite, gracias por la disposición y los ánimos, especialmente a mis primos Rodrigo, Diego y Luis. Familia Escobar, por incluirme en sus momentos felices.

A MIS AMIGOS

Familia Estrada, por su amistad desinteresada durante tantos años, sin su apoyo esto no sería posible. Familia Azurdía, a pesar de la distancia son parte importante del profesional que soy hoy.

A MI OTRA FAMILIA

Por darme la oportunidad de mostrar lo que valgo y apoyarme en todo momento. Espero honrar su confianza.

A MIS COMPAÑEROS

No solo de Universidad, sino aquellas personas que día con día me muestran su cariño y me permiten continuar este camino que inicio desde hace tantos años.

A ESCUELA DE POSGRADOS

Por darme la oportunidad de cursar la maestría y brindarme formación académica profesional de calidad.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR PERMITIRME EL
HONOR DE EGRESAR DE TAN PRESTIGIOSA CASA DE ESTUDIOS**

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de estudio	2
1.2. Antecedentes del sector	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Administración de recursos humanos	9
2.2. Importancia de la gestión de recursos humanos	10
2.3. Subsistemas de Recursos Humanos	11
2.4. Departamento de Recursos Humanos	13
2.4.1. Costes de los procesos de Recursos Humanos	14
2.5. Inducción	15
2.5.1. Importancia de la inducción	16
2.5.1.1. Socialización	17
2.5.1.2. Disonancia cognoscitiva	18
2.5.1.3. ¿Cuándo se debe dar una inducción?	18
2.5.1.4. Manuales de inducción	18
2.5.2. Proceso de inducción	19
2.5.2.1. Objetivos del proceso de inducción	20
2.5.2.2. Fidelización del cliente interno	21
2.5.3. Elementos de un programa de inducción	22
2.5.3.1. Elementos de la Inducción General	23
2.5.3.2. Elementos de la Inducción al puesto de trabajo	24
2.5.4. Metodos de inducción	27
2.5.5. Seguimiento al programa de inducción	29
2.5.5.1. Periodo de prueba	30
2.6. Evaluación del desempeño	31
2.6.1 Evaluación de desempeño 360 grados	32

3. METODOLOGÍA	34
3.1. Definición del problema	34
3.2. Objetivos de la investigación	35
3.2.1. Objetivo General	35
3.2.2. Objetivo Especifico	35
3.3. Diseño de la investigación	36
3.3.1. Unidad de análisis	36
3.4. Período histórico	37
3.5. Ámbito geográfico	37
3.6. Ámbito de aplicación	38
3.7. Ámbito personal	38
3.8. Técnicas e instrumentos aplicados	38
3.8.1. Bibliográficas	38
3.8.2. De campo	38
3.8.3. Instrumentos de recolección de información	39
3.9. Metodos de investigación	39
3.9.1. Tipo de investigación	40
3.9.2. Alcance de la investigación	40
3.9.3. Fase expositiva de resultados	40
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	66
INDICE DE FIGURAS	117
INDICE DE TABLAS	118

RESUMEN

El proceso de Inducción General y al Específico al Puesto de trabajo es fundamental en toda organización, de este depende que el colaborador logre una adaptación exitosa y en poco tiempo a la cultura de la organización. El presente trabajo se realizó en una empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial, está ha presentado problemas de fidelización del cliente interno y falta conocimiento por parte de los colaboradores, de los procesos administrativos y contables, es por ello, que se buscó detectar los factores que afectan estos aspectos y brindar una solución factible que pueda aplicarse a corto plazo. Para lo anterior, se utilizaron los instrumentos de entrevista con coordinadores de áreas y un censo con el personal operativo, además de un proceso de observación sobre los elementos de apoyo que posee la Coordinación de Recursos Humanos, esta información resulto útil para el desarrollo de un Manual de Inducción General que puede ser aplicado a todo personal que ingrese a la organización, además de dos guías que servirán de pauta para que los coordinadores de cada área implementen su propio sistema de Inducción Especifica en los diferentes puestos de trabajo y desarrollo de manuales pertenecientes a cada subordinado a su cargo.

INTRODUCCIÓN

Cuando un colaborador ingresa a una institución es normal que desconozca el contexto completo de la organización y sus reglamentos, en el pasado este tema no presentaba una relevancia para las empresas ni sus administradores. Sin embargo, hoy en día se sabe que los procesos que permiten a las personas adaptarse a su puesto de trabajo y conocer la cultura de la organización, tiene un papel importante para que el empleado pueda ser productivo de manera rápida para las compañías. Es tanto así, que los sistemas de Recursos Humanos le han dedicado una sección completa a la capacitación, adaptación de los colaboradores, la evaluación de los resultados y se desarrollan programas integrales de inducción en todas las organizaciones, dando un seguimiento continuo a dichos procesos.

El presente documento desarrolla a profundidad el tema de la inducción general y al puesto de trabajo, expone antecedentes relevantes para el mismo elaborados por autores mediante procesos científicos avalados por instituciones académicas de renombre o revistas debidamente indexadas. Se desarrollan sus principales hallazgos y conclusiones de manera objetiva para que el lector pueda conocer el contexto histórico de las investigaciones. Con base a lo anterior, se justifica un estudio descriptivo de los procesos de inducción de una empresa dedicada a la comercialización de equipo de seguridad industrial ubicada en el municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala.

Se desarrolla un marco teórico basado en el tema de la inducción, se exploran a profundidad los temas relacionados a las capacitaciones iniciales y específicas del puesto, todo debidamente documentado en fuentes bibliográficas competentes y analizadas desde un punto de vista académico, para entender de manera clara los conceptos relacionados, esto con el fin de sostener de manera teórica cada uno de los puntos desarrollados más adelante en el documento. El contenido va desde los principios de un sistema de Administración de Recursos Humanos, pasando por la importancia específica de un sistema de capacitación efectivo y finalizando en los beneficios que trae consigo, el tener los subsistemas debidamente desarrollados en una organización que

busca mejorar el desempeño de sus colaboradores por medio de la Gestión del Talento Humano.

La metodología utilizada en el proceso de investigación es la entrevista personal con los coordinadores de las áreas en las que se divide la organización objeto de estudio, para ello se desarrolló una batería de preguntas que se alinean a los objetivos generales y específicos que persigue el presente documento. Así mismo, se realizó un censo en todos los puestos operativos y de primera línea con los mismos criterios aplicados al instrumento anterior mencionado. Con base a lo anterior, se procede a resumir de manera gráfica los resultados más sobresalientes y se realiza una discusión de resultados sobre los hallazgos encontrados tanto en la entrevista, como en el censo desarrollado durante la investigación; en los análisis se contextualiza la situación detectada, los efectos que tiene en el personal a corto y largo plazo, y finalmente, algunas observaciones sobre el tema específico y las formas en que se puede reducir el impacto negativo de las situaciones presentadas en la empresa.

En concordancia con lo anterior, se redactan una serie de conclusiones generales acorde a los objetivos generales y específicos planteados inicialmente, acompañado a estos se da un conjunto de recomendaciones para corregir las situaciones negativas detectadas durante el estudio y finalmente, se proponen tres diseños de instrumentos que buscan reforzar el proceso de inducción general e inducción específica al puesto de trabajo dentro de la organización, estos son un manual de inducción general, una guía de inducción general a la organización y una guía de inducción específica al puesto de trabajo; estas dos últimas, están redactadas como pautas para la creación de un proceso completo de bienvenida a los nuevos colaboradores y son susceptible a modificación por parte de la Coordinación de Recursos Humanos según las necesidades de cada puesto.

1. ANTECEDENTES

La administración de Recursos Humanos ha evolucionado con la industria y la forma en que se desarrollan las actividades productivas a través del tiempo, esto sumado al factor tecnológico que ha cambiado la forma en que las personas aprenden y ven el mundo. El contar con un departamento especializado en gestión del talento humano es indispensable en las organizaciones sin importar el tamaño de estas. Inicialmente las empresas se organizaban alrededor de la producción y muy pocas veces se velaba por el interés de los colaboradores, esto generaba un ambiente poco favorable para la motivación, el desarrollo personal y emocional de los trabajadores de los distintos sectores.

Actualmente, las compañías se enfocan en una visión más humanista y los colaboradores se han convertido en un eje central para la planificación estratégica de las organizaciones. En esta misma línea de pensamiento, el departamento de Recursos Humanos ha creado procesos en los cuales, los trabajadores de nuevo ingreso puedan adaptarse de mejor manera a la cultura interna de las empresas denominado por los autores Robbins y Judge como "Socialización" (Robbins y Judge, 2017). Esta es una pequeña parte de los procesos de inducción, los cuales son requeridos para poder introducir a un colaborador a sus labores diarias y se considera por expertos administrativos como el eje central para la productividad.

Es por lo anterior, que la gestión del talento humano debe desarrollar una filosofía organizacional que permita convertirse a la empresa en un centro creador de conocimiento, enfocándose en la mejora continua de su personal y desarrollando competencias necesarias para que los colaboradores exploten todo su potencial en el puesto de trabajo (Davis y Werther, 2019). Los procesos de inducción son importantes para que el trabajador de reciente ingreso pueda ser productivo lo más rápido posible, en esta etapa se procede a mostrar la filosofía empresarial, los puntos más relevantes de la organización como son la estructura, reglamentos generales, políticas y normas internas, entre otras. Adicional a dar una visión general de la empresa se requiere tener un espacio

especializado en el puesto de trabajo donde el jefe inmediato le facilite todas las herramientas y permita al personal de reciente ingreso exponer sus dudas antes de trabajar sin supervisión continua.

1.1. Antecedentes de estudio

La inducción es un proceso recurrente para los administradores alrededor del mundo y es por ello por lo que existen una serie de investigaciones y estudios sobre el tema, a continuación, se presentan algunos de ellos y sus conclusiones más relevantes.

En la tesis de maestría de la licenciada Daniela Cornejo Kunz (2017) de la Universidad de Chile, que se tituló Base para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, se plantea la cuestión de cuán importante es que el proceso de selección de personal finalice con una inducción para el nuevo colaborador. El objetivo principal consistía en sentar las bases de un programa de capacitación inicial para los funcionarios del ente gubernamental recién creado. Se utilizó la investigación descriptiva transversal con una metodología cualitativa, enfocando su estudio en tres grupos de funcionarios de las áreas de soporte, administrativa y gestión estratégica, de estos se analizó su comportamiento, perspectiva de la problemática de la organización y el contexto de cada empleado. Adicional a ello, se tomaron como fuentes de información normativas, guías e instrumentos de inducción con las cuales contaba la entidad; concluyendo con que es importante para una organización contar con un proceso de inducción para sus miembros nuevos, para los que cambian funciones o los que toman un periodo de descanso prolongado. Así mismo, indica que la inducción permite que el colaborador se integre con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización lo cual, presenta beneficios a corto, mediano y largo plazo para toda institución que implemente dichos programas.

En el mismo contexto de investigación, se encuentra la tesis de postgrado elaborada por Anabel Feliciano Gil (2019) nombrada Propuesta de Programa de Inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicana, Santo Domingo, 2020. Avalada por la

Universidad de Acción Pro Educación y Cultura (APEC), cuyo problema de estudio se centró en analizar y extender el proceso de inducción para asegurar la disminución al mínimo de la incertidumbre y ansiedad que causa en el empleado el ingreso a una nueva empresa, con el objetivo de garantizar un desempeño exitoso y una correcta realización de sus funciones. La metodología utilizada fue mediante la observación directa en un periodo de un mes a partir del inicio de labores, y una batería de 12 preguntas cerradas a los colaboradores. En la recolección de información se buscó no intervenir con ningún estímulo a los trabajadores con la intención de observar su comportamiento en un ambiente natural y así obtener las respuestas más naturales posibles. Con base a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se concluyó que un proceso de inducción es importante para garantizar que el colaborador tendrá una rápida y efectiva adaptación al puesto que desempeñara, los encargados de llevar a cabo este proceso de bienvenida determinan que la experiencia sea positiva o negativa para el nuevo empleado. Los colaboradores prefieren una inducción desde el mismo día que inician labores y sentirse valorados desde el principio, finalmente, que el proceso que se tiene en la organización DHL es la adecuada y ayuda a un acomodamiento de la persona a su estación de trabajo.

Bajo el mismo argumento, se desarrolla la tesis de maestría de Evelin Magali Lavagnino Sánchez de Montenegro (2017) egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en ella se plantea el siguiente problema: ¿Es efectivo el proceso de inducción institucional dirigido al trabajador administrativo al inicio de la relación laboral en la Universidad de San Carlos de Guatemala?, cuyo objetivo radica en verificar si el proceso de inducción de los colaboradores contratados en los años 2014 al 2016 es efectivo para una mejor adaptación a la institución. La población constó de 154 trabajadores, 9 secretarios adjuntos de diferentes facultades, el coordinador y 4 profesionales de la Unidad de inducción. Al finalizar el estudio, se constató que el proceso de inducción es efectivo si se brinda al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación haber conocido la institución y su influencia en el país, así como aspectos relacionados con la reglamentación interna. Así mismo, no existe obligatoriedad

a que el nuevo trabajador participe en el programa, al menos durante los primeros 2 meses de prueba y los encargados de la División de Administración de Recursos Humanos, no tienen un mecanismo establecido para la comunicación interna ni control de los ingresos de personal a la estructura organizacional.

La tesis elaborada Noraima Sánchez Array (2016) bajo el título Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la Contraloría Municipal de los Guayos del Estado Carabobo, acreditada por la Universidad de Carabobo en su sede de Bárbula, Aborda las problemáticas de ¿Cómo es el proceso de inducción que ejecuta actualmente la institución? ¿Cuál es la opinión de los funcionarios públicos del órgano de control municipal externo en cuanto al proceso de inducción? ¿De qué manera podría un programa de inducción mejorar las actividades de la Contraloría Municipal de los Guayos? El objetivo de la investigación fue el proponer un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso de la Contraloría del Estado de Carabobo, para ello describiendo el proceso actual, identificando fortalezas y debilidades de la capacitación inicial que se tenía en ese momento. Para tal fin, realizó una investigación descriptiva de los aspectos teóricos, técnicos y jurídicos en busca de un diseño óptimo de inducción. Las herramientas utilizadas fueron un modelo de entrevista en concordancia con los objetivos generales y específicos, en búsqueda de aclarar las dudas más relevantes del programa actual y como instrumento se elaboró una encuesta de 28 ítems relacionados al tema de investigación, este cuestionario se aplicó a 26 colaboradores de las distintas áreas de la Contraloría. Las conclusiones más relevantes de este estudio fueron que existe un fallo en el trabajo en equipo, una desorganización evidente y falta de cultura en la organización. Esto, principalmente por las debilidades presentadas en el proceso de inducción de los colaboradores de nuevo ingreso, dando como resultado el desconocimiento de la misión, visión y estructura organizativa, los trabajadores no tienen claras sus funciones dentro del puesto de trabajo y el programa de capacitación inicial no cumple con su cometido. De manera categórica se asegura que un programa de inducción, aunado al compromiso de la institución son clave dentro de los órganos públicos.

En la publicación científica de la revista Turismo, Patrimonio y Desarrollo escrito por Daniela Candia y Eduardo Jacquin (2019) titulado “Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrella de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenido”, se planteó la problemática de ¿Cómo es visto el proceso de inducción laboral por los empleados de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile? El objetivo general es identificar la perspectiva de la gerencia y de los colaboradores con relación a la orientación de trabajadores recién incorporados. La metodología utilizada fue una investigación de tipo descriptiva, con un muestreo por conveniencia para la aplicación de cuestionarios a operarios y entrevista con los gerentes. Los resultados señalaron que la inducción es considerada importante, se hace en un breve plazo y está a cargo del departamento de recursos humanos y supervisores inmediatos. Las personas que recibieron una inducción adecuada tuvieron un mejor desempeño laboral y pertenencia a la organización. De igual manera, el no capacitar adecuadamente a los colaboradores se ve reflejado en la productividad, dañando la rentabilidad de la organización al no orientar el desempeño de los recién ingresados.

En el mismo contexto se encuentra el artículo “Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta – Colombia.” Publicado en la revista Management Review (Torres et al. 2019), afirma que el proceso de inducción y capacitación afecta el servicio prestado a la ciudadanía de parte de los colaboradores de dichas instituciones. Su objetivo principal fue el identificar los procesos de inducción y capacitación del personal en las Instituciones que prestan servicios en los centros médicos, para ello se tomó una muestra del universo de 44 instituciones, dando una muestra con confianza del 90% de 23 de las sedes IPS. Las conclusiones más relevantes del estudio descriptivo fueron: Los Centros Médicos cuentan con planes formalizados de capacitación que facilitan la adaptación del personal y disminuye las inquietudes que afectan la productividad de los colaboradores. Actualmente, este proceso se realiza en un plazo de 4 días y es impartido por el jefe inmediato quien brinda la inducción general y partículas; se realizan evaluaciones al finalizar para poder detectar falencias en el proceso y si es necesario modificar la metodología de entrenamiento. Finalmente, las IPS

consideran que las capacitaciones son una ventaja competitiva que les permite ofrecer un servicio de calidad, así como también fortalecer las competencias de sus colaboradores y es utilizada como estrategia de motivación para brindar un mejor servicio.

En el artículo elaborado por Carolina Aguilar y Consuelo Cubero (2018) titulado Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica, publicado por la revista Horizonte Sanitario, se plantea que la inserción al campo laboral, genera la necesidad de ajustarse a su papel dentro de la institución y a sus actividades a desempeñar, esta conlleva un tiempo para adaptarse y adquirir las destrezas de su puesto de trabajo, esto denominado de manera general como inducción. El objetivo era estudiar a un grupo de 184 trabajadoras de enfermería de reciente ingreso en el hospital CCSS en los últimos dos años y que cumplían la función de interinos, la muestra final fue de 25 funcionarios seleccionados a conveniencia y se implementó un cuestionario estructurado como una escala de Likert sobre los aspectos básicos con los que debe contar un proceso de inducción basado en 5 dimensiones: capacitación inicial, entorno del paciente, rutinas, formas de monitoreo de las unidades y el seguimiento de los aspectos de la capacitación inicial por parte de los superiores. Los resultados obtenidos evidencian una necesidad de fortalecer al personal de enfermería en los procesos de inducción, esto para identificar a los colaboradores con la institución, se requiere una continuidad de los procesos de capacitación para dar un seguimiento y control de los aspectos más relevantes de los puestos de trabajo, se necesita que los empleados con más experiencia desempeñen un rol más determinante al transmitir la cultura organizacional y finalmente, se menciona que, es necesario que el profesional que ingresa a la institución adquiere destrezas técnicas y organizativas para desarrollar su rol en la institución mejorando las funciones del novato que inicia en el hospital.

Por último, en el artículo elaborado por Washington Santillán Marroquín, Lily Merizalde Figueroa y Juan Carlos Flores Díaz (2018) denominado “El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional” publicado en la revista INNOVA Research Journal avalado por la Universidad Internacional SEK con sede en ciudad de

Quito, Ecuador, se afirma que es necesario como gestores humanos, contar con las herramientas y competencias adecuadas para atraer motivar, retener y potenciar el talento humano dentro de las instituciones. El objetivo del estudio fue el evidenciar las diferencias en cuanto a la percepción del proceso de inducción y la necesidad de contar con un manual de inducción y bienvenida basado en la cultura corporativa en dicha universidad. La metodología utilizada fue de carácter mixto (cuantitativa y cualitativa), se realizó en una población de 90 docente con una muestra de 50, estos últimos divididos en dos grupos, los colaboradores con más de dos años de labores dentro de la institución y los de recién ingreso entre 0 a 1 año de labores. Con base a cuestionarios de Escala de Likert con 4 criterios sobre el proceso y manuales de inducción y bienvenida se obtuvieron los siguientes resultados: el manual de inducción y bienvenida deberá ser debidamente documentado y socializado al momento de su incorporación a la Universidad, en vista que los docentes manifiestan predisposición para ser parte de un proceso de inducción y el actual proceso no cumple con las expectativas requeridas por ellos, especialmente los del grupo que tienen dos años o más dentro de la institución. Se recomendó que en dicho manual contenga los reglamentos, aspectos de salud y seguridad ocupacional y aspectos específicos de donde se va a trabajar.

1.2. Antecedentes del sector

En Guatemala el ente encargado de velar por la Seguridad Industrial es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, este a través de sus dependencias supervisa que las empresas cumplan con las medidas necesarias para evitar accidentes laborales. Para ello, los colaboradores deben vestir el equipo de seguridad adecuado y certificado por entes competentes en la materia, debido a que este tipo implementos no se produce en Guatemala de manera directa, es necesario importarlo para ser comercializado en el mercado local.

Adicional al equipo de seguridad, las personas necesitan saber cómo se utilizan los implementos y evitar situaciones de riesgo en sus lugares de trabajo, a causa de lo anterior, se requiere de igual manera una asesoría y capacitación constante del personal

al que se le venden los componentes industriales, este giro de negocio viene de la mano en todos los mercados nacionales. Con el crecimiento de la industria y construcción en Guatemala también ha sido necesario la adquisición de equipo de seguridad industrial y las empresas comercializadoras han tenido una expansión considerable.

La empresa objeto de estudio fue fundada el año 2001 con el objetivo de brindar soluciones de seguridad industrial a las empresas del mercado guatemalteco, inicia sus labores en su sede central ubicada en Carretera al Salvador en el municipio de Santa Catarina Pinula. En la actualidad, se dedica a la comercialización de productos y servicios de seguridad industrial, cuenta con un total de 39 empleados y ha logrado expandir sus actividades a una sucursal situada en la ciudad capital. En el año 2015 se crea el departamento de Recursos Humanos de la institución, debido a la necesidad de organizar de mejor manera al personal y manejar un control más detallado de los recursos dentro de la organización.

A partir del año 2020 y por el panorama de pandemia mundial, la venta de mascarillas de tipo industrial y equipo de protección químico ha aumentado en forma desproporcionada, la empresa por ser distribuidora directa de marcas reconocidas por su calidad ha expandido sus operaciones y desea incorporarse a la Gremial de seguridad y salud ocupacional en Guatemala, para ello desea, a partir del 2022, iniciar operaciones en nuevos puntos de ventas y contratar mayor personal para su crecimiento territorial, por ello requiere el fortalecimiento de sus procesos comerciales y de recursos humanos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos

Con el tiempo la forma de administrar las organizaciones se ha adaptado a la forma de producción de la época, el enfoque de los jefes y gerentes ha evolucionado hasta llegar a un punto de vista más humanista, el término de recurso humano ve a las personas como instrumentos y no como capital dentro de las organizaciones, por ello Luz Vallejo (2016) propone el término de talento humano, ya que este da un carácter de vida movimiento y acción dentro de las empresas (p. 15).

Según Mondy y Noe

...es el uso de las personas como un recurso para lograr las metas y objetivos en una empresa, constituye una acción que funciona a través de una jerarquía, órdenes y mandatos; es fundamental que el personal participe en las decisiones. Es un compromiso que tiene el personal para lograr objetivos, recibe un salario de acuerdo al nivel de productividad, recibe un trato justo y propicia la profesionalización del personal. (Mondy y Noe, 2015, como se citó en Huiman, 2022, p. 247)

Entre las diferentes funciones que debe llevar a cabo las personas encargadas de la administración de recursos humanos, se encuentran la realización de análisis de puesto, la planificación de necesidades de personal, Inducción y capacitación de los empleados, la evaluación de desempeño y la administración de sueldos y salarios.

Por su parte Cuesta (2017) menciona la importancia de la gestión del talento humano y que este ya no debe ser visto únicamente como el manejo del personal, sino como un aliado estratégico para la organización.

Por lo anterior el autor desarrolla el concepto de gestión estratégica de recursos humanos que es "...el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que

influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno". (Cuesta, 2017. p.1)

Se concluye entonces, que la gestión del talento humano son todas aquellas actividades que permiten a la organización obtener personal, formarlo e integrarlo a la estrategia corporativa.

2.2 Importancia de la gestión de recursos humanos

El sistema de Gestión de Recursos Humanos tiene como objetivos crear, mantener y desarrollar al personal de una organización, desarrollando habilidades y motivando a los colaboradores con base a estrategias previas y bien establecidas, y al mismo tiempo, crear, mantener y desarrollar los Recursos Humanos para que alcancen sus objetivos individuales. (Harper & Lynch, 1992, citado por Ghiglione, 2015, p. 25).

Con relación a la importancia de la Gestión de Recursos Humanos Alles (2015) indica que

una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades, con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales. (p.37).

Se puede deducir entonces que, la correcta gestión del personal conlleva el alcance de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que el recurso humano de la empresa es su activo más importante.

2.3. Subsistemas de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos humanos es un proceso complejo que se denomina un sistema y este “consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos” (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.15). Cada una de esas subdivisiones da paso a los llamados subsistemas de recursos humanos, compuestos por normas propias, políticas y procedimientos enlazados entre sí, que en su conjunto permiten a la organización alcanzar sus metas y rigen todas las acciones que tienen los colaboradores y las empresas. (Alles, 2015, p.37)

Con relación a cuáles subsistemas existen en la Gestión de Recursos Humanos, hay puntos de vistas distintos dependiendo de los autores, Werther, Davis & Guzmán (2019) plantean una distribución de la siguiente manera:

a. Fundamentos y desafíos: es la detección y manejo de los desafíos a los que se enfrenta la Administración de Capital humano, busca aminorar las consecuencias y aumentar la eficiencia de manera más ética y socialmente responsable.

b. Preparación, selección y atracción de talento: su objetivo es obtener un sistema de información sobre capital humano, recopilando los datos necesarios para asesora a los gerentes en procesos para diseñar puestos, encontrar el material humano más idóneo para cada área y detectar las necesidades de personal en las distintas unidades de trabajo.

c. Desarrollo y Evaluación: luego de contratar al colaborador que ocupara la plaza vacante, es requerido un proceso de inducción sobre la compañía, las políticas y procedimientos de esta y una capacitación específica al puesto de trabajo. Este proceso nace de la detección de las necesidades de capacitación y evaluaciones de desempeño de forma periódica. Cabe resaltar que este apartado es la parte importante del presente documento.

d. Compensación y seguridad: para mantener la motivación dentro de la organización es necesario que los encargados de la Administración del talento humanos desarrollen un sistema de compensaciones adecuadas a los colaboradores, estas pueden ser de carácter monetarias o no. Adicional a ello, se requiere que la organización proteja a sus empleados de riesgos de las labores que realizan, aplicando programas de salud y seguridad ocupacional. Este apartado es la rama de comercialización que tiene la empresa objeto de estudio.

e. Relación del personal y Evaluación de la cultura: el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por la armonía dentro de la organización, se necesita evaluar de forma constante el ambiente laboral de la empresa, detectar oportunidades de mejora y constantemente reforzar la cultura organizacional del personal, manteniendo un pago justo e instalaciones adecuadas para el desempeño de las labores diarias. (pp.16-18)

Desde otra perspectiva, Alles (2015) subdivide el sistema de recursos humanos en 6 partes y los describe de la siguiente manera:

a. Análisis y descripción de puestos: toda organización debe contar con una descripción de todas sus actividades en forma de puestos de trabajo, evitando de esta manera la duplicidad de funciones y permitiendo desarrollar los demás subsistemas. El resultado de esta fase se conoce como “Manual de puestos”.

b. Atracción, selección e incorporación de personas: permite el contacto con personas adecuadas, profesionales y que permanezcan el mayor tiempo posible dentro de la organización. Este debe desarrollarse mediante pruebas que determinen la idoneidad del puesto en particular.

c. Evaluación del desempeño: las personas que ocupan los puestos desean saber cómo es su desempeño, esto con base a los manuales establecidos en el subsistema uno y está estrechamente relacionado con el siguiente subsistema.

d. Remuneración y beneficios: desarrolla la buena relación del empleado con el empleador, basándose en la equidad y el precio de mercado.

e. Desarrollo y planes de sucesión: la capacitación y desarrollo de las capacidades del personal y sus competencias, la elaboración de planes de carrera permite a la organización alcanzar sus objetivos y aumentar su capital intelectual.

f. Formación: la inversión en programas de capacitación y desarrollo permiten a la organización lograr sus objetivos de manera más eficaz, se realizan con base a la evaluación de desempeño y buscan la mejora en el actuar presente y futuro del empleado. (p.38-40)

Así pues, se puede constatar que no importando el enfoque y subdivisiones que se le dé al sistema de Recursos Humanos, este siempre se relaciona una etapa con otra y cuenta con una serie de pasos secuenciales para poder lograr su objetivo.

2.4 Departamento de Recursos Humanos

Existen organizaciones que son tan pequeñas que la función de gestión de recursos humanos recae en los gerentes de línea sin ayuda de otras personas, sin embargo, a medida que una organización crece va requiriendo de que un grupo de personas generen un apoyo a las distintas áreas y se encarguen de cuestiones más técnicas que se escapan a las capacidades de los jefes inmediatos.

Es debido a lo anterior que, en empresas medianas y grandes existe un Departamento de Recursos Humanos, las funciones no tienen la misma importancia en cada organización y esto depende de múltiples factores, por ello la estructura será diferente y más allá de puestos específicos, López y Ruiz (2019) mencionan 4 áreas específicas que deben cubrir los encargados del talento humano:

Planificación, Reclutamiento y selección: su objetivo es proporcionar a la organización el personal necesario en cada instancia, sus actividades pueden ser el estudio del campo laboral, diseño de perfiles profesionales y de puestos de trabajo, atraer nuevos talentos y seleccionar a los candidatos adecuados para cada vacante.

Administración de personal: se encarga de trámites administrativos requeridos para la incorporación de personas a la empresa, algunas funciones que incluye este apartado son la creación de contratos, actualización de expedientes de los colaboradores, boletas de pago, retención de cuotas de seguridad social e impuestos, gestión de absentismo, vacaciones, baja por enfermedad y registro de horas extra.

Relaciones laborales: garantiza las correctas relaciones entre los empresarios y los colaboradores, en esta función debe de negociar convenios, lograr acuerdos con líderes de trabajadores, gestionar faltas disciplinarias, manejo de despidos y representación legal de la organización ante tribunales laborales.

Seguridad y salud laboral: se refiere a las medidas técnicas, de formación, salud y de higiene para prevenir accidentes laborales. Vela por el diagnóstico y mitigación de enfermedades laborales, esto mediante revisión médica rutinarias, asistencia en caso de accidentes, enfermedades dentro de la jornada laboral, reglamentación de seguridad laboral y equipo de protección personal. (p. 9)

2.4.1. Costes de los procesos de Recursos Humanos

Todo proceso relacionado con la Gestión de recursos Humanos genera un costo para la organización, he ahí la importancia de realizar estos procesos de la manera más eficiente para evitar que las personas abandonen la empresa de forma voluntaria o no, generando con ello esfuerzo y gasto innecesario de parte de la institución. Por esta razón los costes en los que incurre una empresa según los autores Gómez, Balkin & Cardy (2016) se pueden clasificar en:

Coste de selección: son aquellos en que se incurre cuando se recluta, selección, contrata y coloca a un colaborador nuevo.

Coste de formación: incluye los gastos de orientación, transmisión de valores y cultura de la organización.

Coste de la ruptura laboral: ocurre al momento que un empleado rompe su relación laboral con la empresa, en esta categoría aplican los finiquitos, prestaciones y tiempo productivo no aprovechado, lo anterior independientemente que se sustituya o no al empleado. (p.207)

2.5. Inducción

Un empleado difícilmente al inicio conozca los detalles de la organización a la cual pertenece, inclusive si solamente se realizó un traslado de, es por ello por lo que existe la llamada inducción al puesto de trabajo este “es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización” (Vallejo, 2011. p.66). Este proceso forma parte de la socialización básica que debe tener el empleado para poder familiarizarse con su entorno laboral y una forma de adoctrinamiento de las empresas sobre su cultura.

Dentro de este orden de ideas, Torres señala que:

La inducción de personal inicia el primer día de trabajo de un nuevo colaborador, donde surge la necesidad de iniciar un periodo de adaptación al puesto de trabajo y en consecuencia este proceso se vuelve necesario para facilitar el acoplamiento, ya que generalmente existe temor al desconocer el ambiente de trabajo y además aún no genera sentido de pertenencia pues no conoce todo lo relaciona con la empresa... (Torres, 2019, Como se citó en López & Hernández, 2020, p. 4-5).

De igual manera, este período le permite al colaborador conocer los manuales y procedimientos necesarios para que evitar accidentes dentro de su puesto de trabajo.

Los autores Robbins & Coulter (2018) reconocen dos tipos de inducción:

Inducción sobre la unidad de trabajo: busca familiarizar al empleado con las metas de su departamento, explicarle su rol dentro de la unidad, presentarle a sus compañeros y como sus logros contribuyen a la organización.

Inducción sobre la organización: transmite la filosofía, los procedimientos, historias y reglas de la compañía al nuevo empleado, explica políticas y un recorrido guiado por las instalaciones. (p. 394)

Con relación a la inducción el autor Sotomayor (2016) indica que la “capacitación inicial alude la obligación del trabajador para adquirir conocimientos y habilidades inherentes a la actividad para lo que potencialmente va a ser contratado, laborando en ese periodo como personal subordinado” (p. 153). Por lo que se observa que este proceso debe ser en dos vías, tanto la organización proveer las herramientas y capacitación necesaria para que el empleado cumpla con sus objetivos, como el nuevo colaborador esforzarse en adaptarse a la cultura y forma de trabajo de la empresa.

Por su parte Ortega (2018, citado por Paz, 2022) expresa que todo proceso de inducción debe tener por objetivo primigenio la educación y la responsabilidad, debido a que al entrar a una organización por norma general el colaborador se siente aislado del grupo de trabajadores, el cumplimiento entonces de un programa institucional de bienvenida debe ser motivo de suficiente para que el colaborador se acerque a sus compañeros e interactúen entre sí, de lo contrario se determina como una pérdida de tiempo. (p. 11)

2.5.1. Importancia de la inducción

Los programas de inducción son herramientas para lograr la ubicación del personal, los autores Werther, Davis & Guzmán (2019) indican que

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

entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender nuevas tareas. (p. 150)

además de generar una mística para empleado propicia para el aprendizaje.

Para Sotomayor (2016) entre los beneficios inmediatos que se obtienen por un programa de inducción bien ejecutado se encuentra la identificación del personal con la organización, realización eficiente de las funciones del puesto, socialización con los compañeros de trabajo y una reducción notable en la rotación de personal. Finalmente menciona como beneficio principal la eliminación del estrés que se siente previo al proceso de inducción, ya que el empleado se siente motivado por ver que la empresa desea informarle de su nuevo entorno laboral y se esmera genuinamente por su bienestar. (p. 156)

Los autores Robbins, Coulter & Decenzo (2017) señalan que los gerentes son los encargados de hacer que la integración de los recién ingresados a la organización sea tan fácil y libre de ansiedad como sea posible, las características de una inducción bien ejecutada son que la incorporación del nuevo integrante sea grata y se adapte de manera rápida, disminuye la probabilidad de un desempeño deficiente y reduce la renuncia sorpresiva de los colaboradores que se incorporaron en cuestión de semanas. (p. 211)

2.5.1.1. Socialización

El objetivo de todo proceso de inducción es facilitar la interacción de los empleados de reciente ingreso con su lugar de trabajo y compañeros, esto se conoce como socialización y se da cuando "...el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización" (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p. 151).

El resultado de esta experiencia según Jones & George (2019) es que "los miembros incorporan los valores y las normas de la organización y se comportan de acuerdo con ellos no solo porque piensan que deben hacerlo, sino porque creen que describen la manera correcta y propia de conducirse" (p. 88).

2.5.1.2. Disonancia cognoscitiva

En el momento de la selección de personal se da el proceso de la entrevista de trabajo en ella se debe dar a conocer los requerimientos del puesto y se aprovecha para dar un panorama más amplio de la empresa en la organización. Es en el proceso de inducción donde finalmente el empleado conoce la organización y puede contrastar de manera fidedigna lo que se le ha comunicado durante el proceso de selección contra, lo que encuentra finalmente en su puesto de trabajo, evalúa la diferencia entre lo dicho y lo real a esta diferencia se conoce como disonancia cognoscitiva. Es responsabilidad de recursos humanos disminuir esta brecha psicológica mediante la exposición oportuna de las condiciones de trabajo y de la organización, debido a que si esta diferencia es muy fuerte puede llegar incluso al retiro voluntario del nuevo empleado. (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.148)

2.5.1.3 ¿Cuándo se debe dar una inducción?

Lo recomendable es que al momento de que se dé un movimiento de personal el departamento de recursos humanos y los supervisores inmediatos procedan a realizar un proceso de inducción, esta debe darse de manera integral cuando el colaborador es de reciente ingreso o únicamente al puesto de trabajo cuando el trabajador ya labora dentro de la institución. El flujo de capital humano puede darse por medio de contrataciones, promociones, transferencias, despidos o renuncias. (Chiavenato, 2015, p.304)

2.5.1.4. Manuales de inducción

Son documentos que sirven como medio de comunicación escrito que busca transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización, conformada por los elementos de la inducción organizacional, además de instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñar mejor las tareas dentro de la empresa, estos sirven de

instrumentos de consulta para los colaboradores de nuevo ingreso. (Franklin, 2015, p.194)

Por lo expuesto anteriormente se infiere entonces que los manuales son documentos que sirven de medio de comunicación que permite tener una organización en la información que se quiere transmitir, esto en concordancia con la actividades que se deben seguir para algunos procesos y las funciones de las personas de la institución. Estos pueden ser generales o específicos al puesto de trabajo y como mínimo deben representar la visión general de la organización, determinar las funciones asignadas a cada área o departamento de la organización y por último, plasmar la jerarquía administrativa de la organización. (Vivanco, 2017)

2.5.2. Proceso de inducción

El proceso de inducción laboral es una capacitación inicial relacionada con la empresa, el puesto de trabajo y los distintos beneficios que se poseen dentro de la institución.

Un programa de inducción con objetivos concretos da como resultado trabajadores motivados, asimilación de la cultura organizacional de forma efectiva y asegura resultados positivos en el desempeño laboral, éste debe tener una duración aproximada de uno a cinco días, dependiendo de los temas y métodos de capacitación a utilizar (Peralta, 2018)

Las distintas etapas de la inducción se dividen en 3 apartados distintos:

a. Inducción institucional: en esta etapa se proporciona toda la información referente a la organización como puede ser la historia, cultura organizacional, objetivos generales, autoridades principales, estructura organizacional y productos o servicios prestados.

De manera formal se presentan, además, los derechos y obligaciones que se tienen como empleados, los horarios, tradiciones, costumbres, normas y reglamentos que rigen dentro de la empresa. Toda esta información está contenida en un manual de inducción, el cual recursos humanos debe desarrollar para todos los empleados nuevos independientemente de su posición.

b. Inducción al área y unidad de trabajo: en esta etapa se tiene contacto con el jefe inmediato y compañeros, se empieza a conocer el ambiente laboral y la posición que se ocupara dentro de la organización. Se exponen normas generales de la unidad y costumbres del personal.

c. Inducción al puesto: consiste en introducir al empleado a su puesto de trabajo en el menor tiempo posible, presentando a sus compañeros para su adaptación de forma efectiva. Comprende un conjunto de información que le será útil en el desempeño de sus labores entre ellos el descriptor del puesto y el plan de desarrollo de la plaza que ocupa. (Sotomayor, 2016, p. 19-20)

d. Evaluación del programas de inducción: para determinar la efectividad que tiene el programa de inducción, se requiere medir los resultados obtenidos frente a los estándares establecidos e identificar de manera sistemática las necesidades y los objetivos de esta (Wihrich, Cannice & Koontz, 2018, p. 371). Por lo general los objetivos de una inducción se refieren al aumento de conocimientos, desarrollan actitudes en los empleados, adquirir nuevas habilidades y el alcance de las metas empresariales entre otros. Se define una capacitación como efectiva cuando los resultados obtenidos son relevantes para el trabajo que realiza de manera periódica el colaborador dentro de su puesto.

2.5.2.1 Objetivos del proceso de inducción

El implementar un proceso de orientación para los empleados de reciente ingreso en las organizaciones busca comunicar de manera clara aspectos relevantes de la empresa, orientar al colaborador al momento de ocupar su cargo y aterrizar las distintas expectativas que pueda tener sobre su nuevo puesto de trabajo. Adicional a lo anterior Simon Dolan (Dolan et al. 2014, Como se citó en De la calle & Ortiz, 2018) nos señala que un programa de inducción busca lo siguiente:

- Reducir los costes de la puesta en marcha, minimizando el periodo necesario de adaptación y logrando una eficiencia en un menor tiempo.
- Reducir la ansiedad que se genera por el temor a fallar en el trabajo, al informar al empleado sobre las expectativas de la organización hacia él se genera menos tensión y estrés.
- Reducir la rotación de personal en el periodo inicial del trabajo, al lograr un sentimiento de aceptación y rápido aprendizaje el colaborador tendrá menos inquietud de buscar otro lugar para laborar.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo, una socialización exitosa ayuda al empleado a que pueda desempeñar su papel lo más pronto posible.

Estos aspectos son importantes en la satisfacción de las personas, los empleados necesitan sentir una influencia positiva en la organización en forma de atractivos materiales o económicos. (p. 104)

2.5.2.2 Fidelización del cliente interno

Uno de los elementos importantes que genera un proceso de inducción efectivo es la fidelización de los clientes internos, según Rigoberto Martínez (2016) este grupo está conformado por todas las personas que “laboran en la organización y quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos.” (p. 16).

La forma en que un empleado se identifica con su organización es crucial para el desarrollo de sus actividades diarias, según Rigoberto Martínez (2016):

Existe una correlación directa entre el compromiso de los empleados y la productividad organizacional. Una empresa que cuenta con una excelente atención al cliente interno dispone de mecanismos para reconocer las necesidades de sus empleados, pero, sobre todo, para incentivar la automotivación y el

autocontrol en ellos. Así, sus tareas y responsabilidades se convierten en claros motivos de realización profesional, personal y familiar, a la par con los resultados de la compañía. (p. 16)

Por lo anterior, se puede concluir que si un empleado se siente plenamente identificado con su organización será más productivo y evitara el cambiar de trabajo en un periodo corto de tiempo.

La fidelización de los clientes internos entonces se fortalece por el grado de satisfacción que se crea por medio del departamento de Recursos Humanos y el proceso de inducción, aunado a la cultura organizacional y el reconocimiento de necesidades que tiene el colaborador. Los autores Kotler y Keller (2006, citados por Jami, 2019) definen la satisfacción del cliente como la sensación de placer que experimenta el cliente al momento de comparar las experiencias reales con las expectativas que se tienen, es decir, si los resultados son inferiores a las expectativas la persona experimenta un grado de insatisfacción e incomodidad con el producto, si por el contrario, las expectativas son menores o iguales a la realidad el colaborador queda satisfecho (p. 12). Entonces es aquí, donde la explicación de los beneficios institucionales, desarrollo de la cultura organizacional y la expectativa creada en el proceso de inducción toma relevancia para el personal de reciente ingreso.

2.5.3. Elementos de un programa de inducción

Los programas formales de inducción suelen ser dirigidos por el departamento de capital humano, además de contar con el apoyo de los supervisores del área al cual se dirige el empleado de nuevo ingreso. En la actualidad el proceso puede realizarse de manera electrónica por medio de la tecnología y no necesariamente debe hacerse en el lugar de trabajo.

El contenido de estos puede variar según los requerimientos de la empresa y suele dividirse en 4 apartados, los temas de la organización global, prestaciones y servicios de personal, Presentaciones personales y Funciones y deberes específicos (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.170).

2.5.3.1. Elementos de la Inducción General

En ella se procede a indicar los elementos básicos de la organización y toca los siguiente temas:

a. Estructura organizacional: toda empresa debe ser planificada desde sus inicios para funcionar como un solo ente que persigue un fin, para ello los gerentes deben diseñar una estructura organizacional, que según Robbins & Judge (2017) “define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p.493).

b. Cultura organizacional: el termino cultura tiene distintas acepciones dependiendo del contexto del que se esté hablando y existen compilados de más de 100 definiciones para el mismo termino, con relación a las empresas Robbins & Judge (2017) señalan que “cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.527). Ahora bien, toda cultura posee características únicas y estas por su naturaleza no pueden definirse como buenas o malas, únicamente se ubican en el espectro de “alto” o “bajo”, definiendo así que tanto se encuentra dicha característica enraizada al pensamiento y actuar de los colaboradores dentro de la organización.

Así pues, es esta cultura organizacional sumada a la filosofía empresarial la que se busca transmitir de manera inicial en un proceso de inducción para que el colaborador de reciente ingreso se familiarice lo antes posible con estos rasgos distintivos de la empresa.

c. Misión: es definida por Chiavenato (2015) como “la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (p.17). se debe tener claro que toda empresa se dedica a realizar una función específica, esta responde a las necesidades del mercado y determina que productos o servicios ofrecerá la organización.

d. Visión: todos los objetivos de la organización van dirigidos a alcanzar una visión empresarial esta se según Chiavenato (2015) “se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro” requiere que sea inspiradora para los miembros de la empresa y se trabaje de forma diaria para alcanzar este estado deseado (p.19)

e. Valores organizacionales: en una empresa los valores remite a lo que se trata de lograr a través del trabajo y como deben comportarse los miembros de su organización. Se basan en dos conceptos básicos, los valores terminales dirigidos a un objetivo que se desea alcanzar a largo plazo y los valores instrumentales, estos crean pautas de conducta que guían a sus miembros a obtener metas generales. Así mismo, otro aspecto fundamental son los valores del fundador, estos se cimientan en los inicios de la organización y tienen un efecto profundo y duradero en la cultura de la empresa (Jones y & George, 2019, p. 72-73).

f. Políticas: son definidas por Chiavenato (2019) como “afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizaciones y funcionan como guías orientadas de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones (si bien flexibles y elásticos) para definir las áreas dentro de las cuales debe desarrollarse la acción administrativas” (p.108). Estas son de carácter genérico y son pautas para diferentes situaciones, es común ver políticas de ventas, recursos humanos o relacionadas con precios.

2.5.3.2. Elementos de la Inducción al puesto de trabajo

En ella se presentan especificaciones relacionadas con la unidad a la que pertenece el nuevo empleado y sus atribuciones específicas, los temas a tratar en este apartado son:

a. Organigrama de la unidad: todo colaborador que ingresa a una empresa nueva debe conocer su ubicación dentro de la misma, para ello se puede dirigir al organigrama de la organización que según Franklin (2015) “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades

administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (p198).

b. Reglamentos: el autor Chiavenato (2019) los define como “Planes relacionados con el comportamiento solicitado al personal. Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones” (p.110). Estas a diferencia de las políticas, buscan limitar las acciones a marcos determinados de decisión y son de carácter obligatorio, normalmente son dirigidos al sector operativo.

c. Normas: dentro de las organizaciones además de las reglas y políticas existen las normas, estas aplican a los grupos sociales puramente y rigen situaciones específicas dentro de las unidades de trabajo, se define entonces que normas “son los estándares aceptables de conducta que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias” (Robbins & Judge, 2017, p.284). Estas son autorreguladas por los grupos más allá de los líderes y no requieren de intervención externa, afectan a los grupos de manera emocional, la percepción en caso de discrepancia con otras unidades y dan un sentido de pertenencia al seguir las directrices de los demás.

d. Descriptor de puesto de trabajo: son el resultado del análisis de las funciones en una organización, en ella se refleja la información concerniente al perfil de un puesto. Este es útil para los diferentes niveles administrativos de una organización y su objetivo es el conocimiento real de las funciones que constituyen una posición de trabajo. Con este se busca “que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2013, p.150)

Entre los elementos que incluye un descriptor de puestos encontramos apartados como el nombre del puesto, fecha de elaboración o actualización, departamento al que pertenece, número de ocupantes, cargos a los que reporta y a cuáles supervisa directamente. se identifica el propósito principal que tiene el puesto, para obtenerlo se requiere formular algunas preguntas como ¿Cuál es la razón del puesto?, ¿Cuál es la

principal atribución del cargo? Y ¿Cuáles son los resultados más importantes que se deben obtener? De igual manera, estos propósitos pueden identificar a un grupo de puestos en un mismo departamento.

Además, se determinan las funciones que la persona debe realizar, los criterios de evaluación de cada actividad, condiciones para demostrar competencias, capacidad, conocimiento y actitudes al puesto, se detallan las condiciones de trabajo en la empresa dividido por apartados como la comunicación, las condiciones físicas y delimitando las consecuencias que presenta la posición, es decir, el impacto de las malas gestiones por parte del empleado. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2013 p.152-167)

e. Proceso de evaluación del rendimiento: esta medición se lleva a cabo para determinar qué tan apegado es el resultado del colaborador contra lo plasmado en el descriptor de puestos, el supervisor es el encargado de retroalimentar a su subordinado para mantener o mejorar el rendimiento con base a los resultados obtenidos. Según De la Calle y Ortiz (2018) en el proceso de medición se debe dejar en claro 3 aspectos fundamentales:

- **Delimitación de la evaluación:** se establecen los objetivos determinando qué aspectos se evaluarán, cuándo se realizarán las mediciones y quien desarrollara las observaciones.
- **Evaluación del rendimiento:** aquí se desarrollan los criterios que se evaluarán, los métodos a implementar y los problemas que pueden surgir para evitar en lo posible, sesgos que modifiquen el resultado de una medición.
- **Gestión y mejora del rendimiento:** no solo se debe medir los resultados, es necesario realizar conclusiones sobre el rendimiento del colaborador, retroalimentar para mantener o aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Finalmente, el supervisor debe determinar si las causas del bajo rendimiento pueden deberse a la capacidad del colaborador, falta de esfuerzo o si la situación externa a su trabajo le afecta de alguna manera.

2.5.4. Metodos de inducción

Son las formas en que la empresa ejecuta el proceso de transmitir conocimiento por medio de un facilitador, esta debe tomar en cuenta los principios psicológicos del aprendizaje para adultos.

Por su método de aprendizaje las inducciones pueden ser:

Dentro del lugar de trabajo: esta se da durante el tiempo de actividad laboral del trabajador, se imparte por su jefe inmediato o un instructor especializado. Permite al empleado aprender las tareas de su nuevo puesto de trabajo mediante la ejecución real de estas. Este tipo de inducción a nuevos procesos puede ser impartida por supervisores o compañeros que cuentan con mayor conocimiento o experiencia.

En el aula: los empleados adquieren conocimientos y aptitudes en un contexto de salón de clases. Estas son impartidas por la organización o por entidades educativas debidamente certificadas, estas se dan fuera de los puestos de trabajo y tienen como finalidad, transmitir conocimientos teóricos generales de la organización y de sus actividades diarias. Algunas organizaciones denominan a sus divisiones de capacitación “universidades corporativas” (Jones & George, 2019).

Los autores Gómez, Balkin y Cardy (2016) mencionan que los instructores utilizan una variedad de técnicas para poder transmitir información durante las sesiones dentro del aula, entre ellas podemos mencionar:

- **Transparencias y videos:** estos son materiales audiovisuales que permiten transmitir información adicional a las explicaciones dadas en clase, ofrece datos importantes y contenido teórico de utilidad, tienen la desventaja que no permiten la interacción directa con el capacitador, sin embargo, pueden complementarse con rondas de preguntas de los individuos o explicaciones adicionales por parte del facilitador.

- **Formación a distancia:** muy útil en empresas que tienen a sus colaboradores en distintos puntos geográficos y se desea ahorrar costos, su formato es la retransmisión de cursos previamente grabados con apoyo en diapositivas o material de lectura. Posee la facilidad que el colaborador puede acceder en cualquier dispositivo a los distintos cursos y puede ser apoyado con sesiones de videoconferencia con el capacitador, facilita la comunicación entre todo el personal utilizando plataformas modernas para expresar dudas o inquietudes.
- **Simulaciones:** este método requiere de uso de instalaciones que permita recrear escenas de la realidad sin poner en peligro realmente al colaborador o al equipo de trabajo que utilizara, es recomendable cuando las situaciones que soluciona el colaborador son de alto riesgo o representan un costo significativo en materiales para la organización. En la actualidad existen empresas dedicadas a la formación de profesionales por este medio, por ejemplo, pilotos de camiones, aviones o policías en situaciones criminales.
- **Realidad virtual:** similar a las simulaciones, se dedica a recrear situaciones reales que puedan ocurrir en el puesto de trabajo, pero en este se utiliza la tecnología para ingresar al colaborador en una realidad alternativa con apoyo de pantallas y controles de movimiento. Este tipo de capacitaciones genera un costo considerable, sin embargo, es utilizado para profesiones que requieren un cuidado especial en sus labores, por ejemplo, médicos cirujanos, oftalmólogos o profesionales de la aeronáutica.
- **Ejercicios de representación de roles:** estos ejercicios son los más simples y no requieren de muchos materiales adicionales, consiste en que en medio de una clase magistral los participantes asuman roles distintos en la resolución y discusión de problemas planteados. Los papeles utilizados de manera correcta representan una práctica que mejora las habilidades sociales, técnicas y conductuales, estos pueden ir apoyados por videos, libros u otros medios (p. 275-277).

- **Rotación de puestos:** en ella el empleado se mueve de puesto de trabajo para ampliar su experiencia dentro de la organización, esta se da cuando es un movimiento interno dentro de la organización, de igual manera, es utilizado en procesos de inducción para ampliar la visión que tienen los colaboradores con respecto a las operaciones de la organización. (Aza, 2016)

2.5.5. Seguimiento al programa de inducción

Al finalizar el proceso de inducción es necesario dar un seguimiento al colaborador sobre los temas tratados en su capacitación inicial, según Werther y Davis (2002), con frecuencia los nuevos empleados admiten no recordar la información recibida en las primeras sesiones, se deben utilizar cuestionarios o entrevista para identificar las fortalezas y debilidades de los subordinados.

Para lo anterior, es conveniente que, durante el periodo de prueba, se indague a los colaboradores para encontrar puntos de la inducción que quedaron poco claros, que puedan ser reforzados en un proceso de reinducción o un taller de refuerzo en aspectos específicos, tanto para la introducción general a la empresa como a su puesto de trabajo (Werther y Davis, 2022, Como se citó en Lavagnino, 2017. p. 21).

El proceso de seguimiento y evaluación de los proceso de inducción y capacitación inicial al puesto de trabajo no deben verse como una estimación de beneficios contra los costos que represento el desarrollar un proceso de socialización completo al nuevo colaborador. Más allá de los resultados inmediatos que pueden presentarse al finalizar la etapa inicial, se debe tomar en cuenta que un empleado que ingresa y absorbe la cultura, los valores y las técnicas de trabajo de manera óptima tiene menos posibilidades de abandonar la organización, tanto al corto como a mediano plazo.

Para poder evaluar el impacto que se tiene en el proceso de inducción se determinan 4 niveles de resultados de la siguiente manera:

- **La reacción:** es el nivel de aceptación y la percepción que tiene el colaborador del proceso de inducción de forma global.
- **Cuanto aprenden:** es el nivel de conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación inicial, esto es la aplicación inmediata de los conocimientos.
- **El comportamiento:** se mide en observación directa de las actitudes, desenvolvimiento y resultado de las tareas que ejerce de forma diaria luego de finalizado el proceso formal de inducción.
- **Los resultados:** se determinan por la productividad que tiene el colaborador en su puesto de trabajo, se compara el costo de la inversión y los resultados medibles. (Gómez, et al. 2016)

2.5.5.1 Periodo de prueba

Dentro de la ley guatemalteca existe un plazo denominado período de prueba, este es establecido según el artículo 81 del código de trabajo que indica que salvo que las partes determinen un tiempo menor de duración este será vigente durante 2 meses a partir del momento de iniciar las labores el colaborador. Durante estos días iniciales tanto el patrón como el empleado pueden finalizar el contrato laboral, la primera parte sin dar una indemnización económica obligatoria y el trabajador sin dar un preaviso de cese de actividades a la empresa. (código de trabajo, art. 81)

Con relación a la indemnización mencionada en el artículo 81 del código de trabajo, la Constitución política de la Republica de Guatemala reconoce este derecho como “Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador...” (Artículo 102, literal p), entendiéndose que si la separación del colaborador se da en el período de prueba, el patrono no está obligado a pagar cantidad alguna a la persona despedida.

Para fines prácticos, las empresas al finalizar el plazo establecido se realizan evaluaciones del desempeño para tomar la decisión de continuidad de los empleados de reciente ingreso, a pesar de ser una práctica común, muchas organizaciones actualmente no incluyen una cláusula de periodo de prueba en sus contratos laborales, según la ley este plazo será de dos meses como máximo a menos que ambas partes pacten un tiempo menor.

2.6. Evaluación del desempeño

Desde una perspectiva más general se puede inferir que la evaluación del desempeño es una técnica que permite valorar el desenvolvimiento del individuo en su puesto de trabajo, sirve para estimular y juzgar sus cualidades, esta medida debe ser de carácter equitativo con relación a sus similares, debido a que en muchos casos este factor puede ser sujeto de compensación salarial y al tener algún tipo de sesgo afecta negativamente en la apreciación general de los trabajadores. (Ricaurte, et al. 2020)

Según el sector al cual se desee evaluar se utilizan criterios distintos para conocer el rendimiento de los colaboradores, para las empresas se recomiendan los siguientes:

- **Sistema de evaluación cualitativa:** esta es realizada por los superiores y se basa en un marco temporal actual, normalmente en meses o semanas. Depende completamente del superior para obtener información fiable y un feedback efectivo.
- **Sistema de evaluación cuantitativa:** la medida se considera objetiva, guiada normalmente por estándares y formulas, depende menos del superior para obtener datos y se enfoca más en el control de producción por parte del subordinado. (Matabanchoy-Tulcán, et al. 2019)

Según Rubio (2016) existen 4 partes interesadas que participan en un proceso de evaluación del desempeño que son:

1. **Evaluador:** es la encargada de realizar la evaluación, traza los objetivos de esta y se dispone a entrevistar y retroalimentar al colaborador.
2. **Evaluado:** es la persona que se evalúa, es un ente activo en el proceso y lo ideal es que participe de forma efectiva en la creación del instrumento, aportando su punto de vista y conociendo el proceso completo.
3. **Supervisor del evaluador:** es el encargado de verificar el proceso de evaluación, mediar situaciones entre el evaluador y evaluado, no siempre esta presenta en las evaluaciones.
4. **Dirección de Recursos Humanos:** es el área que debe liderar el proceso de evaluación, encargada de velar por las condiciones óptimas de control y la ejecución de los instrumentos en el tiempo establecido (Rubio, 2016, citado por Nolasco, 2020, pp 38-39).

Se debe tomar en cuenta que cada parte desempeña una tarea importante en el proceso de evaluación y depende enteramente de la colaboración de todas ellas para que el proceso de control cumpla con sus objetivos y existe la menor cantidad de sesgos posibles o errores a la hora de tomar decisiones relacionadas a los resultados obtenidos.

A pesar de que existen varios métodos de evaluación del desempeño y todos son aplicables a las empresas modernas, únicamente se abordara el tema de evaluación 360 grados a profundidad debido a que la se llevo a cabo en el año 2016.

2.6.1 Evaluación de desempeño 360 grados

Esta metodología fue creada para contribuir con el desarrollo de la persona evaluada, cada una de las etapas del proceso sirve para identificar las fortalezas y debilidades del colaborador, al finalizar este proceso lo ideal es tener una retroalimentación denominado “oportunidades de mejora y planes de acción”. Como lo indica Chiavenato (2011, citado por Campos, 2020):

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes 19 internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (pp. 18-19)

Al ser una evaluación completa de todo el entorno que envuelve al colaborador, es necesaria la participación de un gran número de personas involucradas en las labores diarias de la persona y se enumeran de la siguiente manera:

- **El mismo evaluado:** mediante una autoevaluación que tiene poco peso en el resultado final.
- **Clientes internos:** personas que tienen contacto con el colaborador en sus labores diarias que no estén en el mismo departamento.
- **Personas que le informan:** subordinados directos al evaluado siempre y cuando tenga un cargo de jerarquía.
- **Clientes externos:** representados por personas que tienen contacto con el colaborador de forma directa.
- **Compañeros de trabajo:** colegas de la misma unidad o que cuenten con un cargo equivalente en la organización.
- **Su supervisor:** el jefe inmediato de la persona evaluada. (Alles, 2006, como se citó en Marmolejos, 2019)

Toda evaluación de 360 debe completarse con una retroalimentación efectiva por parte del supervisor o el ente evaluador para que cumpla su objetivo final, que es el desarrollar al colaborador en su carrera laboral.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

La inducción al personal es un proceso necesario para todas las empresa no importando su giro de negocio, este facilita la incorporación de los nuevos empleados a la organización, mejora la adaptación y reduce el tiempo que se tomara una persona en desarrollar las labores asignadas por su propia cuenta. Para ello, se requiere de una serie de pasos bien elaborados con los cuales se comparta la filosofía y cultura empresarial, seguido de ello una introducción al puesto de trabajo donde se guie al colaborador los primeros días para poco a poco, darle una autonomía mayor y la supervisión sea menos con el pasar del tiempo.

Dentro de la empresa objeto de estudio, el departamento de Recursos Humanos es conformado únicamente por una persona, ella es la encargada de dar la bienvenida a los nuevos colaboradores que ingresan a la institución y transmitir la filosofía institucional al personal de nuevo ingreso. De igual manera, los jefes inmediatos de cada puesto son los designados para explicar las atribuciones específicas de cada empleado. Es debido a esta falta de personal especializado en la gestión de talento humano y la nula comunicación efectiva entre los coordinadores de área, que surge la necesidad de identificar el proceso de inducción general y al puesto que se lleva a cabo dentro de la organización, los tiempos dedicados a cada una de las etapas y el verificar los manuales desarrollados para cada uno de los procesos, esto con el objetivo de tomar decisiones que ayuden a la mejora del rendimiento de los colaboradores de reciente ingreso y aumentar el compromiso que presentan los empleados ante la institución.

Por lo anterior se plantean las preguntas de investigación en apoyo para la resolución del problema de la empresa.

¿El proceso de inducción general y al puesto desarrollado por el departamento de Recursos Humanos en la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial es adecuado?

¿Cuáles son los contenidos que imparte la empresa como parte de su proceso de inducción general y al puesto?

¿Qué manuales administrativos ha desarrollado la organización para apoyar su proceso de inducción general y al puesto?

¿De qué manera se puede optimizar los procesos de inducción general y al puesto de trabajo dentro de la organización?

3.2 Objetivos de la investigación

El presente estudio cuenta con objetivos que se desean alcanzar para concluir la investigación y aportar recomendaciones viables para la organización, estos se plantean primero de forma general y se desglosa en 3 específicos que van en concordancia con el proceso aplicado en la institución.

3.2.1. Objetivo General

Evaluar el proceso de inducción general y al puesto desarrollados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial.

3.2.2 Objetivo Especifico

3.2.1 Determinar los contenidos y tiempo establecidos para los procesos de inducción general y al puesto desarrollados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial.

3.2.2 Identificar los manuales de inducción generales y al puesto desarrollados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial.

3.2.3 Reforzar los procesos de capacitación inicial para los empleados de reciente ingreso en la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 Unidad de análisis

Para el estudio se tomó en cuenta a todo el personal que pertenece a la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial, esta se encuentra dividida en 6 departamentos identificados en su organigrama de la siguiente manera:

Tabla 1

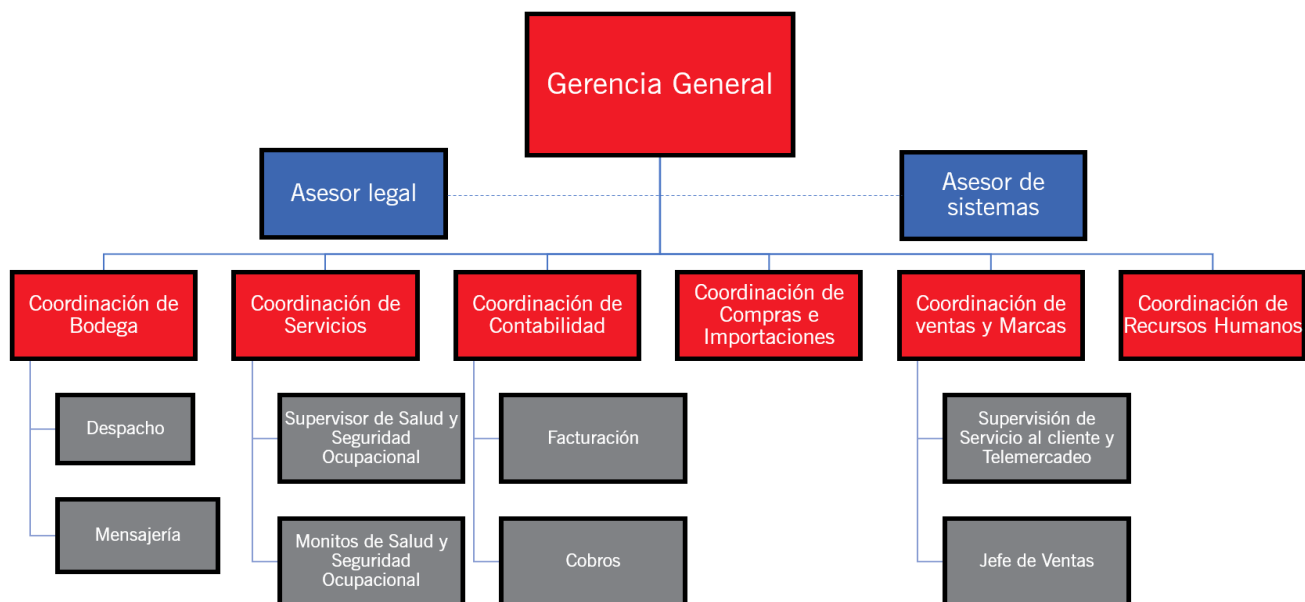
Población objeto de estudio

Departamento	Coordinador	Jefes	operarios	total
Ventas	1 (3%)	2 (5%)	9 (23%)	12 (31%)
Contabilidad	1 (3%)	3 (8%)	5 (13%)	9 (23%)
Bodega	1 (3%)	2 (5%)	8 (21%)	11 (28%)
Recursos humanos	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)
Compras	1 (3%)	0(0%)	0 (0%)	1 (0%)
Servicios	1 (3%)	0 (0%)	4 (10%)	5 (13%)
Total de empleados	6 (15%)	7 (18%)	26 (67%)	39 (100%)

Nota: Datos obtenidos en entrevista realizada a dueño de la empresa.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota: Organigrama Coordinación de Recursos Humanos de la empresa.

3.4 Período histórico

Para el presente estudio se tomó como base el personal ingresado a la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial, desde agosto de 2007 hasta la incorporación más reciente de junio de 2022.

3.5 Ámbito geográfico

Empresa ubicada en Carretera al Salvador, Municipio de Santa Catarina Pinula, Departamento de Guatemala.

3.6. Ámbito de aplicación

Empresa privada dedicada a la comercialización de productos para seguridad Industrial.

3.7 Ámbito personal

Personal perteneciente a las áreas administrativas, comercial y al departamento de Recursos Humanos.

3.8 Técnicas e instrumentos aplicados

La finalidad de estas es la obtención de datos de la unidad objeto de estudio, para la presente investigación se utilizarán dos fuentes la bibliográfica y las de campo.

3.8.1 Bibliográficas

Como base teórica del estudio se consultaron diferentes fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos y tesis nacionales e internacionales, esto con el objetivo de brindar sustento confiable la investigación. En el apartado de marco teórico se encuentra toda la información pertinente relacionada al tema de inducción general y al puesto de trabajo.

3.8.2 De campo

La obtención de esta información se realizará dentro de la unidad objeto de estudio un periodo determinado y comprende los siguientes apartados:

a) Censo: se utilizará una técnica que permita obtener información de todos los niveles jerárquicos, debido a la cantidad de personas que conforman la empresa es factible el cuestionamiento de todas las áreas involucradas divididas en comerciales, administrativos y recursos humanos.

b) Entrevista estructurada: mediante la entrevista se obtienen datos de primera mano más confiables y las respuestas pueden ser ampliadas según la necesidad de la investigación, esta será desarrollada a los coordinadores de los diferentes departamentos y al dueño de la organización.

c) Datos secundarios: Se analizará la información histórica del departamento de recursos humanos, tanto los ingresos de personal como los manuales que se han desarrollado a lo largo del tiempo desde la fundación de esta dependencia a partir del año 2015 a la fecha del estudio.

3.8.3. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos son el conjunto de herramientas que permitirán recolectar la información de campo según los métodos indicados anteriormente, los utilizados en la investigación serán:

a) Cuestionarios: para la obtención de datos por medio del censo, se desarrollarán dos cuestionarios diferentes dependiendo de los niveles jerárquicos dentro de la organización, el primero dirigido al personal operativo y el segundo a los jefes de primera línea. Ambos instrumentos contarán con preguntas de selección múltiples de carácter cerrado con diferentes apartados para obtener información de los distintos puntos a investigar.

b) Guía de entrevistas: esta será aplicable a coordinadores de cada departamento, encargados de recursos humanos y al dueño de la empresa, se formularán preguntas cerradas y abiertas que permitan expandir de manera discrecional las respuestas de los entrevistados. Se enfocarán principalmente en aspectos relacionados con la inducción al puesto de trabajo y el proceso que se desarrolla con cada uno de los puestos que conforman la organización.

3.9 Metodos de investigación

Se utilizó el método científico para desarrollar la investigación, iniciando por la recopilación de información bibliográfica plasmada en el marco teórico de este documento, como segunda fuente de información el trabajo de campo que se llevó a cabo en la unidad objeto de estudio con los diferentes instrumentos desarrollados para dicho fin. Los resultados obtenidos se presentan tabulados, ordenados y analizados mediante graficas exponiendo de forma concisa los hallazgos encontrados en el estudio para finalmente, concluir con la resolución del problema planteado: ¿El proceso de inducción general y al puesto desarrollado por el departamento de Recursos Humanos en la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial es adecuado?

3.9.1. Tipo de investigación

Se utilizó un enfoque de investigación mixto entre descriptivo y cuantitativo, obteniendo datos medibles por medio del trabajo de campo, generando graficas que se interpretan y apoyan en la explicación de los procesos y hallazgos encontrados dentro de la organización.

3.9.2. Alcance de la investigación

Por la naturaleza de la investigación planteada se realizó un estudio descriptivo de las variables de la organización, se obtuvieron datos específicos sobre los procesos de inducción, así como los manuales que se desarrollaron a lo largo del tiempo dentro de la empresa, de igual manera, se analizara la calidad y contenido de estos para poder describirlos de manera científica y objetiva.

3.9.3 Fase expositiva de resultados

Los datos obtenidos durante la investigación de campo son expuestos y analizados mediante la estadística descriptiva, por medio graficas se muestran resultados cuantitativos que permite una mejor comprensión y procesamiento de los hallazgos en la unidad objeto de estudio.

La forma de presentar los resultados estadísticos es de la siguiente manera:

a) Gráfica de barras: técnica que permite la comparación de diferentes variables, medir su magnitud y visualizar de forma sencilla los resultados, consta de un conjunto de barras colocadas de manera sucesiva en una escala determinada.

b) Gráfica de sectores o pie: esta admite la visualización por medio de porcentajes de diferentes variables medidas de forma cuantitativa, es útil cuando se deseen comparar dos aspectos cualitativos de la empresa.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la situación actual de la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial permitió identificar los procesos de Inducción General y específicos al puesto de trabajo, el material de apoyo utilizado durante las diferentes etapas de su desarrollo y las apreciaciones que tiene el personal operativo y gerencial dentro de la empresa. Estos resultados son definidos

4.1 Análisis interpretativo de la situación actual de proceso de inducción general y al específico al puesto de trabajo

Los colaboradores tienen un promedio de edad mayor a los 22 años, lo que quiere decir que el personal que ingresa a la organización ya posee experiencia previa en otras empresas, esto facilita la capacitación inicial que debe darse a los empleados nuevos, además, reduce el tiempo de inducción al puesto de trabajo siempre y cuando la experiencia que tenga la persona este directamente relacionada con la plaza a ocupar. En cuanto a la rotación de personal operativo, esta no es muy alta, debido a que los empleados permanecen como mínimo un año en la organización en promedio, antes de la pandemia la organización poseía planes de expansión generando plazas nuevas que debieron pausarse por el contexto comercial a nivel nacional.

Las áreas clave y que requieren más personal dentro de la organización son las de bodega y ventas, en ellas se concentra la mayor movilidad y cantidad de empleados. Estas están dirigidas por profesionales que cuentan con más de 12 años de experiencia en su puesto de trabajo y tienen una estrecha relación con la gerencia general, lo que facilita la contratación y movilización del personal a su cargo.

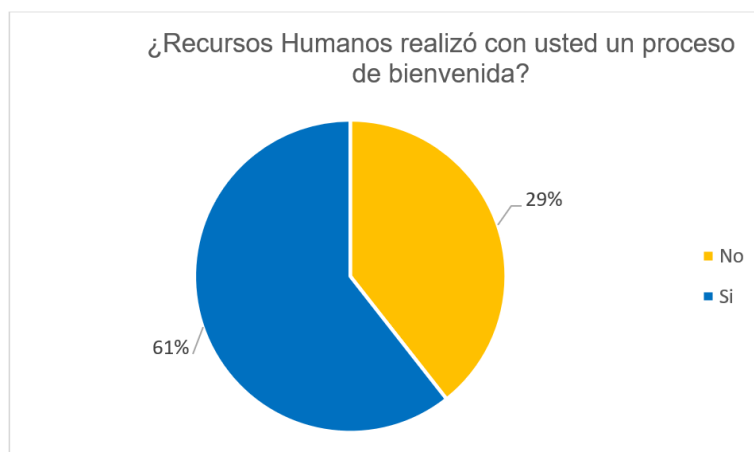
La organización busca mantener un personal que posea estudios diversificados culminados o universitarios activos, esto genera mano de obra calificada que mejora con el tiempo, esta política es visible a partir de la creación del departamento de Recursos

Humanos en el año 2016. Así mismo, se tiene un control sobre el nivel académico del personal, curriculum actualizados y archivos históricos de cada uno de los empleados.

Todo lo anterior, garantiza un nivel de madurez profesional, aumenta el nivel de compromiso y facilita la adaptación del personal a las políticas internas de la organización a nivel operativo, se toma en cuenta que el personal tiene una estabilidad laboral manteniéndose los puestos claves ocupados por las mismas personas durante más de 10 años. De igual forma, los departamentos se encuentran delimitados de manera clara tanto por el organigrama, como los espacios físicos de las instalaciones, lo que facilita la identidad de cada grupo de trabajadores con su equipo de trabajo, adicional a ello, cada uno de los coordinadores trabaja de manera estrecha con sus subordinados los temas generales de la organización.

Figura 2

Grafica 1 pregunta 5



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

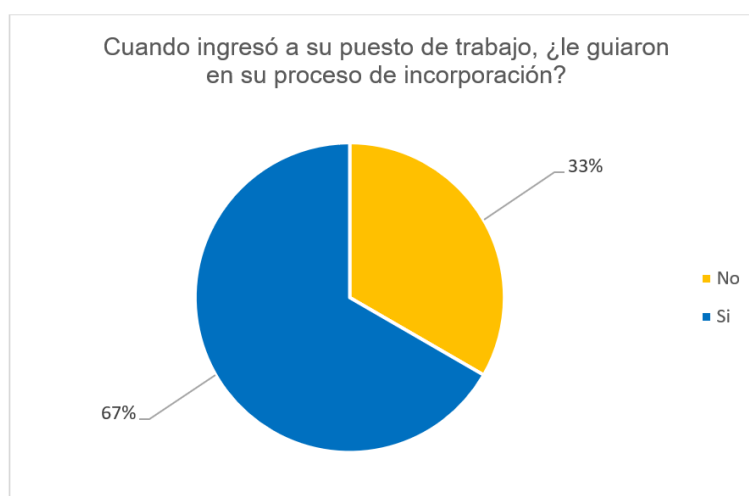
El proceso de inducción general para los empleados de nuevo ingreso no se encuentra estandarizado por parte de Recursos Humanos, existe un proceso de bienvenida muy general en el cual, se recibe al colaborador y se les explica a grandes rasgos las características de la organización. Sin embargo, los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa desconocen si el proceso se lleva a cabo, debido a que los colaboradores pasan en un período muy breve a ocupar sus puestos de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que el personal que no recibe una bienvenida pertenece a los departamentos de ventas o bodega, y en su mayoría es el personal que ingreso en el período anterior a 2016, previo a la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Ahora bien, en el proceso de inducción general las actividades que más se recalcan por parte de los colaboradores, es el recorrido por las instalaciones de la empresa, la presentación de coordinadores de distintas áreas y con su jefe inmediato. En menor medida, se evidencia la explicación de procesos administrativos como fechas de pago, asuetos oficiales, explicación de beneficios con los que cuentan los empleados y medidas disciplinarias. En consecuencia de ello se dificulta el accionar de los jefes al momento de producirse faltas ya sea, por uso de uniforme, aplicación de políticas o apego a las normas que puedan incurrir sus subordinados. En cambio, el personal que tiene mayor recorrido dentro de la organización indica que no se realizó ninguna actividad de bienvenida con ellos.

Figura 3

Grafica 2 pregunta 9



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Acto seguido a la bienvenida a la organización por parte de Recursos Humanos se debe iniciar la inducción al puesto de trabajo, existe una tendencia similar entre ambos procesos, debido a que los empleados evidencian no recibir un seguimiento oportuno para su incorporación por la falta de estandarización y comunicación de parte de las

diferentes áreas. Con excepción del Departamento de Contabilidad, los coordinadores de área indican que no se cuenta con un tiempo delimitado para poder dar una capacitación adecuada al personal de reciente ingreso, además, se presentan dificultades por falta de personal que condiciona al empleado de reciente ingreso a ocupar su puesto de manera inmediata lo que genera un desfase en su proceso de adaptación a su área de trabajo.

En concordancia con el proceso de bienvenida, las actividades que se mencionan por parte de los colaboradores que se desarrollaron durante su período de inducción al puesto fueron: el recorrido por su área de trabajo y asignación de un compañero para que le sirviese de apoyo durante sus primeros días de labores. Al mismo tiempo, los coordinadores de área se toman un tiempo para explicar los objetivos de la unidad y el puesto del nuevo empleado. Cabe destacar que los procesos administrativos como permisos, uso de uniforme, políticas y reglamentos de la organización son explicados por los jefes inmediatos debido a que, en la inducción general se considera que no se les da la importancia necesaria para su comprensión, de igual manera, estos puntos se aclaran de manera superficial en las entrevistas previas a la contratación.

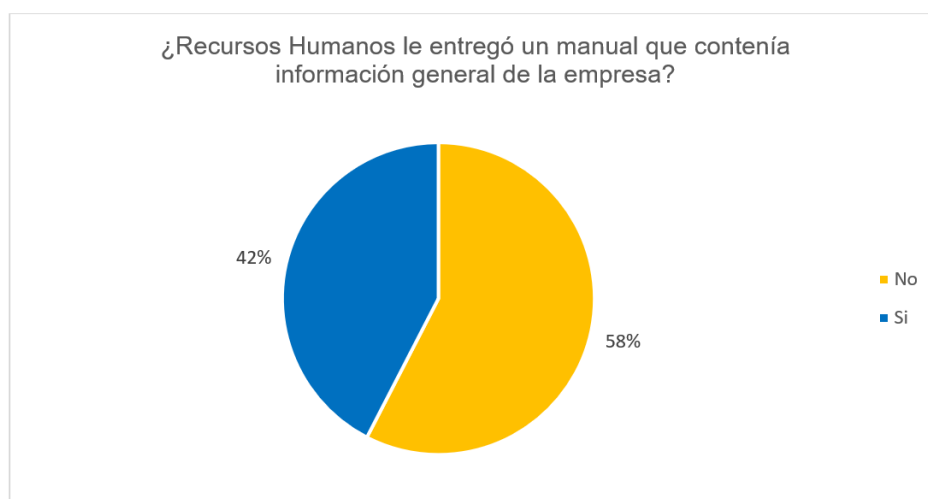
En cuanto a la duración de los procesos de bienvenida implementados por Recursos Humanos, los empleados indican que se toman menos de dos días para poder familiar a los colaboradores con la filosofía empresarial, en contra posición, los coordinadores de los distintos departamentos expresan que el tiempo invertido en los colaboradores previo a iniciar labores dentro de las unidades de trabajo es menor a media hora, esto debido a la premura de ocupar la plaza vacante debido a que se cuenta con un período prolongado para conseguir a los colaboradores idóneos para el puesto, la mayoría del tiempo invertido se da en la firma de documentos legales que vinculan a la persona con la empresa, recorrido de las instalaciones y registro de huellas para marcaje diario.

Por otra parte, el proceso de inducción al puesto de trabajo se da de manera distinta en cada área de la organización, se evidencia una inversión de tiempo mínimo de una semana la semana de capacitación, hasta las ocho semanas de período de prueba, este proceso se lleva a cabo con la supervisión del jefe inmediato o un compañero que posee

mayor experiencia en el área. Depende departamento que se observe, la capacitación es distinta, por ejemplo, bodega y contabilidad presentan el tiempo estipulado según el código de trabajo de dos meses. Sin embargo, los coordinadores expresan que el tiempo otorgado para que el colaborador pueda trabajar de manera autónoma es insuficiente, esto debido a que las atribuciones que se tienen del cargo no se pueden aprender de manera inmediata y no se cuenta con la capacidad necesaria para funcionar en algunos puestos.

Figura 4

Gráfica 3 Pregunta 6



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Al momento de ingresar a la organización, el empleado no conoce la historia, cultura y procedimientos que maneja la organización, para mitigar esta situación, el departamento de Recursos Humanos ha creado un trifoliar informativo que se entrega a los colaboradores en su primer día de trabajo, éste se personaliza según el puesto e indica el jefe inmediato al que reporta dicha plaza, contiene además, la historia de la organización, los elementos claves de la filosofía empresarial (misión, visión, valores), las normas de conducta general y una breve explicación del procedimiento de ingreso a la organización.

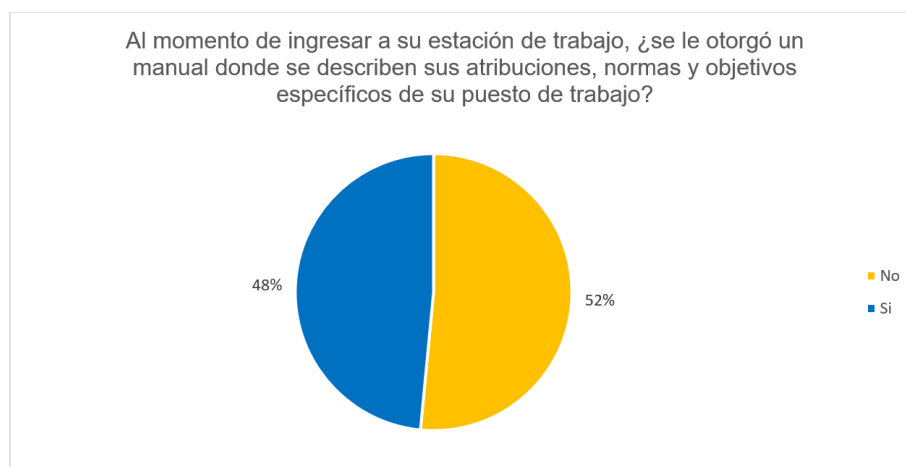
No obstante que se cuente con el material necesario para que se conozcan los pormenores de la organización, los colaboradores desconocen los procedimientos y

filosofía de la empresa, esto debido a que no se entrega de manera oportuna el trifoliar informativo al momento de ingresar el personal por primera vez, de igual manera, el personal antiguo desconoce la existencia de los elementos de capacitación que se otorgan por parte de Recursos Humanos, lo que genera una falta de conocimiento de la cultura y nulo compromiso organizacional de parte de los colaboradores.

Actualmente los coordinadores de los distintos departamentos de la organización indican que los colaboradores no conocen los elementos de la cultura organizacional en su totalidad, los procedimientos administrativos no se explican de manera óptima y no se lleva un control eficaz de conocimientos sobre la información que manejan los empleados sobre la organización, esto conlleva a que sea el jefe inmediato sea quien le brinde los datos necesarios para poder conducirse dentro de la organización, duplicando la labor que previamente realizo Recursos Humanos.

Figura 5

Grafica 4 pregunta 12



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

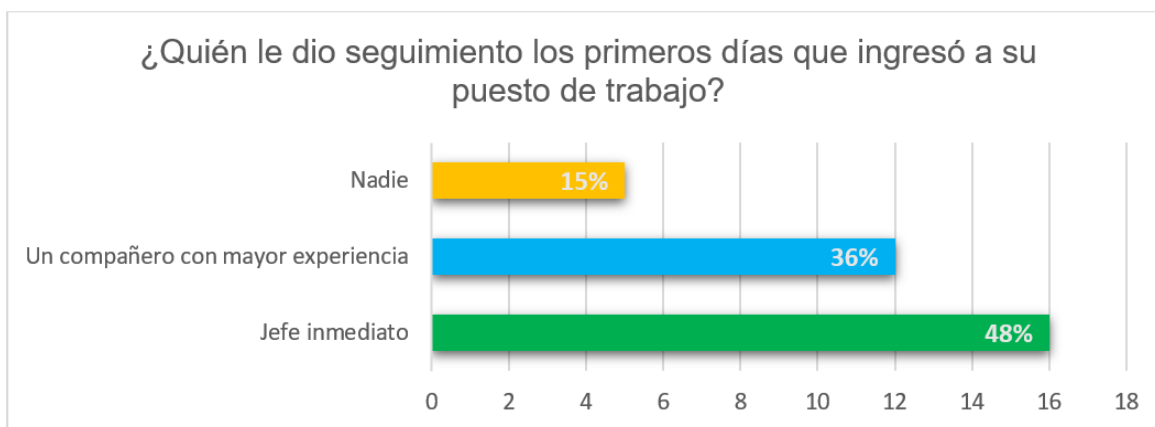
Con referencia al material de apoyo que se tiene en el proceso de inducción al puesto de trabajo, cada departamento maneja de manera distinta los descriptores de puestos, los departamentos de servicios y compras son los que tienen los manuales más desarrollados, cuenta con especificaciones claras de los procedimientos a ejecutar y se tienen a la mano para consulta. En contra parte, bodega cuenta con un cuadro de

atribuciones generales en el área y por su parte, contabilidad y ventas carecen de información sobre manuales específicos de los puestos de trabajo.

Como producto de esta falta de estandarización para capacitar a los colaboradores nuevos, se genera una brecha entre las áreas de la organización y Recursos Humanos, los coordinadores deben adecuarse a las circunstancias de los empleados nuevos y brindar un proceso lo más completo posible, existen esfuerzos por ambas partes de unificar criterios de inducción, sin embargo, no se ha dado el tiempo y presupuesto necesario para crear descriptores de puestos necesarios para que el colaborador pueda delimitar de manera óptima sus labores dentro de la organización.

Figura 6

Grafica 5 Pregunta 10



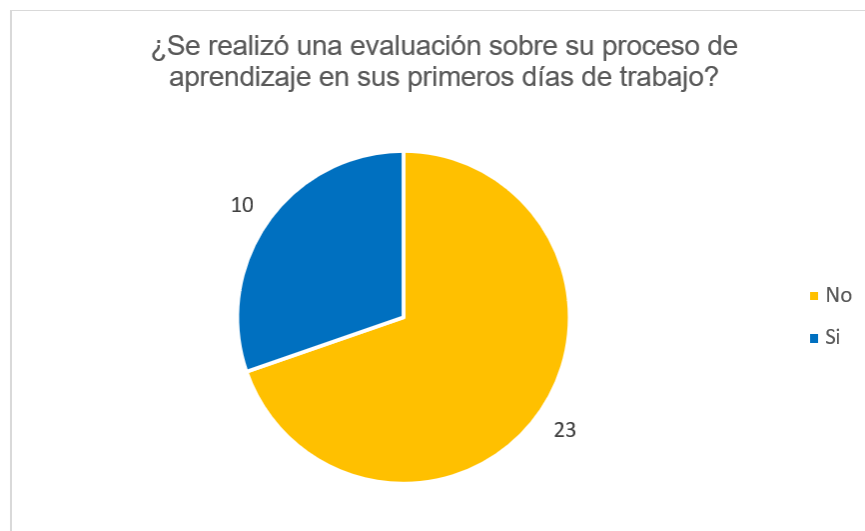
Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Por lo expresado en párrafos anteriores, la inducción específica al puesto de trabajo de los colaboradores tienden a ser distinta según el área que dirige el proceso, sin embargo, se evidencia que se da un seguimiento a los colaboradores de reciente ingreso sobre su rendimiento y las posibles dudas que surjan de sus nuevas atribuciones. En el caso de darse una sucesión de puestos y el trabajador anterior brinde el tiempo prudencial para buscar a su remplazo, este capacita de manera íntegra a la persona que lo sustituirá en la organización, esto puede darse también en situaciones de promoción interna con el aval de Recursos Humanos.

Es conveniente mencionar que los jefes de área indican que al momento de contar con personal de reciente ingreso se les dedica gran parte del tiempo a dar seguimiento y resolver dudas de los distintos procesos, esto limita la productividad de los coordinadores de los empleados asignados para guiar a sus compañeros, este período no es tomado en cuenta para las métricas de los departamentos y es por ello que se limita el periodo de prueba que el colaborador pueda tener; lo anterior aunado a que no se ha capacitado a los jefes en como brindar un proceso de inducción adecuado, lo que condiciona el inicio de labores del personal nuevo.

Figura 7

Grafica 6, pregunta 14



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

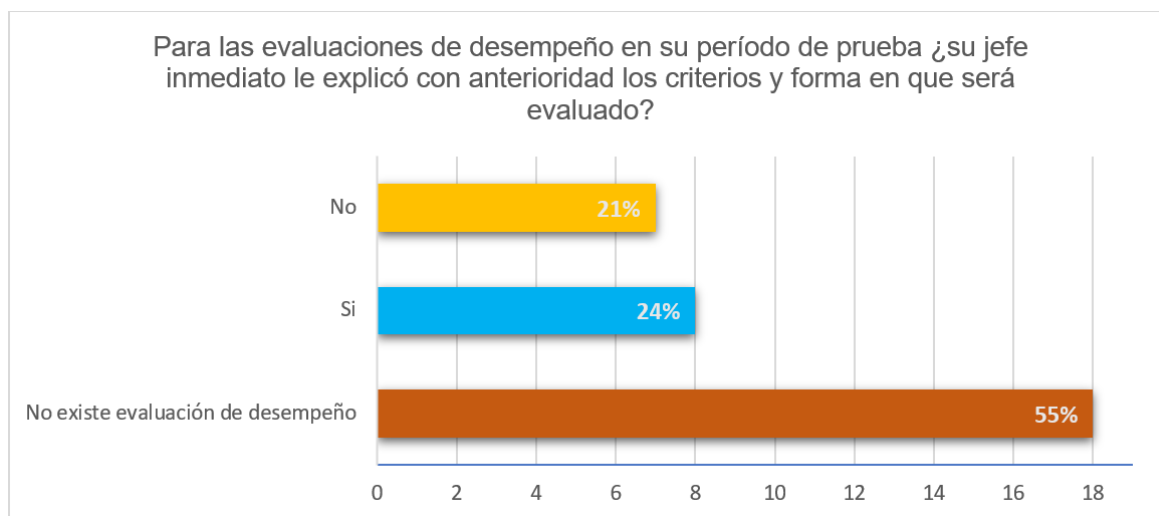
Al finalizar el proceso de inducción específica al puesto de trabajo y luego de un periodo prudencial en el cual, el empleado pueda desenvolverse de manera autónoma en sus labores diarias, se requiere una evaluación objetiva sobre su rendimiento, esto con el objetivo de determinar la efectividad de las tareas realizadas y si es prudente que continúe o no dentro de la organización, al no existir una evaluación estandarizada se cae en la subjetividad del jefe inmediato, este decide si el colaborador cumple las expectativas y requerimientos del cargo, esto no es lo óptimo debido a que pueden darse ciertos sesgos en la percepción que poseen los coordinadores con respecto a sus subordinados.

Con respecto a la toma de decisiones, esta recae totalmente en el coordinador del área, Recursos Humanos no posee una injerencia directa en el proceso de evaluación del colaborador al finalizar su período de prueba, los jefes poseen la potestad de indicar si se desea continuar con el subordinado o por el contrario, se requiere de contratar a otra persona que cumpla con el perfil necesario. Esto genera una brecha considerable entre la gestión del talento humano y los diferentes departamentos, debido a que no se cuenta con un punto de vista técnico y un formato de evaluación óptimo que permita generar un proceso de valoración del trabajo del colaborador de manera objetiva.

A pesar de lo anterior, no existe un modelo de evaluación en las diferentes áreas y la continuidad o no de las personas dentro de la organización luego de su periodo de prueba, depende enteramente de la opinión subjetiva de los jefes y no por una medición específica que indique la idoneidad de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo. De igual manera, varios de los supervisores en ocasiones prefieren mantener a un empleado que no cumple las expectativas de su unidad, debido al tiempo prolongado que se requiere para que se contrate a otra persona.

Figura 6

Grafica 7 pregunta 16



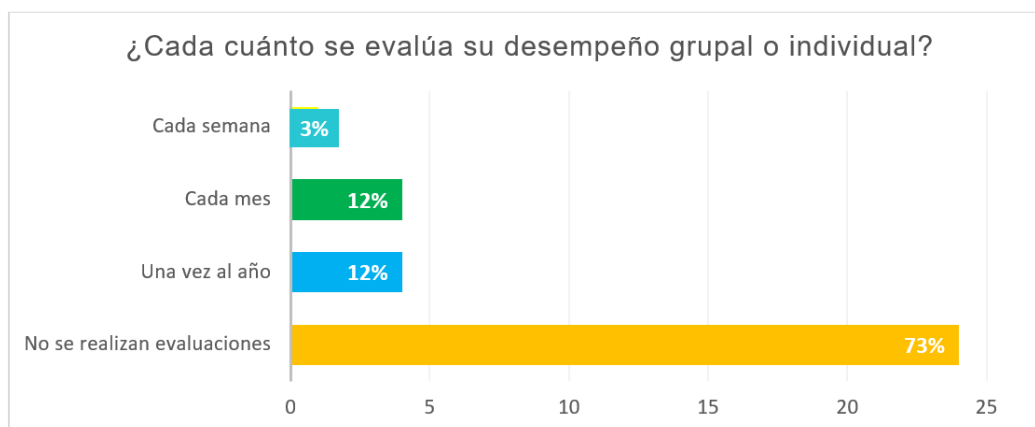
Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Uno de los componentes más importantes de la evaluación del período de prueba, es el hecho que la persona evaluada conozca los criterios que serán calificados, en este sentido, los empleados indican que si bien no se realizó un proceso como tal, también desconocen los aspectos que se verificaron para la toma de decisión al momento de finalizar su capacitación inicial, esto genera cierta incertidumbre en el personal debido a que se desconoce si se cumplen o no las expectativas que tiene la organización de su nuevo empleado.

Si bien es cierto que el colaborador tiene asignado un compañero que le sirve de apoyo durante el proceso o el mismo jefe inmediato se encarga de guiar al empleado en el periodo de prueba, esto no da garantías de que el colaborador conozca todas sus atribuciones y si su rendimiento es el óptimo o tiene puntos de mejora importantes en sus labores diarias. Como se ha resaltado en párrafos anteriores, el único departamento que posee claridad en este ámbito es el área de ventas, las metas se recuerdan de manera periódica y los colaboradores están conscientes de sus objetivos, además de contar con el apoyo directo de los jefes y coordinadores al momento de presentar una baja de rendimiento en sus labores, estos criterios son los utilizados en la toma de decisión sobre la continuidad del colaborador y ambas partes conocen de manera amplia los criterios establecidos.

Figura 9

Grafica 8 pregunta 15



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Finalizado el proceso de prueba es conveniente que las organizaciones mantengan un control de las actividades que se realizan en cada departamento, es por ello por lo que debe implementarse un programa de evaluación del desempeño de manera constante, esto permite el aumento del compromiso organizacional de parte de los empleados y genera una cultura de medición efectiva.

Desde una perspectiva más general, el proceso de evaluación de desempeño dentro de la organización no cumple con la frecuencia necesaria para el correcto control de las unidades de trabajo, los empleados desconocen si su rendimiento es medido dentro de su unidad, con excepción del departamento de ventas, el cual, tiene un rango de medición semanal y mensual donde se puede apreciar la cantidad de productos comercializados, metas establecidas y alcanzadas por cada vendedor, esto da pie a que de manera anual se realiza una premiación a los colaboradores que cumplen con sus objetivos y muestran un desempeño extraordinario a lo largo del periodo fiscal, resulta curioso que aunque se tenga este tipo de regulaciones el empleado no lo percibe como un método de evaluación de desempeño sino, algo inherente a su puesto, cumpliendo con el objetivo principal de ser una medida de control amigable con el colaborador.

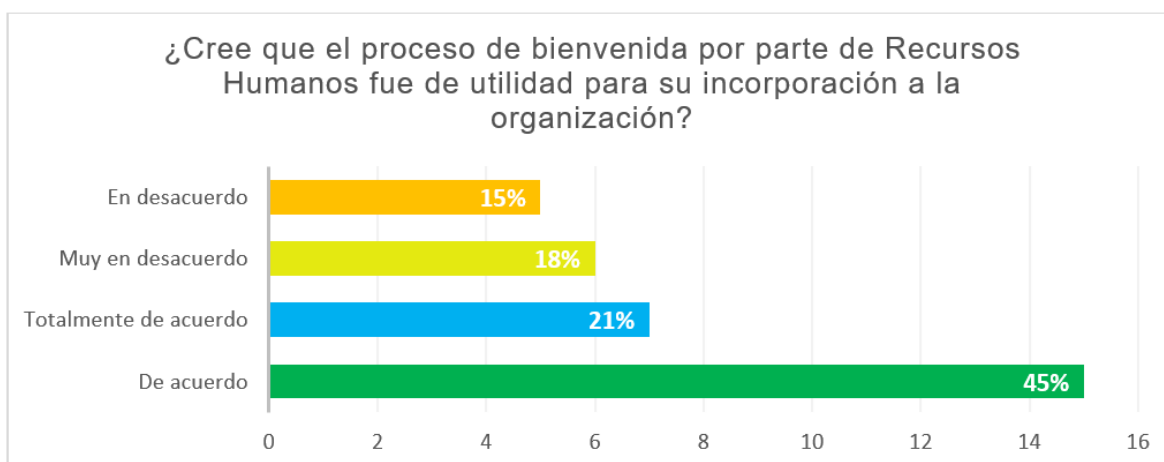
En el año 2016 el Departamento de Recursos Humanos implementó una evaluación de desempeño que abarcó todos los puestos de la institución, esta se realizó en la modalidad de 360 grados y buscaba conocer el nivel de desarrollo de competencias que poseía el personal en ese momento, tales como la comunicación, el trabajo en equipo, resolución de problemas, enfoque al cliente, iniciativa y compromiso con la empresa. Los coordinadores de área que aun laboran en la compañía y que fueron parte de ese estudio, revelan que los resultados no fueron utilizados de manera oportuna, no se tomaron decisiones importantes dentro de la institución y no se dio el tiempo necesario para retroalimentar a sus subordinados en el tiempo requerido. Por su parte, la Gestión del Talento Humano señala que no se ha realizado otro estudio similar dentro de la organización por falta de presupuesto e interés por parte de las distintas gerencias,

además, algunas áreas se resisten a colaborar de manera activa con el personal de Recursos Humanos, dificultando las evaluaciones tanto iniciales al finalizar los periodos de prueba, como las revisiones periódicas de resultados por parte del personal operativo.

Se plantea entonces, con todo lo relacionado a la evaluación del desempeño durante el período de prueba de los colaboradores, que los criterios para aprobar o no la permanencia de un colaborador luego de finalizado los 2 meses reglamentarios posteriores a su incorporación a la organización, son ambiguos y dependen enteramente de los criterios de los coordinadores de área, el departamento de Recursos Humanos únicamente emite un juicio de valor al momento de darse una negativa sobre la continuidad de los empleados y existe un período prolongado entre el despido y contratación de nuevo personal, esto debido a que no existe un banco de datos de los candidatos a los puestos y es necesario reiniciar el proceso de selección de personal al momento de una separación forzada.

Figura 10

Grafica 9 pregunta 18



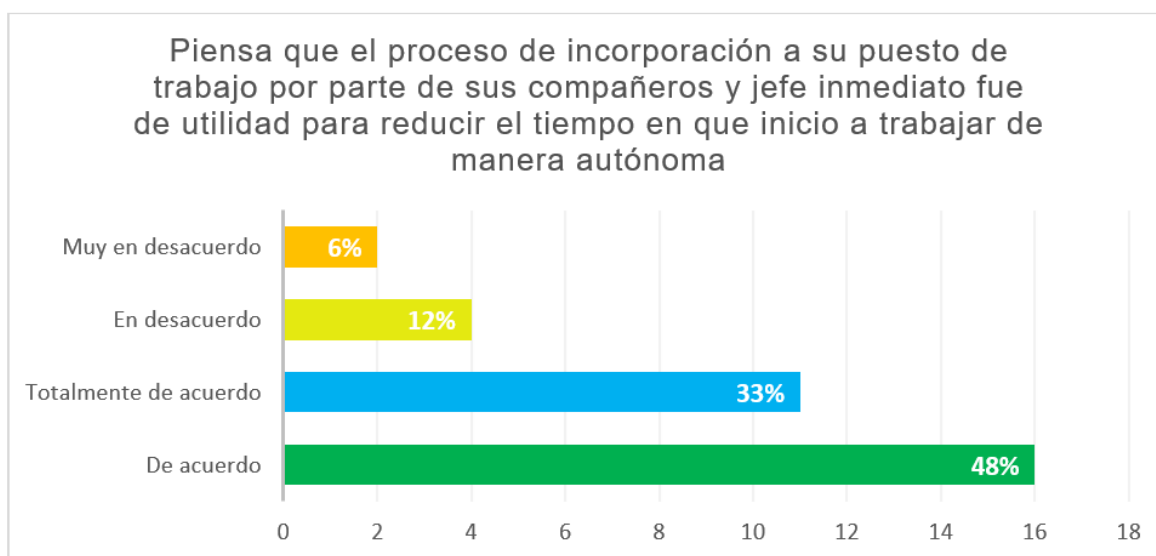
Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

Con respecto a la percepción que tienen los colaboradores sobre los proceso de inducción general a la organización que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos, esta es positiva cumpliendo con lo necesario para incorporarse a su nuevo

puesto de trabajo; sin embargo, desde la óptica de los coordinadores de área, únicamente el departamento de compras expresa estar de acuerdo con la afirmación anterior, los demás jefes de unidad expresan un desacuerdo con la forma de brindar la bienvenida a los colaboradores. Por ejemplo, Bodega y Servicios indican que el periodo de inducción general es demasiado corto, este debe ser ampliado según las necesidades de la unidad para evitar que se cree una duplicidad de funciones al momento de explicarle al colaborador de reciente ingreso los procesos administrativos como solicitud de permisos, asuetos y formas de pago; por su parte Ventas es el área que más tiene discordancia con el proceso de introducción del empleado a la compañía, expresando abiertamente su descontento con el método utilizado para ello dentro de la institución y este es el área que se encarga totalmente de la inducción desde el momento que ingresa la persona hasta que finaliza el periodo de prueba.

Figura 11

Grafica 10 pregunta 19



Nota: información obtenida del censo realizado al personal operativo, junio 2022

En contra parte al proceso de inducción general, el proceso de capacitación inicial al puesto de trabajo tiene una mayor aceptación por parte del colaborador, tal cual lo expresan los coordinadores de área, en esta etapa se brinda un soporte constante a los trabajadores y en su mayoría, es en este punto donde realmente las dudas

administrativas y operativas del colaborador son solucionadas. Como resultado de lo anterior, el proceso de aprendizaje por parte del colaborador tiende a ser insuficiente debido a que no se tiene estipulado un tiempo específico antes que el colaborador inicie sus labores de manera autónoma. En este sentido se comprende los comentarios expresados por algunos coordinadores de área en los que indican que el período de prueba es insuficiente para que el colaborador aprenda todo lo necesario relacionado con su puesto de trabajo, únicamente el departamento de contabilidad indica que el período otorgado por ley de 2 meses es suficiente debido al modelo de enseñanza utilizado, pero como es observable, no todas las áreas poseen un proceso estructurado de capacitación para su personal operativo.

Ahora bien, es cierto que la percepción del subordinado califica de mejor manera la inducción que tiene al puesto de trabajo por parte de su superior y compañeros, pero no se debe olvidar que ambos procesos carecen de una estandarización necesaria tanto en la serie de pasos a desarrollar durante los primeros días de labores, así como el tiempo establecido para que el nuevo empleado pueda trabajar de manera autónoma sus actividades diarias.

Con respecto a este último punto los coordinadores expresan algunos puntos esenciales que deben ser tomados en cuenta para mejorar los procesos de inducción tanto al puesto como a la institución:

Bodega expresa que los cambios deben darse desde el proceso de selección buscando personal con capacidades específicas que faciliten la adaptación, igualmente que las evaluaciones del desempeño deben ser enfocadas a mejorar al personal y no a perjudicar el desarrollo competitivo de la institución.

Servicios sugiere que todo el personal sea entrenado de manera amplia sobre el giro del negocio, conozca las diferentes áreas que conforman la institución para que pueda comprender la funcionalidad de cada puesto y de esta forma obtenga un panorama amplio sobre las actividades de los departamentos.

Ventas enfatiza la necesidad de crear un canal de comunicación eficiente entre los departamentos y la Gestión del Talento Humano, esto para generar un vínculo de confianza entre los coordinadores y la encargada de personal, esto debido a que la percepción general de los departamento es que el papel de administración de personal se ha perdido con el tiempo y es necesario reforzar este aspecto en toda la institución.

En concordancia con todo lo analizado durante la discusión de resultado del trabajo de campo realizado en la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial, se evidencia que el contenido de los diferentes planes de inducción general y al puesto de trabajo no se encuentran estandarizados, existe material de apoyo para estas actividades, pero este no es suficiente para considerarse adecuado a las necesidades de los colaboradores de reciente ingreso, además se carece de involucramiento activo por parte de Recursos Humanos y los coordinadores de área para mejorar este proceso.

Es necesario ampliar la información que contiene el trifoliar de inducción general desarrollado por parte de Recursos Humanos, además se deben crear los diferentes manuales de puestos de trabajo para que los colaboradores de nuevo ingreso tengan un material de consulta para realizar sus actividades diarias y los coordinadores mantengan a mano un estándar de productividad y conozcan los objetivos de los empleados que tienen a su cargo.

Finalmente, para reforzar los procesos de adaptación del empleado de reciente ingreso, es menester que el área de Recursos Humanos y los coordinadores de departamento trabajen en conjunto para definir la metodología utilizada para la inducción y se refuercen las vías de comunicación entre los empleados y el personal administrativo, disminuyendo de esta forma la resistencia al cambio y aumentando la fidelización del cliente interno dentro de la institución.

CONCLUSIONES

1. Mediante las herramientas de entrevista a los coordinadores de las distintas áreas, encuestas al personal operativo y las observaciones realizadas durante el estudio, se determinó que el proceso de inducción general y al puesto de trabajo desarrollado dentro de la organización carece de una estructura para su ejecución, si bien existe un pequeño protocolo al momento de ingresar un nuevo empleado, este no se cumple a cabalidad para todo el personal recién contratado, esto genera un tiempo de adaptación prolongado, falta de fidelización del cliente interno y nula identificación del colaborador con la cultura organizacional.

2. Al verificar el proceso de inducción general implementado por el Departamento de Recursos Humanos para el personal que ingresa a la organización, se estableció que no se cuenta con un tiempo definido para el proceso, depende enteramente del área y el tiempo que ha permanecido la plaza vacante, las actividades que más se han desarrollado con el personal de reciente ingreso son los recorridos por las instalaciones, breve explicación de horarios y presentación de los coordinadores de los departamentos, por su parte, la Inducción específica al puesto de trabajo es realizada en su mayoría por el jefe inmediato, al igual que capacitación general no se cuenta con un tiempo estandarizado y únicamente los departamentos de compras y servicios tienen material de apoyo para que el colaborador pueda aprender sus funciones de manera efectiva.

3. Por medio de los métodos de investigación implementados durante el estudio se logró establecer que el tríptico de información que se entrega el primer día de labores del personal de reciente ingreso, no cuenta con la información necesaria para completar un proceso de inducción efectivo dentro de la organización, ya que este carece de procedimientos administrativos, ejemplos de uso de uniforme o elementos de carácter administrativos que guíen al personal al momento de realizar trámites ante Recursos Humanos, en igual forma, con excepción de los departamentos de compras y servicios general, no se cuenta con manuales específicos para los diferentes puestos de trabajo, lo que desemboca en duplicidad de funciones, falta de material de consulta al momento

de surgir alguna duda relacionada con las actividades y dificultad de los procesos disciplinarios, tanto para coordinadores de área como a los encargados de la gestión del talento humano.

4. Se logró establecer que para desarrollar un programa de inducción general y específico al puesto de trabajo que resulten efectivos dentro de la organización, se requiere que los coordinadores de área y el Departamento de Recursos Humanos logren trabajar en conjunto para determinar los tiempos adecuados para cada una de las etapas a desarrollar durante el período de prueba del empleado de reciente ingreso, se deben crear manuales de inducción general y específicos de cada puesto que sirvan de material de consulta para los colaboradores, tanto al momento de iniciar sus labores, como para los que ya tienen más experiencia dentro de la organización; finalmente, buscar la unidad de las diferentes áreas debido a que se tiene un divorcio de ideas con la persona encargada de la gestión del Talento Humano a partir del año 2016, lo que mantiene un ambiente poco cordial y un conflicto de intereses de forma constante.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que se reevalúen los contenidos de los programas de inducción general y al puesto de trabajo que se desarrollan actualmente con los colaboradores de reciente ingreso, se debe dar el mismo trato a todo el personal contratado desde el momento en que inicia labores hasta que finaliza su etapa dentro de la organización.
2. Por los resultados de las encuestas y entrevistas desarrolladas en el presente estudio, se recomienda que se pueda rediseñar el proceso de inducción general desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos, en compañía de todos los coordinadores de área, se debe llegar a un consenso sobre el tiempo y materiales necesarios para brindar una experiencia satisfactoria al colaborador de nuevo ingreso, tanto en su periodo de bienvenida como en la adaptación final a su puesto de trabajo.
3. Se recomienda crear un comité formado por los coordinadores de área, personal de Recursos Humanos y supervisores de menor rango, que se encargue de realizar los manuales de inducción general y al puesto de trabajo de cada una de las plazas con las que cuenta la organización, de esta manera se evitara la duplicidad de información y de funciones que se lleva a cabo por parte de los encargados de departamento.
4. Implementar un proceso de inducción general por parte de Recursos Humanos que cumpla con un período mínimo de 1 día en el cual, se presenten los manuales, procedimientos administrativos y las instalaciones de manera amplia, a los coordinadores de área que se asigne a un compañero al colaborador de reciente ingreso, para que sea guiado durante su periodo de prueba, finalmente, que los manuales de inducción y del puesto de trabajo estén disponibles de forma electrónica y física dentro de la institución para facilitar su acceso.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, M. y Cubero, C. (2018) Diagnostico sobre los proceso de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica. *Horizonte Sanitario* 17(2) http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592018000200141
- Alles, M.A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Aza, L. (2016) *Análisis de la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en una empresa de servicio, 2016 vs desempeño, fidelización y desplazamiento*. [Tesis Maestría, Universidad APEC] https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_20_2016_ET170026.pdf
- Campos Lazos, B. (2020) *Guía para la aplicación de la “evaluación de desempeño 360 grados” en centros hospitalarios la paz* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6664.pdf
- Candia, D. y Jacquin, E. (2019) Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos. *Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 1(9) 16-29 <http://www.turpade.com/f/FG70.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración, una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill.

Código de Trabajo [CT], Decreto 1441 del Congreso de la Republica de Guatemala, Artículo 81. 5 de mayo de 1961 (Guatemala).

Constitución Política de la Republica de Guatemala [Const]. Artículo 102. 31 de mayo de 1985 (Guatemala).

Cornejo K, D. (2017) *Base para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de género* [Tesis de maestría, Universidad de Chile] <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145515/Cornejo%20Kunz%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoediciones.

Davis, K y Werther, W. (2019) *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*. Ciudad de México. McGraw Hill Education.

De la Calle, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Gil, A. F. (2019) *Propuesta de Programa de inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicano, Santo Domingo, 2020*. [Tesis Maestría, Universidad APEC] https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_04_2019_ET190309.pdf

Lavagnino, E. (2017). *Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la universidad de san carlos de guatemala* [Tesis Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf

Franklin Fincowsky, E. B. (2015) *Organización de Empresas*. McGraw Hill Education.

Ghiglione, F. (2015) *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño* [Tesis maestría, Universidad Nacional de la Pampa]. http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación, S.A.

Huiman, R. (2022). *Gestión del Talento Humano para la contratación efectiva de Enfermería en el área inmunización, Microred La Victoria-Chiclayo* [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80259/Huiman_MRDP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2013) *Gestión por competencia laboral*. Autoedición.

Jami, J. (2019) *modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en Banecuador sucursal Iatacunga* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica]
<http://201.159.222.95/bitstream/123456789/1123/1/TESIS%20JOSE%20LUIS%20JAMI.pdf>

Jones, G. y George, J. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw Hill

López, H. y Hernández C. (2020) Inducción virtual, una herramienta para la eliminación de las barreras de acceso a la información organizacional. *Revista Interconectando Saberes (IS)*. 10(5)

https://www.researchgate.net/profile/Hector-Paredes-2/publication/343523546_Induccion_virtual_una_herramienta_para_la_eliminacion_de_las_barreras_de_acceso_a_la_informacion_organizacional/links/5f2e2845299bf13404ada5bf/Induccion-virtual-una-herramienta-para-la-eliminacion-de-las-barreras-de-acceso-a-la-informacion-organizacional.pdf

López, S, y Ruiz, E. (2019) *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Martínez Bermúdez, R. (2018). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U

Marmolejos Almonte, A. (2019) Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño 360 para la empresa Suplidores Médicos Comerciales, Santo Domingo, 2020 [Tesis de maestría, Universidad APEC] https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_11_2019_ET190316.pdf

Matabanchoy-Tulcán, S., Álvarez-Pabón, K, y Riobamba-Jiménez O. (2019) Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*. 21(2) <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Nolasco Ortiz, D. (2020) *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>

Paz Paico, M. (2022) Programa de Inducción para el Desempeño Laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78843/Paz_PMG-SD.pdf?sequence=1

Peralta, L. (2018) *Propuesta de un programa de coaching educativo para docentes en un proceso de inducción*. [Tesis Maestría, Universidad del Valle de Guatemala] https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_20_2016_ET170026.pdf

Ricaurte, M, Rodríguez, M y Romero, M. (2020) sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: caso ingenio azucarero. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 2020. 1(7) <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7520687.pdf>

Robbins, S y Coulter, M. (2018) *Administración*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S. Coulter, M. y Decenzo, D. (2017) *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México, S.A.

Sánchez, N. (2016) *programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la cotraloría municipal de los guayos del estado carabobo* [Tesis Maestría, Universidad de Carabobo] <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4331/nsanchez.pdf?sequence=1>

Santillán Marroquín, W., Merizalde Figueroa, L. y Flores Díaz, J. C. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional *INNOVA Research Journal*, 3(6). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6778615.pdf>

Sotomayor, A. A. (2016) *Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.

Torres Flórez, D., Espejo Cortes, K. A., & Pérez Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta - Colombia. *Management Review*, 4(1). <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

Vallejo, L. (2016) *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones IDI

Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 251-252 <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2019). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de capital humano*. McGraw Hill.

Wihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2018). *ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill Education.

ANEXOS

ANEXO No. 1 GUÍA DE ENTREVISTA



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

Nota: La presente entrevista se realiza únicamente con fines académicos en el ámbito de una investigación Hipotética Deductiva. Por lo anterior, se solicita responder información relacionada al tema.

Instrucciones: Se tiene un tiempo estimado de 20 minutos para cada entrevista a realizar a los coordinadores de cada unidad, en cada pregunta dependiendo de la respuesta que se obtenga se pueden realizar más cuestionamientos con el objetivo de obtener mayor información sobre el tema.

Guía de entrevista

Parte 1. Información general

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual? y ¿A qué departamento que pertenece?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa? Y ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto actual?
3. ¿Cuántos colaboradores tiene usted a su cargo?

Parte 2. Sobre la inducción general a la empresa

4. Conoce usted si, ¿Recursos Humanos tiene un programa establecido de inducción general a la empresa para los empleados que acaban de ingresar a la organización?

5. Conoce usted si, ¿existe un manual de inducción general para los colaboradores de reciente ingreso?

6. ¿Cuánto tiempo se le dedica a esta inducción general para colaboradores de reciente ingreso?

7. Considera que al momento de ingresar a su unidad, ¿los colaboradores conocen la filosofía general de la organización (Misión, visión, valores, etc.)?

8. ¿Sus colaboradores conocen los beneficios y prestaciones que le otorga la organización?

Parte 3. Inducción específica al puesto

9. En su unidad ¿existe un proceso establecido de inducción al puesto de trabajo para los colaboradores de reciente ingreso?

10. ¿Quién le da seguimiento a los colaboradores que recién ingresan a su unidad de trabajo?

11. ¿Cuánto tiempo se le dedica a un colaborador que recién ingresa a su unidad para poder enseñarle las atribuciones de su trabajo?

12. ¿Existe en su unidad un manual o un descriptor de puestos de trabajo que se le otorgue a los colaboradores al momento ingresar donde especifique sus atribuciones o sirva de material de consulta?

13. Los colaboradores en su unidad, ¿conocen las reglas dentro de su puesto de trabajo? y ¿Existe una pizarra o pared donde se plasmen dichos lineamientos?

Parte 4. Seguimiento al proceso de inducción

14. ¿Se realiza alguna evaluación de desempeño al finalizar el proceso de inducción al puesto de trabajo del empleado o al terminar el período de prueba?

15. ¿Bajo qué criterios se evalúa el rendimiento de un colaborador de reciente ingreso para validar su periodo de prueba?

16. ¿Cada cuánto se realizan evaluaciones de desempeño en su unidad de trabajo?

17. ¿De qué manera se da retroalimentación a sus colaboradores sobre los resultados de sus evaluaciones de desempeño?

Parte 5. Recomendaciones

18. ¿Considera que el proceso de inducción general cumple con lo necesario para que el colaborador conozca la organización?

19. ¿Qué proceso cambiaría o que sugerencia tendría en el proceso de inducción al personal de reciente ingreso?

20. ¿Considera que el tiempo brindado a los colaboradores de reciente ingreso es el adecuado para que puedan trabajar de manera autónoma? (OE3)

21. ¿Tiene alguna otra observación relacionada al proceso de inducción de los colaboradores?

Se le agradece mucho su información, se le recuerda que el contenido de esta entrevista servirá para fines académicos y no busca perjudicar de ninguna manera el desempeño de sus labores actuales.

ANEXO No. 2 ENCUESTA SOBRE INDUCCIÓN GENERAL Y AL PUESTO



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

Nota aclaratoria: La presente encuesta se realiza únicamente con fines académicos en el ámbito de una investigación Hipotética Deductiva. Se le agradece responder de manera sincera y honesta ya que, esto servirá para poder mejorar los procesos de inducción con los que cuenta la empresa. Toda información se manejará con carácter anónimo.

Instrucciones: a continuación, encontrara una serie de preguntas relacionadas con los procesos de capacitación inicial que recibió al momento de ingresar a la organización, marque la respuesta que considere según su criterio.

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- a. De 18 a 22 años
- b. De 23 a 27 años
- c. De 28 a 33 años
- d. 34 años o mas

2. ¿A qué unidad pertenece?

- a. Ventas
- b. Contabilidad
- c. Bodega
- d. Recursos humanos

3. ¿Cuál es su nivel académico?

- a. Educación Básica
- b. Diversificado
- c. Estudiante universitario o Pensum cerrado
- d. Egresado universitario
- e. Maestría o postgrado

4. Tiempo de laborar en la organización

- a. Menos de un año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 y un día a 5 años
- d. Más de 5 años

5. Cuando ingreso a la empresa, ¿Recursos Humanos realizó con usted un proceso de bienvenida?

- a. Si
- b. No

6. Al momento de ingresar a la organización, ¿Recursos Humanos le entregó un manual que contenía información general de la empresa?

- a. Si
- b. No

7. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de bienvenida por parte de Recursos Humanos?

- a. No se me dio bienvenida
- b. 1 a 2 días
- c. De 3 a 5 días

8. ¿Cuáles de las siguientes actividades realizó con Recursos Humanos al ingresar a la organización? Puede marcar más de una

Actividad		Actividad	
Ninguna actividad		Explicación de beneficios y prestaciones	
Charla de bienvenida		Explicación de políticas y reglamentos	
Recorrido por las instalaciones		Explicación de la Estructura de la organización	
Presentación con jefes de diferentes áreas		Actividades para romper el hielo con sus compañeros	
Presentación con su jefe inmediato		Explicación de formas y tiempos de pago de salario	
Explicación y forma de comunicación con recursos humanos		Explicación de horarios de trabajo y uso de uniformes	
Explicación de actividades extralaborales de la organización		Indicación de asuetos y días festivos	
Explicación de procesos disciplinarios		Explicación de solicitud de permisos y constancias	

9. Al momento de ingresar a su puesto de trabajo, ¿le guiaron en su proceso de incorporación?

- a. Si
- b. No

10. ¿Quién le dio seguimiento los primeros días que ingreso a su puesto de trabajo?

- a. Jefe inmediato
- b. Un compañero con mayor experiencia
- c. Nadie

11. ¿Cuánto tiempo duro el proceso de aprendizaje para su puesto de trabajo previo a permitirle desempeñarse completamente solo?

- a. No se dio tiempo para aprendizaje
- b. Menos de 1 semana
- c. De 1 a 2 semanas
- d. De 3 a 4 semanas
- e. De 1 a 2 meses

12. Al momento de ingresar a su estación de trabajo, ¿se le otorgo un manual donde se describen sus atribuciones, normas y objetivos específicos de su puesto de trabajo?

- 1. Si
- 2. No

13. ¿Cuáles de las siguientes actividades realizó con su unidad de trabajo al ingresar a la organización? Puede marcar más de una opción

Actividad		Actividad	
Actividades para romper el hielo con sus compañeros		Explicación de políticas y reglamentos	
Charla de bienvenida		Explicación de la Estructura de la unidad	
Recorrido por las instalaciones		Explicación de uso de uniforme o equipo de protección	
Explicación de los objetivos de la unidad		Explicación de las herramientas o equipo de trabajo	
Asignación de un compañero de apoyo		Ninguna	

14. ¿Se realizó una evaluación sobre su proceso de aprendizaje en sus primeros días de trabajo?

1. Si
2. No

15. ¿Cada cuanto se evalúa su desempeño grupal o individual?

1. Cada semana
2. Cada mes
3. De 1 a 6 meses
4. Una vez al año
5. No se realizan evaluaciones de desempeño

16. Para las evaluaciones de desempeño en su período de prueba ¿su jefe inmediato le explica con anterioridad los criterios y forma en que será evaluado?

1. Sí
2. No
3. No existe evaluación de desempeño en el período de prueba

17. Cuando se le califica su desempeño laboral ¿se le brinda retroalimentación para que conozca sus puntos de mejora?

1. Si
2. No
3. No se realizan evaluaciones de desempeño

18. Para usted, el proceso de bienvenida por parte de Recursos Humanos fue de utilidad para su incorporación a la organización

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Muy en desacuerdo

19. Para usted, el proceso de incorporación a su puesto de trabajo por parte de sus compañeros y jefe inmediato fue de utilidad para reducir el tiempo en que inicio a trabajar de manera autónoma

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Muy en desacuerdo

20. A su criterio, el tiempo que se le dio para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo fue el adecuado

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Muy en desacuerdo

Muchas gracias por sus respuestas, se le recuerda que el contenido de esta encuesta se realiza con fines académicos y no busca perjudicar de ninguna manera el desempeño de sus labores actuales.

MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL

Índice

Carta de bienvenida	3
Presentación	4
Objetivos	5
Diagrama de actividades	6
Quiénes somos	7
Filosofía empresarial	8
Estructura organizacional	9
Perfil del colaborador de la organización	10
Uso de uniforme	11
Damas	12
Beneficios institucionales	13
Pago de salarios y asuetos	14
Procesos administrativos-contables	15
Proceso disciplinario	19
Sobre la seguridad industrial	20

Carta de bienvenida

Estimado Colaborador:

Me es grato dirigirme a usted para brindarle la más cordial bienvenida como miembro del equipo, expresándole mi más sincera felicitación por esta nueva aventura profesional que ha decidido emprender en nuestra organización, su trabajo será uno de los pilares fundamentales para la institución y es clave para la obtención de los objetivos estratégicos y operacionales, poniendo siempre en práctica nuestros valores y buenos principios.

Es de suma importancia que durante el desempeño de sus funciones dentro de la organización que se mantenga un ambiente agradable y propicio para el desarrollo de las relaciones profesionales a largo plazo, contribuyendo a través de la colaboración, armonía y buena disposición con la proyección que se tiene planificada de las actividades y objetivos de la institución.

Finalmente, quiero recordarle que se espera de su persona un perfil altamente profesional, con principios éticos y comprometido con el bienestar y crecimiento personal propio y de quien los rodea, en espera de una relación profesional con la empresa larga y duradera.

Se despide de usted cordialmente,

Fundador y Accionista

Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial

Presentación

El programa de inducción desarrollado por la empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial, tiene como principio el que usted como nuevo colaborador, conozca los valores, la misión y visión institucional, así como la cultura que impera dentro de organización y posteriormente, pueda ejercer de manera responsable y ética los compromisos que conlleva su puesto de trabajo, manifestando cualidades de excelencia profesional en todos sus ámbitos.

Durante este proceso no estará solo, tanto la Coordinación de Recursos Humanos, como sus compañeros de trabajo y jefe inmediato estarán gustosos de apoyarle en las dudas que surgirán mientras conoce su nuevo lugar de trabajo, recuerde que el proceso de adaptación requiere de tiempo y esfuerzo, todo conocimiento que pueda aportar a la institución será de beneficio para nosotros.

Bienvenido a la familia de empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial.

Objetivos

Objetivo General

El presente manual es un documento elaborado por la Coordinación de Recursos Humanos con el objetivo de servir de guía básica en los procesos de adaptación a la cultura organizacional y al nuevo puesto de trabajo, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, motivación y un enfoque al trabajo en grupo.

Objetivos específicos

- Iniciar un proceso de integración a la organización mediante la presentación de la historia y delimitación de la filosofía organizacional.
- Mostrar la estructura organizacional y la jerarquía imperante dentro de la empresa, enfocada en el aporte individual para alcanzar los objetivos institucionales.
- Compartir temas de Seguridad Ocupacional y su importancia dentro y fuera de la organización.
- Fortalecer los procesos administrativos y el marco normativo de la organización.
- Reducir el tiempo de adaptación del colaborador de nuevo ingreso.

Diagrama de actividades



Quiénes somos

La empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial fue fundada el año 1995, con el objetivo de brindar soluciones de seguridad industrial a las empresas del mercado guatemalteco, inicia sus labores en su sede central ubicada en Carretera al Salvador, en el municipio de Santa Catarina Pinula y contaba únicamente con un empleado en su nómina.

A partir del mes de julio del año 2001 se conforma como una sociedad anónima y aumenta su cantidad de empleados a 14. En la actualidad, se dedica a la comercialización de productos y servicios de seguridad industrial y es reconocida como una empresa pionera en la modernización del sector en el mercado guatemalteco y ha logrado expandir sus actividades hacia el Centro Empresarial en la ciudad capital.

La Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial es una institución orgullosa de pertenecer a la Asociación de Gerentes de Guatemala y Cámara de Comercio de Guatemala, distribuye y trabaja con algunas de las marcas más prestigios del país como son:

- MSA
- DUPONT
- FALLTECH
- ENCON SAFETY
- BRADY
- LEATHERMAN
- ANSUL
- ALLEGRO
- FEM, S.A.
- PRINCETON TEC
- KIMBERLY CLARK
- JYRSA
- LIFE LOC
- LED LENSER
- ORAFOL
- FIRST AID ONLY

Filosofía empresarial

Visión

Ser el proveedor líder de equipo para seguridad industrial, protección personal, trabajos en alturas, primeros auxilios y combate de incendios en Centro América.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles la asesoría necesaria y proveyéndoles de productos de la más alta calidad a un precio justo, fomentando relaciones sólidas y duraderas con nuestros proveedores y una actitud de servicio incondicional hacia nuestros clientes.

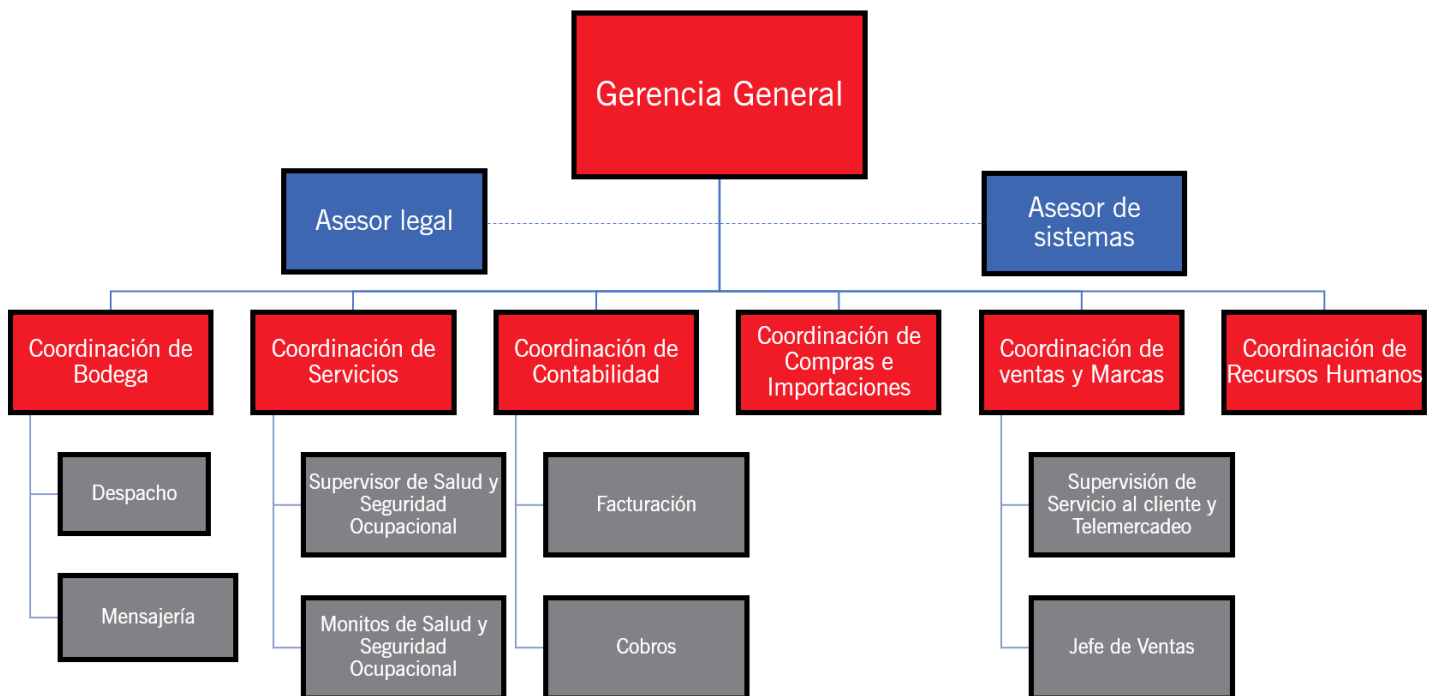
Valores

Nuestra empresa fundamenta la operación del negocio en cinco valores principales, que son el pilar para rendimiento de esta:

1. Honestidad,
2. Tolerancia,
3. Perseverancia
4. Compromiso
5. Gratitude.

Estructura organizacional

La autoridad máxima de nuestra organización es la Gerencia General, apoyada por sus asesores legales y de sistemas. La empresa se divide en 6 coordinaciones con sus respectivas sub-áreas.



Fuente: Organigrama Coordinación de Recursos Humanos.

Las distintas unidades están dirigidas por nuestro equipo de trabajo:

- – Coordinador de Bodega
- – Coordinador de compras
- – Coordinador de Contabilidad
- – Coordinador de ventas
- – Coordinador de Recursos Humanos
- – Coordinador de Servicios

Perfil del colaborador de la organización

En el marco de la profesionalidad, todos los trabajadores de la Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial deben cumplir con un conjunto de cualidades que son puestas a pruebas desde el proceso de selección y durante todo el tiempo que laboran dentro de la institución estas son:

- Leal a los ideales de la organización
- Capacidad de trabajo en equipo
- Facilidad de expresión y comunicación
- Amable
- Capacidad para resolver y evitar conflictos
- Coherente en la práctica de valores
- Disciplinado
- Proactivo
- Con buenos modales
- Responsable
- Buena presentación personal
- Empático con sus compañeros
- Inteligencia emocional
- Capacidad de innovación
- Vocación de servicio
- Buen administrador de recursos organizacionales

Uso del uniforme

Debido al giro del negocio en el cual se desarrolla la actividad de la organización, el código de vestimenta es poco riguroso, sin embargo, existe una serie de pautas que se deben cumplir como lo veremos a continuación:

Caballeros

- Se utilizan tres colores de camisas azul, rojo y una polo gris para el viernes
- Todas las camisas llevan logo de la empresa
- El color de pantalón es de uso libre, pero se recomienda de lona y sin agujeros.
- Los zapatos pueden ser formales o botas de uso industrial
- El cabello debe estar recortado y peinado
- Se permite el uso de barba siempre y cuando este recortada
- Uñas cortas y limpias



Damas

- Se utilizan tres colores de blusas azul, rojo y una polo gris para el viernes
- Todas las blusas llevan logo de la empresa
- El color de pantalón es de uso libre, pero se recomienda de tela o lona sin agujeros, de preferir falda se sugiere colores oscuros.
- Los zapatos pueden ser formales bajos o tenis de colores no llamativos
- Se permite el uso de accesorios siempre y cuando no sean demasiado grandes.
- Las uñas si se pintan deben estar estéticas
- El cabello si se pinta debe ser un color poco llamativo



Beneficios institucionales

Como parte de la familia de la Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial tienes derecho a una serie de beneficios que gozaras mientras pertenezcas a la institución y son los siguientes:

- Área de cafetería
- Uso de microondas y refrigerador
- Horario de refacción de 15 minutos
- Uniforme Gratuito de forma anual
- Equipo de protección personal sin costo
- Celebración de cumpleaños cada 2 meses
- Celebración del día de la madre y día del padre
- Convivio Anual en el mes de diciembre
- Viáticos y alimentación (vendedores)
- Depreciación de vehículos y combustible (vendedores y mensajeros)
- Vales de taxi en jornada nocturna
- Pago de horas extra superiores a la ley
- Enfermería dentro de las instalaciones

Pago de salarios y asuetos

El pago de salario se realiza de manera quincenal vencida los días 15 y 30/31 de cada mes, a través de Banco Industrial, para ello es necesario que el colaborador tenga una cuenta monetaria en la institución bancaria. Al iniciar labores se le otorgara una carta de solicitud de apertura con la cual, debe presentar al banco para obtener su número de cuenta y trasladarlo a la Coordinación de Recursos Humanos.

El bono catorce se acredita en el mes de julio en un solo pago antes del 15 de ese mismo mes.

El aguinaldo de igual forma se acredita en el mes de diciembre en un solo pago antes del 15 de ese mismo mes.

Los asuetos y feriados que se gozan dentro de la institución son los siguientes:

- Año nuevo (31 de diciembre medio día y 1 de enero)
- Miércoles santo medio día hasta domingo de resurrección.
- Feria de la asunción (15 de agosto)
- Día de la independencia (15 de septiembre)
- Día de todos los Santos (1 de noviembre)
- Día de la revolución de 1944 (20 de octubre)
- Navidad (24 de diciembre medio día y 25 de diciembre)

Procesos administrativos-contables

En este apartado encontraras los procesos administrativos más comunes y la forma en que puedes realizarlos dentro de la institución. Cualquier duda puedes resolver tus dudas con su jefe inmediato o con el representante de Recursos Humanos al correo bmorales@ecesi.com.

Solicitud de permiso para ausentarse día(s) completo a labores

Es posible solicitar un día para ausentarse a las labores diarias, para ello se tomara un día de vacaciones o un descuento de planilla y se procede de la siguiente manera:

- Enviar correo electrónico adjuntando el formato de permiso autorizado a su jefe inmediato, explicando el motivo de la solicitud y la modalidad de descuento que se desea.
- El jefe inmediato traslada a Recursos Humanos la solicitud quien autoriza o rechaza.
- De ser autorizado se procede a dejar constancia por escrito el período que se ausentara el colaborador y la modalidad de descuento.
- Esta constancia se agregará a su expediente y se trasladará a contabilidad para su descuento de ser el caso.

Permiso de ausentarse a labores por citas medicas

En caso de que se tenga una cita médica ya sea en el IGSS o en clínica privada firmada por medico competente, se procederá a dar licencia del tiempo necesario para asistir siempre y cuando se tenga constancia y se cumplan los siguientes requisitos:

- Todo permiso para asistir a cita médica debe anunciarse con 2 días hábiles de anticipación, salvo casos de emergencia.
- Toda solicitud debe estar acompañada de documentos que respalden la información del permiso.
- Al incorporarse a la organización es necesaria una constancia médica que avale la hora de entrada y salida de las instalaciones.
- En caso de suspensiones medicas esta debe ser trasladada a Recursos Humanos para su trámite.

Solicitud de permiso para ausentarse por un período de tiempo a labores

Es posible solicitar un período de tiempo para ausentarse a labores, este se computara en horas y cuenta con la modalidad de reponer el tiempo mediante horas extras o descuentos de planilla. El procedimiento es el siguiente:

- Enviar correo electrónico adjuntando el formato de permiso autorizado a su jefe inmediato, explicando el motivo de la solicitud y la modalidad de descuento que se desea.
- El jefe inmediato traslada a Recursos Humanos la solicitud y autoriza el procedimiento.
- De ser autorizado se procede a dejar constancia por escrito el período que se ausentara el colaborador y la modalidad de descuento.
- Esta constancia se agregará a su expediente y se trasladará a contabilidad para su descuento de proceder la solicitud.

Solicitud de viáticos, depreciación y gasolina

Para los puestos de mensajeros, vendedores y conductores existen ventajas económicas para el desarrollo de sus labores diarias, estas deben ser solicitadas por medio del jefe inmediato de la siguiente manera:

- Realizar un informe semanal de los gastos realizados durante sus labores diarias y entregarlo a su jefe inmediato para su traslado al departamento de Contabilidad.
- Adjuntar a su reporte las facturas correspondientes a los gastos realizados con el NIT de la organización, las facturas que no cuenten con este dato no serán canceladas.
- Firmar el formato de solicitud de devolución de efectivo para su archivo.

El reembolso se realizará a su cuenta monetaria donde se deposita su salario ordinario luego de ser aprobado el desembolso.

Solicitud de carta de ingreso o constancia laboral

En cumplimiento al código de trabajo la organización a solicitud del colaborador extiende cartas de ingresos y constancia laboral, estas son nominativas y no pueden ser redactadas a quien interese es por ello por lo que se debe brindar información hacia quien va dirigida la misiva. El procedimiento es el siguiente:

- Redactar un correo dirigido a Recursos Humanos con la solicitud ya sea de carta de ingreso o constancia laboral.
- En el correo incluir el destinatario de la carta y el motivo por el cual se solicita la constancia.
- En un período no mayor a 3 días hábiles Recursos Humanos le hará llegar a su escritorio la carta solicitada con fecha de día de entrega.

Solicitud de prendas de uniforme

Al ingresar a la institución se le otorgaran 5 camisas o blusas para utilizar durante su horario laboral dentro de la institución, para ello se solicitará medidas del colaborador y no tendrá costo, sin embargo, la reposición de las prendas antes del año de su entrega incurrirá en un costo adicional para el empleado. Para solicitar prendas adicionales el procedimiento es el siguiente:

- Llenar el formulario autorizado y adjuntarlo a un correo electrónico dirigido a la Coordinación de Recursos Humanos.
- Si procede la solicitud se le traslada una boleta de descuento a nómina de 1 a 3 quincenas para poder cancelar el costo de las prendas adicionales.
- En un período máximo de 5 días hábiles se le trasladaran las prendas solicitadas a su lugar de trabajo.

Solicitud o reposición de carné del IRTRA

Todo empleado que cuente con 6 meses o más dentro de la organización debe solicitar la emisión de su carné del IRTRA, para ello se requiere lo siguiente:

- Redactar un correo electrónico dirigido a la coordinación de Recursos Humanos con la solicitud de emisión o reposición de carné del IRTRA según corresponda.
- Adjuntar al correo una fotografía en formato .JPG o .PNG tamaño cédula donde se muestre su rostro y sus hombros.
- Recursos Humanos confirma de recibido y procede a realizar la solicitud.
- Al momento de contar con el Carné se le traslada al empleado de manera inmediata.

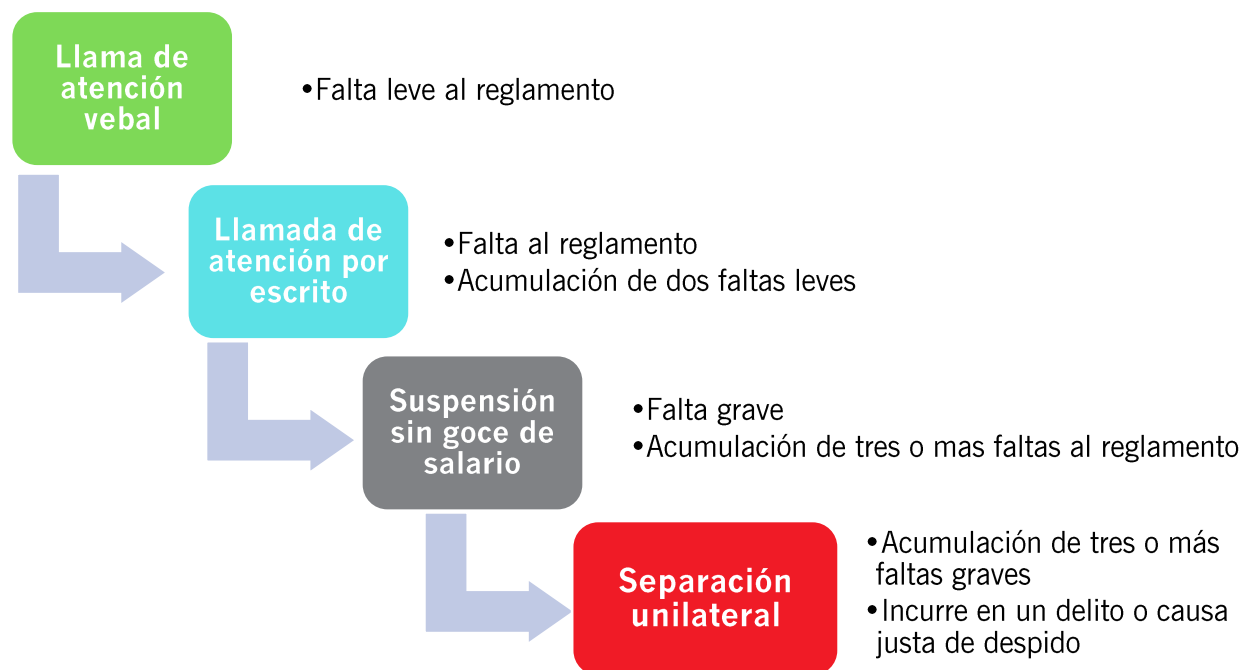
Proceso disciplinario

Como toda institución contamos con un Reglamento Interno de Trabajo, el cual se encuentra debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y Previsión social, en él se detalla las normas que se deben cumplir por parte de los colaboradores de la empresa.

El Reglamento Interior de Trabajo se entrega una copia física al momento de ingresar el colaborador a la institución y se envía un correo con el mismo para que se tenga de manera digital para cualquier consulta y respaldo al momento de incurrir en una falta.

Según la normativa interna el proceso disciplinario se desarrolla de la siguiente manera:

PROCESO DISCIPLINARIO DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Reglamento interior de trabajo.

Sobre la seguridad industrial

La organización se dedica a la venta de productos de Salud y Seguridad Ocupacional, además de prestar asesorías para organizaciones sobre estos temas, pero para poder brindar un excelente servicio es necesario que se defina de manera correcta que es la seguridad industrial y su importancia en la institución, para ello existe el presente apartado con conceptos básicos que debes poner en práctica dentro de la institución:

¿Qué es la Salud y Seguridad Ocupacional?

La organización Mundial de la salud la define como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca **prevenir** los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

En Guatemala lo concerniente a esta materia se rige mediante el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas, también denominado como Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, desarrollado por el ministerio de trabajo y previsión social de Guatemala.

¿Qué es un peligro?

Es un acto o condición que puede causar un daño a las personas, normalmente ocurre por el desconocimiento o poca evaluación de la situación que puede causar un accidente.

¿Qué es un riesgo?

Es la combinación de la probabilidad y las consecuencias que un evento peligroso ocurra.



Equipo de Seguridad Industrial

La seguridad industrial debe ser cumplida de forma obligatoria por todas las organizaciones y tiene como principal objetivo brindar un ambiente seguro al trabajador dentro de su ambiente laboral.

Por lo anterior Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial es considerado un aliado para las empresas guatemaltecas que buscan reducir los accidentes y de esta manera, mejorar la calidad de vida de sus empleados mediante las prácticas de Salud y Seguridad Ocupacional efectivas.

Medidas de seguridad industrial con las que debe cumplir toda empresa:

Abastecimiento de protección personal: todo empleado debe contar con la indumentaria apta para la realización de sus actividades de forma segura. Dependiendo de la actividad que este desarrolle debe proveerse de guantes, gafas protectoras, calzado industrial, arnés, mascararas entre otros.

Área de trabajo seguro: es obligación de los centros de trabajo el presentar salidas de emergencia accesibles, pasillos amplios y libres de obstrucciones, señalización adecuada, equipos contraincendios en óptimas condiciones, iluminación correcta en las distintas área y mobiliario ergonómico para evitar enfermedades laborales.

Capacitación constante: los colaboradores deben contar con una formación adecuada, es necesario conocer prácticas para desempeñar sus labores de forma segura y manejar de manera adecuada los elementos de seguridad que se encuentren en sus puestos de trabajo.



Contingencia

Es cualquier evento o circunstancia ajena a la organización que genera una crisis y pone en peligro la vida de los trabajadores o personas al rededor, interrumpiendo la actividad normal de empresa.

Algunas de estas pueden ser:

- Incendios
- Inundación
- Sismos
- Deslaves
- Explosiones
- Agentes contaminantes

Para estas situaciones las organizaciones deben tener un plan de evacuación competente.

Plan de evacuación

Es un programa o conjunto de acciones cuya finalidad es salvaguardar la integridad de los empleados y clientes que están presentes dentro de la empresa al momento de una contingencia. Este debe tomar en cuenta todos los fenómenos naturales o artificiales que pueden ocurrir dentro de la zona de la actividad normal de la organización.

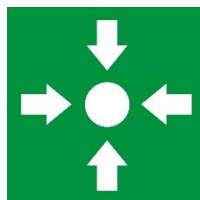


Ruta de evacuación

Es el camino o ruta diseñada para la evacuación de los trabajadores, y toda persona que se encuentra dentro de las instalaciones al momento de una contingencia, se determina como los lugares por donde se transita en el menor tiempo para evacuar y con el mayor grado de seguridad posible.

Punto de reunión

Es el lugar delimitado donde las personas pueden colocarse luego de una evacuación, este debe estar debidamente señalado y fuera de los peligros que generen una contingencia sea cual sea esta.



Estimado colaborador, el presente manual fue elaborado especialmente para usted, le será de utilidad durante su estancia dentro de la institución y su objetivo es ser una guía para resolver las dudas que pueden surgir sobre la institución.

Recuerda que el éxito profesional depende únicamente de usted, gracias por contribuir al desarrollo de la organización y de tener esa buena disposición que caracteriza a todos los trabajadores guatemaltecos.

Atentamente, Coordinación de Recursos Humanos.

Anexo 4. Guía de inducción General de la empresa

1. INTRODUCCIÓN

En la Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial se considera sumamente importante el facilitar la adaptación e integración del personal de nuevo ingreso a la entidad y a su puestos de trabajo.

Por lo anterior, se ha elaborado la presente guía que compila los lineamientos necesarios para cumplir con el plan de inducción del personal de nuevo ingreso en la organización, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia en los colaboradores y fomentar la cultura organizacional para mejorar la calidad del trabajo y el mejoramiento continuo dentro de la institución.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Recibir al personal de reciente ingreso en la organización para facilitar el proceso de adaptación a la cultura organizacional, motivar desde un inicio sus actividades dentro de la organización y enfocar sus esfuerzos a la incorporación satisfactoria a su puesto de trabajo.

2.1.1. Objetivos específicos

- ❖ Iniciar el proceso de integración a la organización mediante la presentación de la historia y delimitación de la filosofía organizacional.
- ❖ Propiciar la estructura de la entidad, la cultura y forma de manejo jerárquico dentro de esta.
- ❖ Desarrollar de forma efectiva la Jornada de Inducción estandarizando los procesos a realizar con cada uno de los colaboradores.
- ❖ Compartir temas de Seguridad Ocupacional y su importancia dentro de la organización, y su relación directa con nuestros clientes.
- ❖ Minimizar el tiempo de adaptación del colaborador de nuevo ingreso.

3. ALCANCE

El proceso de inducción está dirigido a toda el persona que ingrese a la institución y se realizara de forma individual según lo programado por la Coordinación de Recursos Humanos y el recurso disponible.

4, RESPONSABILIDADES

Coordinación de Recursos Humanos: Es el ente encargado del diseño, y programación de las jornadas de inducción, de igual manera, debe coordinar con los encargados de las distintas áreas un espacio para la presentación formal de los nuevos empleados.

Coordinadores de departamento: Son los responsables de coordinar junto a Recursos Humanos la jornada de inducción del personal de nuevo ingreso, debe brindar asistencia durante la visita guiada con las distintas áreas de la organización. Todo aspecto adicional a esta guía que se considere necesario por parte de los jefes inmediatos debe ser discutido y aprobado con Recursos Humanos para su implementación.

Personal de nuevo ingreso: Esta obligada a cumplir con la jornada de inducción, se requiere de su participación activa dentro de los distintos procesos a desarrollar y finalmente, se le solicitara retroalimentación de los procesos de inducción y puntos de mejora.

Todo el personal: Se requiere de la buena disposición y acompañamiento en los procesos de inducción en los cuales se le requiera.

5. CONTENIDO

El contenido a desarrollar durante el proceso de inducción general debe ser definido por la Coordinación de Recursos Humanos y las diferentes unidades de la organización, esta debe adaptarse según la naturaleza del puesto y estar en constante actualización. Los temas mínimos para cubrir en el proceso de inducción General son los siguientes:

- ❖ Bienvenida e indicaciones generales al nuevo personal sobre el desenvolvimiento dentro de la organización.
- ❖ Registro de personal por parte de la Coordinación de Recursos Humanos.
- ❖ Entrega del manual de inducción institucional
- ❖ Presentación de la filosofía institucional
- ❖ Presentación de la estructura organizacional
- ❖ Desarrollo del perfil del colaborador de la organización
- ❖ Uso del uniforme y formas de solicitud
- ❖ Beneficios institucionales
- ❖ Breve explicación de los procesos administrativos y contables de institución
- ❖ Proceso disciplinario interno
- ❖ Entrega y exposición del Reglamento Interno de trabajo
- ❖ Capacitación general sobre la Seguridad Industrial y su importancia
- ❖ Presentación del personal de nuevo ingreso a los coordinadores de las distintas áreas de trabajo
- ❖ Recorrido de las instalaciones
- ❖ Firma de documento de constancia de finalización de proceso de inducción y entrega de material de apoyo por parte de Recursos Humanos
- ❖ Cierre de actividad y descargo de responsabilidad con el jefe inmediato para proceso de inducción específica al puesto de trabajo
- ❖ Envío de encuesta posterior al proceso de inducción

6. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Como parte del proceso de inducción se debe coordinar las actividades a realizar con el personal de nuevo ingreso previo a su incorporación a la organización, las actividades a planificar y sus responsables son las siguientes:

No.	Actividad	Responsable	Costo aproximado
1	Gestión del uso de la sala de reuniones de la institución durante la jornada de inducción	Coordinación de Recursos Humanos	Q 25.00
2	Convocatoria de coordinadores por medio de correo electrónico para proceso de inducción	Coordinación de Recursos Humanos y Coordinador de área	Q 100.00
3	Definición de las actividades del proceso de Inducción General	Coordinación de Recursos Humanos y Coordinador de área	Q 250.00
4	Planificación e impresión del material de apoyo	Coordinación de Recursos Humanos	Q 135.00
5	Programación y ejecución del proceso de inducción	Coordinación de Recursos Humanos	Q 200.00
6	Elaboración y envío de encuesta de satisfacción posterior al proceso de inducción	Coordinación de Recursos Humanos	Q 50.00
7	Almuerzo con coordinadores de área	Coordinación de Recursos Humanos	Q 175.00

7. EJECUCIÓN

Posterior a la delimitación y planificación de las actividades en el proceso de Inducción General, se procede a su ejecución por parte de la Coordinación de Recursos Humanos en conjunto con los coordinadores de las distintas áreas según corresponda.

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Duración aproximada
1	Bienvenida	Se le brinda la bienvenida a primera hora de la mañana al trabajador de nuevo ingreso	Coordinador de Recursos Humanos	30 minutos
2	Registro de personal	Creación de la ficha personal del colaborador y la toma de fotografía para el carné institucional	Coordinador de Recursos Humanos	45 minutos
3	Entrega de manual de inducción y exposición de temas institucionales	Presentación de la filosofía organizacional, estructura, beneficios y normativa institucional.	Coordinador de Recursos Humanos	90 minutos
4	Capacitación sobre Seguridad Industrial	Presentación de los temas de seguridad industrial y la forma de relacionarlo con la organización	Supervisor de Salud y Seguridad Organizacional	35 minutos
5	Presentación del personal de nuevo ingreso	Presentación formal con los coordinadores de las distintas áreas de la organización y almuerzo de convivencia	Coordinador de Recursos Humanos y Coordinadores de área	60 minutos
6	Recorrido de las instalaciones	Recorrido de las distintas áreas de trabajo, muestra de lugares clave y presentación de los colaboradores.	Coordinador de Recursos Humanos y Coordinadores de área	60 minutos

7	Cierre de Inducción General	Finalización de recorrido, entrega del reglamento interno de trabajo y firma de constancia de capacitación	Coordinador de Recursos Humanos	30 minutos
---	-----------------------------	--	---------------------------------	------------

7. METODOLOGIA Y MATERIAL DE APOYO

7.1 Metodología

La metodología para transmitir los conocimientos necesarios para cumplir con el programa de inducción general y el manual de inducción son determinados por el Coordinador de Recursos Humanos con base a los elementos, requerimientos del puesto y solicitud de los coordinadores de cada área. Sin embargo, se sugiere la utilización de los siguientes:

- ❖ Exposiciones con presentaciones digitales para apoyo visual
- ❖ Videos relacionados a los temas desarrollados durante la presentación
- ❖ Actividades lúdicas para facilitar la transmisión de conocimientos
- ❖ Formulación de preguntas para incentivar la participación del colaborador de reciente ingreso
- ❖ Creación de material digital que refuerce los temas

7.2 Material de apoyo y Recursos

Para el proceso de inducción se cuenta con las siguientes herramientas como material de apoyo:

- ❖ Manual de Inducción General
- ❖ Reglamento interno de trabajo
- ❖ Sala de reuniones de la organización
- ❖ Salón de capacitación de la organización
- ❖ Cañonera institucional
- ❖ Equipo de cómputo portátil para presentación

Anexo 5. Guía de inducción específica al puesto de trabajo

1. INTRODUCCIÓN

En la Empresa comercializadora de equipo de seguridad industrial se considera sumamente importante el facilitar la adaptación e integración del personal de nuevo ingreso a la entidad y a su puestos de trabajo.

Por lo anterior, se ha elaborado la presente guía que compila los lineamientos necesarios para cumplir con el plan de inducción del personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia en los colaboradores y fomentar la cultura organizacional para mejorar la calidad del trabajo y el mejoramiento continuo dentro de la institución.

Los lineamientos planteados buscan la adaptación de los procesos de inducción específica al puesto de trabajo por parte de las distintas áreas y cada coordinador deberá desarrollar su plan de capacitación según las necesidades específicas requeridas para facilitar el desarrollo de los colaboradores durante su período prueba dentro de la institución, el cual según ley debe tener una duración mínima de 2 meses calendario a partir de la incorporación del colaborador a la institución y conlleva una rotación de puestos de trabajo las primeras semanas para que el colaborador comprenda la operatividad de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Guiar al personal de reciente ingreso dentro la organización para facilitar el proceso de adaptación al puesto de trabajo, motivar desde un inicio sus actividades dentro de la organización, enfocar sus esfuerzos a la incorporación satisfactoria a su puesto de trabajo para lograr la consecución de objetivos en el menor tiempo posible.

2.1.1. Objetivos específicos

- ❖ Iniciar el proceso de integración a la organización mediante la presentación de sus compañeros de trabajo y familiarizar al colaborador con las herramientas de uso diario en su estación de trabajo.
- ❖ Abordar los niveles jerárquicos dentro de la unidad y delimitar los aportes del colaborador a los objetivos del departamento y a la organización.
- ❖ Exponer las normas y políticas de las unidades de trabajo, los procesos disciplinarios internos y la forma de conducirse de manera cordial dentro de la institución.
- ❖ Desarrollar procesos de rotación de puesto durante el período de prueba, para que le colaborador tenga una visión más amplia de la operación de la organización.
- ❖ Minimizar el tiempo de adaptación del colaborador de nuevo ingreso.
- ❖ Propiciar el conocimiento necesario para que el colaborador pueda desarrollar sus labores de manera autónoma en el menor tiempo posible, logrando cumplir los objetivos de su puesto de trabajo de manera satisfactoria.

3. ALCANCE

El proceso de inducción específica al puesto de trabajo está dirigido a toda el persona que ingrese a la institución. La capacitación se realizará de forma individual según lo programado por el Coordinador del área específica al cual pertenece el colaborador, esto con el apoyo directo de la Coordinación de Recursos Humanos.

4. RESPONSABILIDADES

Coordinador de departamento encargado: Son los responsables de coordinar junto a Recursos Humanos la jornada de inducción específica al puesto de trabajo del personal de nuevo ingreso. Deberá trabajar en conjunto con los supervisores de los distintos departamentos para facilitar la adaptación del colaborador dentro de la institución. Todo aspecto adicional a esta guía que se considere necesario por parte de los jefes

inmediatos debe ser discutido y aprobado con Recursos Humanos para su implementación.

Coordinadores de departamentos: Debido a que durante el período de prueba se realizarán rotaciones en las diferentes áreas operativas de la organización, es necesario el apoyo de los coordinadores para asignar labores de “sombreado” a los colaboradores para el conocimiento del personal de nuevo ingreso.

Coordinación de Recursos Humanos: Funge como ente encargado de supervisar y apoyar los procesos de inducción específicos desarrollados por los coordinadores de cada área, debe coordinar los tiempos, evaluaciones y materiales necesarios para el período de adaptación de los colaboradores de reciente ingreso. Adicional, debe revisar y actualizar constantemente los manuales de puesto de trabajo de la institución para sugerir mejoras en los procesos futuros.

Personal de nuevo ingreso: Esta obligada a cumplir con los requerimientos de su puesto de trabajo, es necesaria su participación activa dentro de los distintos procesos a desarrollar y finalmente, se le solicitará retroalimentación de los métodos utilizados durante el periodo de prueba.

Compañero asignado: En todo proceso de inducción específica al puesto de trabajo, se asignará a un compañero con mayor experiencia al colaborador de reciente ingreso, este debe servir de guía en los procesos administrativos y operativos durante el período de prueba del trabajador.

Todo el personal: Se requiere de la buena disposición y acompañamiento en los procesos de inducción en los cuales se le requiera.

5. CONTENIDO

El contenido a desarrollar durante el proceso de Inducción Especifica al Puesto de Trabajo debe ser definido por la Coordinación del área asignada al nuevo colaborador en conjunto con la Coordinación de Recursos Humanos, esta debe adaptarse según la naturaleza del puesto y estar en constante actualización.

Los temas mínimos para cubrir durante el período de prueba del colaborador son:

- ❖ Bienvenida e indicaciones generales al nuevo personal sobre el desenvolvimiento dentro del área de trabajo
- ❖ Entrega del manual de puesto de trabajo
- ❖ Presentación de la estructura organizacional dentro del área de trabajo
- ❖ Desarrollo del perfil y competencias requerido al puesto de trabajo
- ❖ Uso del uniforme y equipo de seguridad necesario en el área de trabajo
- ❖ Proceso disciplinario interno de la unidad
- ❖ Presentación del personal de nuevo ingreso a sus compañeros de trabajo
- ❖ Recorrido de las instalaciones y a la estación de trabajo
- ❖ Asignación de un compañero de apoyo durante el período de prueba
- ❖ Acompañamiento durante los primeros ciclos de trabajo
- ❖ Explicación de la operatividad de la organización
- ❖ Implementación de un ciclo de rotación de puestos para la correcta adaptación a su área de trabajo

6. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECIFICA

Como parte del proceso de inducción específica al puesto de trabajo, se debe coordinar las actividades a realizar con el personal de nuevo ingreso previo a su incorporación a su puesto de trabajo. Estas conllevan desde la presentación dentro de su unidad de trabajo, como la debida planificación de la rotación de puestos implementada durante las primeras semanas de trabajo, las actividades principales a planificar son las siguientes:

No.	Actividad	Responsable	Costo aproximado
1	Gestión del uso de la sala de reuniones de la institución durante la jornada de inducción específica al puesto de trabajo	Coordinación de Recursos Humanos	Q 25.00
2	Convocatoria de coordinadores por medio de correo electrónico para proceso de rotación de puestos	Coordinación de Recursos Humanos y Coordinador de área	Q 100.00
3	Definición de las actividades del proceso de inducción específica al puesto de trabajo	Coordinador de área con apoyo de Recursos Humanos	Q 400.00
4	Planificación e impresión del material de apoyo	Coordinador de área	Q 220.00
5	Programación y ejecución del proceso de inducción	Coordinador de área con apoyo de Recursos Humanos	Q 1,400.00
6	Elaboración y aplicación de evaluación posterior al período de prueba del colaborador	Coordinación de Recursos Humanos	Q 50.00
7	Planificación de los procesos de rotación de personal en las áreas operativas	Coordinadores de cada área	Q 800.00

7. EJECUCIÓN

Posterior a la delimitación y planificación de las actividades en el proceso de Inducción Específica al Puesto de Trabajo, se procede a su ejecución por parte del coordinador encargado del área al cual se dirige el colaborador de reciente ingreso, para ello se utilizará el segundo día posterior a la incorporación del trabajador. Seguido se asignará cuatro días laborales a cada una de las áreas operativas para que la persona conozca los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización, durante este período se espera que el colaborador amplie el conocimiento sobre las operaciones de la institución y pueda incorporarse a su puesto de trabajo de mejor manera. Las actividades de cada

área serán desarrolladas según la naturaleza de la unidad y supervisadas por la Coordinación de Recursos Humanos.

Los procesos para ejecutar en cada etapa de inducción especifican al puesto de trabajo son los siguientes:

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Duración aproximada
1	Bienvenida	Se le brinda la bienvenida al colaborador a su área de trabajo	Coordinador de área al que pertenece el colaborador	30 minutos
2	Entrega de manual de puesto de trabajo y explicación de la normativa interna	Presentación de la unidad de trabajo, objetivos de la coordinación y de su puesto de trabajo. Explicación de la normativa interna y procesos disciplinarios	Coordinador de área al que pertenece el colaborador	90 minutos
3	Explicación sobre el uso de uniforme, equipo de seguridad y procesos administrativos	Presentación de los temas de uso de uniforme, uso de los equipos de seguridad (cuando aplique), explicación breve de los procesos administrativos y forma de solicitud de materiales de oficina o herramientas de trabajo	Coordinador de área al que pertenece el colaborador	30 minutos
4	Presentación del personal de nuevo ingreso	Presentación formal a los trabajadores de la unidad asignada, desarrollo de actividades rompe hielo y asignación de compañero de apoyo	Coordinador de área al que pertenece el colaborador	30 minutos

5	Recorrido de las instalaciones	Recorrido de las distintas áreas de trabajo, muestra de lugares clave y asignación de estación de trabajo	Coordinador de área al que pertenece el colaborador	60 minutos
6	Explicación de ciclo de rotación de puestos de trabajo	Explicación de proceso de rotación de puestos de trabajo y su objetivo, breve reseña de la actividad general de la organización y asignación de calendarización para las primeras 4 semanas laborales	Coordinador de área al que pertenece el colaborador y Coordinador de Recursos Humanos	30 minutos
7	Ciclo de rotación 1 al 4	Explicación de los procesos generales del área, exposición de la estructura jerárquica de la unidad y sus puestos de trabajo, asignación de “sombreado” durante el período de duración de la rotación de puesto y despedida de la unidad.	Coordinador de área asignada durante el período de rotación, con apoyo del Coordinador de Recursos Humanos	4 días por área de trabajo (un total de 16 días laborales)

7. METODOLOGIA Y MATERIAL DE APOYO

7.1 Metodología

La metodología para transmitir los conocimientos necesarios para cumplir con el programa de Inducción Especifica al Puesto de trabajo y el manual de puestos son determinados por el Coordinador del área al que es asignado el colaborador de reciente ingreso, con el apoyo de la Coordinación de Recursos Humanos

Debido a que este proceso debe ser adaptado según la naturaleza de la unidad y las especificaciones de cada puesto de trabajo, es necesario evaluar cada uno de los procesos de forma individual y determinar la mejor forma de trabajo para cada uno de los colaboradores. Sin embargo, se sugiere el uso de las siguientes herramientas:

- ❖ Exposiciones con presentaciones digitales para apoyo visual
- ❖ Videos relacionados a los temas desarrollados durante la presentación
- ❖ Actividades lúdicas para facilitar la transmisión de conocimientos
- ❖ Formulación de preguntas para incentivar la participación del colaborador de reciente ingreso
- ❖ Creación de material digital e impreso que refuerce los temas
- ❖ Implementación de centros de trabajo que simulen las situaciones críticas a las cuales pueda enfrentarse el colaborador en sus procesos diarios

7.2 Material de apoyo y Recursos

Para el proceso Inducción Específica al puesto de trabajo y el periodo de prueba que atraviesa el personal de nuevo ingreso, cada área debe contar con elementos y recursos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades, estos son:

- ❖ Manual de puesto de trabajo
- ❖ Reglamento interno de trabajo
- ❖ Sala de reuniones de la organización
- ❖ Salón de capacitación de la organización
- ❖ Cañonera institucional
- ❖ Equipo de cómputo portátil para presentación
- ❖ Herramientas de oficina y elementos de seguridad personal
- ❖ Ciclos de rotación de puestos en las diferentes áreas

8. DE LAS ÁREAS OPERATIVAS

Por la naturaleza y tamaño de la organización, todas las áreas se relacionan estrechamente entre sí y requieren que el personal conozca a grandes rasgos las actividades que desarrolla cada una de ellas. Por lo anterior la guía de Inducción Específica y el período de prueba va enfocado a la rotación de puestos y en ampliar el panorama de los colaboradores de nuevo ingreso, existen 5 áreas esenciales para la operatividad de empresa, es decir, que cada colaborador tendrá 4 días laborales para

familiarizarse con las áreas a las que no pertenece pero que trabajará de manera constante. Las coordinaciones que conforman el ciclo de rotación de personal son:

1. Coordinación de Bodega
2. Coordinación de Servicios
3. Coordinación de Contabilidad
4. Coordinación de Compras e Importaciones
5. Coordinación de Ventas y Marca

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa	37
Figura 2. Grafica 1 pregunta 5	43
Figura 3. Grafica 2 pregunta 9	44
Figura 4. Gráfica 3 Pregunta 6	46
Figura 5. Grafica 4 pregunta 12	47
Figura 6. Grafica 5 Pregunta 10	48
Figura 7. Grafica 6, pregunta 14	49
Figura 8. Grafica 7 pregunta 16	50
Figura 9. Grafica 8 pregunta 15	51
Figura 10. Grafica 9 pregunta 18	53
Figura 11. Grafica 10 pregunta 19	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población objeto de estudio

36