

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



**PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA PERSONAL DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**



LICENCIADA EVELYN NOEMÍ GALLO CHUY
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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



**PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA PERSONAL DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

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

Docente: Dr. Alfredo Paz Subillaga

AUTORA: EVELYN NOEMÍ GALLO CHUY

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera 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 PRACTICO LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Karla Krings

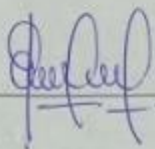
Evaluador: Msc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **EVELYN NOEMÍ GALLO CHUY**, con número de carné: **9511385**.

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 'Evelyn Noemí Gallo Chuy', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.




ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-015-JPFS-2022


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 29 de Septiembre de 2022, a las 19:30 - 20:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Evelyn Noemí Gallo Chuy**, carné No 9511385, 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: **"Proceso de inducción general para personal de una empresa inmobiliaria y constructora en el municipio de Guatemala."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación, proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.


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




Msc. Gladys Aquino
Coordinador



Msc. Karla Krings
Evaluador



Msc. Nathaly Juárez
Evaluador



Licda. Evelyn Noemí Gallo Chuy
Postulante



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


ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Evelyn Noemí Gallo Chuy**, Carné **9511385** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	87
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	73

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

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

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso por darme la vida, sabiduría y compromiso para lograr las metas que hasta hoy he podido lograr, sin su guía esto no hubiera sido posible. A Fátima Jazmín y Alexx, mis hijos, que son el motor que me impulsa cada día para seguir adelante y no desmayar, hoy puedo decirles si se puede.

A mis padres y a mi hermana Mayra, gracias por creer y estar siempre conmigo.

A mis amigos y compañeros que a lo largo de este proceso puede conocer, gracias porque de muchas formas siempre nos apoyamos en esta meta en común. Y en especial a mi amiga y colega Licda. Meredith Rodríguez, gracias por el apoyo y consejo en todo momento, aunque lejos, siempre estas a mi lado.

A los catedráticos que al final se han convertido en amigos, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y contribuir a materializar una meta más en mi vida profesional. A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Escuela de Estudios de Posgrado, por permitir adquirir los conocimientos que me han llevado a culminar este proyecto.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRUDUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Administración.....	6
2.2 Organización.....	6
2.3 Empresa.....	7
2.4 Proceso.....	7
2.5 Proceso administrativo.....	8
2.6 Administración de Recursos humanos.....	9
2.6.1 Desafíos del departamento de recursos humanos.....	10
2.6.2 Proceso análisis y descripción de cargos.....	10
2.6.3 Objetivos del departamento de recursos humanos.....	11
2.7.1 Jerarquía de necesidades de Maslow.....	12
2.7.2 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.....	13
2.7.3 Teoría de necesidades de McClelland.....	14
2.7.4 Sentido de pertenecía.....	14
2.7.5 La integración y su importancia.....	15
2.8 La socialización.....	15
2.8.1 Importancia de la inducción o socialización.....	16
2.9 Inducción.....	16
2.9.1 Tipos de inducción.....	17
2.9.2 Inducción general.....	17
2.9.2.1 Cuando inicia la inducción general.....	18
2.9.2.2 Objetivos de la inducción general.....	19
2.9.2.3 Elementos de la inducción general.....	19
2.9.2.4 Ventajas de la inducción general.....	20
2.10 Inducción específica o al puesto de trabajo.....	20
2.10.1 Objetivos de la inducción al puesto de trabajo.....	21
2.10.2 Ventajas de la inducción específica o al puesto de trabajo.....	21
2.11 Re inducción.....	21
2.11.1 Objetivos de la reinducción.....	22

3. METODOLOGÍA	23
3.1 Definición del problema	23
3.2 Preguntas de investigación	24
3.3 Delimitación del problema y alcance	24
3.3.1 Unidad de análisis	24
3.3.2 Delimitación geográfica	25
3.3.3 Delimitación temporal	25
3.3.4 Participantes	25
3.4 Objetivos	25
3.4.1 Objetivo general	25
3.4.1.1 Objetivos específicos	26
3.5 Método, técnicas e instrumentos	26
3.5.1 Método	26
3.5.2 Técnicas	26
3.5.2.1 Entrevista	26
3.5.2.2 Observación y revisión documental	26
3.5.2.3 Encuesta	26
3.5.3 Instrumentos	27
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	28
4.2 Guía de entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos.	43
4.3 Lista de revisión documental	44
4.4 Discusión de resultados	45
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	54
ÍNDICE DE GRÁFICAS	57

RESUMEN

La falta de un proceso de inducción provoca en el colaborador dificultad en la integración, ansiedad y en ocasiones abandono de trabajo. La empresa estudiada es una organización familiar que se rige por la confianza, el respeto y la lealtad, con escasos procesos y muy pocos colaboradores. En los últimos años se han visto obligados a realizar cambios que les permita seguir siendo competitivos en el sector inmobiliario y de la construcción. La falta de procesos y herramientas que apoyen la incorporación de nuevos integrantes ha provocado que, al concluir el proceso de reclutamiento y selección, los colaboradores confirmados sean enviados directamente a ocupar las vacantes, obviando este proceso fundamental para una mejor y rápida adaptación. Por medio de la investigación documental, descriptiva y el método cualitativo, con la aplicación de entrevista, encuesta y revisión documental, se obtienen resultados importantes como el saber que el 100% de colaboradores no recibió inducción y un 47% respondió que experimentó cierto grado de ansiedad y estrés el primer mes de labores. Se conoce que no cuentan con un proceso de inducción y lo que se realiza es una conversación no estructurada y la información que se les brinda es de manera informal.

INTRUDUCCIÓN

En toda organización es fundamental el proceso de reclutamiento y selección al llenar una vacante, se busca al candidato que reúna las competencias laborales necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Además de realizar un buen proceso de reclutamiento y selección, es importante que la organización cuente con un buen proceso de incorporación para los nuevos integrantes, con la finalidad que se sientan bien recibidos por la empresa, los directivos y compañeros de trabajo.

La falta de un proceso de inducción puede provocar dificultad en la integración, ansiedad estrés, incertidumbre y en ocasiones abandono en los primeros días de trabajo. La organización es responsable de facilitar un proceso de orientación y adaptación hacia los colaboradores, para propiciar un clima y ambiente agradable, que hará sentir importante a los nuevos colaboradores. Establecer las bases para una buena relación a largo plazo se pueden obtener por medio de la técnica del proceso de inducción, dado que integra y hace sentir al colaborador importante, motivado y en consecuencia productivo.

La empresa objeto de estudio para el presente Trabajo Profesional de Graduación, una empresa guatemalteca familiar, inmobiliaria y constructora, con más de cien años de haber sido formada. Es del tipo de organización familiar que se rige por la confianza, el respeto y la lealtad entre patrono y empleado, con escasos procesos, procedimientos y plantilla de colaboradores reducida.

Derivado de la necesidad de crecer, se han visto obligados a realizar cambios importantes que les permita ser competitivo en el sector inmobiliario y de la construcción. De los principales cambios realizados se puede mencionar la reestructuración de algunos departamentos y el crecimiento de otros, lo que ha demandado la incorporación de nuevos colaboradores, o creación de nuevos puestos e incorporación de otros colaboradores. La falta de un proceso de inducción y herramientas que apoyen la incorporación de nuevos integrantes ha provocado que, al concluir la etapa de reclutamiento y selección, los colaboradores confirmados sean enviados directamente a ocupar las vacantes, obviando este proceso fundamental e importante para una mejor adaptación

En el desarrollo del presente trabajo, se aplicó la investigación documental y descriptiva y se utilizó el método cualitativo, la selección de los participantes fue por el método no probabilístico por conveniencia con la participación de la totalidad de colaboradores de un departamento de la organización.

De los principales resultados se establece en un 100% la ausencia del proceso a través del cual recursos humanos integra a nuevos colaboradores, lo que resta importancia a dicho proceso fundamental. Así también el colaborador puede experimentar ansiedad, estrés e inseguridad, esto se debe a que espera cumplir con las expectativas como nuevo integrante y se estableció que al menos el 47% manifestó haber padecido este estado de ansiedad y estrés en el primer mes de labores. Lo anterior evidencia la necesidad de una adecuada y ordenada bienvenida e incorporación, de tal forma que se promueva un ambiente de armonía y confianza para generar la pertenencia a la organización.

1. ANTECEDENTES

Según datos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción se sabe que, durante el 2017, fueron autorizadas alrededor de 5,500 licencias de construcción, estas corresponden a distintos proyectos del sector inmobiliario en Guatemala. Lo que supone un crecimiento considerable en oferta y demanda de bienes y servicios de este ramo comercial, por lo que se estima que son varias las empresas que se dedican a este nicho de mercado.

Por medio del boletín “Economía de la Construcción” de la Cámara Guatemalteca de la Construcción, en su ejemplar No.58, se conoce que, pese a los efectos de la pandemia del COVID-19, el sector inmobiliario continuó siendo el quinto segmento que aporta al PIB en Guatemala. En el año 2021 hubo recuperación y ésta continua en el año 2022, lo que genera un efecto positivo dado que se mantendrá la demanda en alquileres residenciales y no residenciales, así como compra venta de estos bienes o servicios.

La empresa objeto de estudio, una empresa privada organizada como una sociedad anónima, se desempeña en el ramo inmobiliario y de la construcción desde hace más de cien años; es una organización de tipo familiar y la administración ha pasado por tres generaciones distintas. En la actualidad el mundo de los negocios demanda que las empresas realicen cambios necesarios para poder estar al mismo nivel de la competencia, esto ha provocado que la organización deje de ser una empresa familiar y se convierta en una empresa formalmente organizada, establecer planes a corto, mediano y largo plazo, crear procesos, políticas que contribuyan al logro de los objetivos.

El proceso de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, busca al candidato que reúna las competencias laborales necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Además de realizar un buen proceso de reclutamiento y selección, también es importante que la organización cuente con un plan de incorporación para los nuevos integrantes, con la finalidad que se sientan bien recibidos por la empresa, los directivos y compañeros de trabajo.

Al realizar la búsqueda de antecedentes que contribuyen al tema de investigación, se encontró los siguientes:

De acuerdo a Crofford (2022) que en su trabajo de investigación titulado “Proceso de inducción y competencias profesionales de usuarios internos en un hospital público de Durán-Ecuador, 2021”, previo a conferirle el título de Maestra en gestión de los servicios de la salud. Se planteó el objetivo de determinar la relación del nivel del proceso de inducción y competencias profesionales en usuarios internos en un hospital público de Durán-Ecuador, 2021. Los participantes fueron 154 usuarios internos con una muestra censal dado que se incluyó a todos. Se utilizó encuesta y cuestionario para la recolección de la información. Uno de los resultados obtenido es un nivel de valoración regular entre la inducción y las competencias profesionales por lo que se pueden minimizar los niveles de ansiedad en los nuevos colaboradores. Y recomienda realizar jornadas de socialización que fortalezcan aspectos normativos.

Cómo refiere Tupac (2022) en su trabajo titulado “Gestión del talento humano y cultura organizacional en el proyecto especial madre de Dios, 2021” realizado en Lima Perú, previo a obtener el título de Maestro en Administración de negocios – MBA. El cual tiene como objetivo determinar la relación de la gestión del talento humano y la cultura organizacional. La muestra estuvo conformada por 169 colaboradores de la organización, utilizando para ello el cuestionario, como instrumento para la recolección de datos. En la investigación uno de los resultados es que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y la consistencia del personal, a lo que recomendó formación trimestral que permita adquirir una mejor comprensión y conexión de identificación con la institución, permitiéndoles ser más eficaces en el trabajo.

El aporte de Castro (2020) manifiesta en su aporte titulado “La gestión de la inducción en el desempeño laboral del personal de la administración del distrito fiscal de Lima Norte-2020”, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Pública. El objetivo principal fue establecer la relación entre la gestión de la inducción y el desempeño laboral del personal de la administración del Distrito Fiscal de Lima Norte. Mediante el método hipotético deductivo, de naturaleza básica y alcance descriptivo, para lo cual se tuvo una muestra de 31 colaboradores de la institución, y la aplicación de un cuestionario. Uno de los resultados principales en la parte descriptiva es un nivel de satisfacción bueno, respecto

a la información brindada en la gestión de la inducción y un nivel medio para el desempeño laboral. Y se recomienda realizar mejoras en la inducción impartida.

Así describe Lucio (2020) en su trabajo investigativo titulado “Proceso de inducción y desempeño laboral percibidos por usuarios internos del Hospital General Babahoyo, Ecuador, 2020”, previo a optar al título de Maestra en Gestión de los servicios de la Salud. El cual tuvo por objetivo determinar la relación del nivel del proceso de inducción y nivel de desempeño laboral, aplicando investigación y estadística descriptiva de tipo básica no experimental. Con una población de 800 y muestra de 95 a quienes se les aplico dos cuestionarios; uno de los resultados es la correlación positiva moderada, entre el proceso de inducción y el desempeño laboral a lo que recomiendan se utilice una guía de inducción para llevar a cabo el proceso de inducción a nuevos trabajadores.

En referencia a Torres, Espejo y Pérez (2019) en su artículo “Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (centros médicos) de Villavicencio, Meta – Colombia”. Con el objetivo de identificar los procesos de inducción y capacitación del personal en las IPS, de la ciudad de Villavicencio, realizan una investigación de tipo descriptivo Meta – Colombia. Por medio de instrumento Mp03 inducción y capacitación, una población de 44 IPS y una muestra de 23 en pro de identificar posibles falencias en el proceso. En el resultado se evidencian los factores que permiten establecer cómo se llevan a cabo los procesos de inducción y capacitación en las IPS. La formalización de los programas es de suma importancia ya que garantiza la calidad del proceso pues se realiza bajo unos parámetros establecidos con una planeación previa.

En relación al tema Torres (2018) dice que “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”, previo a conferirle el título de Magister en Gestión del Talento Humano por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Y se refiere a la “delegación de autoridad y responsabilidad en el personal, con el propósito de que cada uno sienta el compromiso y la autonomía en el desempeño de las funciones asignadas, lo que favorece al cumplimiento de objetivos, desarrollando así satisfacción laboral, motivación y liderazgo” y hace referencia a que “El empoderamiento es una herramienta que en la actualidad es aplicada por diversas

instituciones, el generar sentido de pertenencia es una tarea de toda la organización”, lo anterior se propicia desde el inicio de la relación con el nuevo colaborador y que este perciba la importancia que tiene para la organización.

En su trabajo Aguilar y Cubero (2017) se refieren en su artículo “Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería en un hospital de Costa Rica”. Con el objetivo de identificar la forma en que se han desarrollado los procesos de inducción al personal de enfermería de un hospital de la caja costarricense. Se aplicó estudio retrospectivo exploratorio. Con una población de 184 funcionarios y una muestra de 25 funcionarios por conveniencia, uno de los resultados es que existen carencias significativas en los procesos de inducción y se evidencio la necesidad de retomar los procesos de inducción.

La inducción busca entre otros aspectos, la integración de nuevos colaboradores a la organización y por medio de la inducción se espera proporcionar toda esa información básica que el nuevo colaborador necesita saber. Y al existir carencia de estos programas se manifiesta la necesidad de implementarlos como lo refiere Aguilar y Cubero en su investigación.

Información sobre la empresa que lo contrató, y que pueda comprender la función que va a desempeñar su importancia y lo que se espera de él al realizarlo de forma cuidadosa. Cómo lo refiere Torres, contar con programas garantiza la calidad dado que se establecen ciertos parámetros a cumplir.

Con el hecho de ser nuevo, se genera un cierto grado de ansiedad, estrés y quizá temor de no poder cumplir con la función para la que fue contratado. Un estado de duda en el colaborador, por lo que se debe favorecer un ambiente cordial y de confianza, que este se sienta tranquilo, que el trabajo que va a desempeñar es igualmente importante. Como lo indica Castro, que se le proporcionará todo lo necesario para que pueda desarrollar todo el potencial que posea.

Darle a conocer la cultura de la organización y conocer los planes a futuro favorece a que las personas formen parte de esa meta. Esto se debe lograr desde el momento en que

inicia y Torres manifiesta que al empoderar a las personas se crea la pertenencia, Crofford refiere que las jornadas de socialización minimizan la ansiedad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

Plantea Münich (2010) que “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (p.3) Es decir que para logra un objetivo en común se necesita de la administración, no importa el ámbito ya que es una forma de hacer cosas, y establecer los lineamientos necesarios para lograr el fin.

Se dice que es el conjunto de actividades para administrar algo, hacer a través de otros. Reyes Ponce (2007) se refiere “a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta” (p.4). Es la función que desempeña una persona dentro de un grupo, bajo las órdenes de otro, con el objeto de supervisar el desarrollo de dicha función que tiene como objeto alcanzar una meta. Se dice que la administración es el arte de coordinar los diferentes procesos que se deben realizar, con el fin de alcanzar objetivos previamente establecidos por el grupo, aprovechando al máximo los recursos con que se cuenta.

2.2 Organización

Para comprender el significado se debe entender cómo la forma en la que se quiere llevar a cabo algo, de tal forma que se optimicen los recursos disponibles. Münich (2010) dice que “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.” (p.256)

Otro concepto que aporta en la comprensión del tema, es el que Velásquez (2007) define como “El establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (p.133).

Los anteriores conceptos al ser agrupados dan forma a la organización desde el punto de vista formal, cómo transformador de bienes o servicios que pone a disposición de otros.

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos. (Robbins & Coulter, 2010, p.14)

En tal sentido la organización desde el punto de vista empresarial reúne recursos financieros o monetarios y materiales los cuales son transformados en bienes o servicios, por el recurso humano. Con esto se busca cumplir con los objetivos y metas trazadas a fin de generar beneficio económico que les permita continuar con la operación. Cabe resaltar que los recursos financieros y materiales por si solos no son capaces de generar valor pues necesitan del recurso humano que realiza o ejecuta esa transformación.

2.3 Empresa

Es la unión de factores humanos, materiales y financieros, que producen bienes y servicios demandados por la sociedad, con el fin de satisfacer diferentes necesidades. Así lo dice Reyes Ponce, (2007) que “La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social” (p.163). Con el paso del tiempo, el concepto de empresa ha evolucionado, de acuerdo a las exigencias que los diferentes sectores y el entorno van demandando, de tal forma que se ven en la necesidad de actualizar procesos y procedimientos constantemente debido a la fuerte competencia

2.4 Proceso

Se dice que, es el conjunto de pasos ordenados que se deben hacer para llevar a cabo determinada actividad. Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que

implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Refiere Cantón (2010) y dice “que los procesos son en realidad los pasos que se realizan de forma secuenciada para conseguir elaborar productos o servicios *outputs* a partir de determinados *inputs*.” (p.8)

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) Proceso cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (p.4)

Se dice entonces que es la acción de ir o caminar hacia adelante, conjunto o serie de pasos o actividades que llevan a un fin u objetivo establecido con anterioridad.

2.5 Proceso administrativo

Con relación al proceso administrativo el cual se conforma según la referencia de Koontz, Weihrich & Cannice, M. (2012) donde lo definen como “las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar” (p.27).

Con el proceso administrativo se dispone de las etapas necesarias que van en la búsqueda de poder optimizar los recursos de la organización de manera eficiente, cada una tiene su grado de importancia dentro del proceso y se encuentran interrelacionadas, de forma que cualquier falla afectará a las siguientes.

Planificación, señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas; es fundamentalmente una labor de previsión. Organización, distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando. Integración, escoger de manera adecuada a las personas, así como los materiales y recursos necesarios, para llevar a cabo las actividades de la organización. Dirección, guiar a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo. Control, se refiere a los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas. (Grados Espinoza, 2013, p.179)

De tal forma que todas las funciones en torno al proceso administrativo permiten que la organización pueda alcanzar las metas y los objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz.

2.6 Administración de Recursos humanos

A través del tiempo el concepto de Administración de Recursos Humanos ha evolucionado, ya no se habla de administrar recursos humanos y administrar a las personas, para dar paso a administrar con las personas, así lo describe Chiavenato (2009) “Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.” (p.2)

El siguiente concepto brinda un detalle más exacto de lo que realiza recursos humanos en la organización, siendo su función primordial el acompañar al recurso humano durante la permanencia dentro de la organización.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler y Varela, 2011, p.2)

El autor describe que reclutar, capacitar y evaluar, son algunas de las funciones que llevan a cabo recursos humanos, las cuales son sumamente importantes para el buen funcionamiento de la organización. Esto permite confirmar que las acciones que realiza recursos humanos, son acciones encaminadas a organizar, desarrollar, evaluar y retener al colaborador, con el propósito de contar con los colaboradores idóneos para la organización.

La gestión del recurso humano se enfrenta a muchos desafíos en el presente siglo, debido a que el entorno demanda cambios importantes en la gestión, como los avances acelerados en tecnología, cambio climático, crecimiento económico, globalización,

migraciones, el rol protagónico de la mujer; todo esto demanda una buena gestión de los recursos humanos.

2.6.1 Desafíos del departamento de recursos humanos

Werther, David & Guzmán, (2017) sugiere que “La administración de capital humano enfrenta desafíos en su relación con el personal. El más importante es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable.” (p.12).

Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, proceso que se debe desarrollar con especial cuidado, puesto que, si no se tiene la información precisa, del perfil que se necesita, no se obtendrá un buen resultado, se deben considerar las fuentes que se utilizaran, así como las ventajas y desventajas que ofrecen. Conocer a los colaboradores ya que es la principal fuente de reclutamiento, se puede proponer la promoción interna, lo que genera motivación y confianza en los demás colaboradores. En caso contrario se debe recurrir a fuentes externas y realizar el proceso completo hasta encontrar al colaborador que se ajuste al puesto de acuerdo al perfil requerido.

2.6.2 Proceso análisis y descripción de cargos

En relación a cargos o puestos de trabajo existe diversidad, dado que cada organización crea estos en función de cómo divide el trabajo y de acuerdo a las funciones necesarias para la correcta ejecución de sus operaciones. El análisis de cargos es un proceso complejo pero importante que se debe realizar.

El proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará. (Varela Juárez, 2013, p.70)

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

Es pertinente aclarar que el análisis y la descripción son temas distintos pero que están estrechamente relacionados.

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

Con la información de estos dos procesos el área de recursos humanos obtiene el insumo necesario con el cual organiza y alinea a todo el talento humano. El reclutamiento y selección proporciona el perfil a contratar, mientras que la inducción provee al colaborador de la función y responsabilidades.

En referencia a esto Varela (2013) comenta que “para elaborar el análisis y la descripción de puestos hay cinco métodos básicos de obtención de la información 1- observación, 2- entrevista, 3- cuestionario, 4- comités y 5- métodos mixtos”. (p.77)

Para tal efecto cualquiera de los métodos es válido y depende de la organización cual desea aplicar, para lo que deberá tener en cuenta el tipo de puesto y el tiempo que se invertirá.

2.6.3 Objetivos del departamento de recursos humanos

Dentro de los objetivos de la gestión de los recursos humanos está el contribuir para que la empresa produzca más y de forma eficiente pero eficaz, de tal forma que se logre el cumplimiento de la estrategia de la organización. El entorno que se buscara propiciar en la gestión de los recursos humanos es mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse y lo que se

espera de cada colaborador, que se sienta en confianza y se propicie una relación armónica y estable.

Werther, *et. al.* (2017), describen que “Cuándo el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal,” (p.128), es decir que, mediante la socialización el colaborador de nuevo ingreso comienza a comprender y aceptar el nuevo entorno laboral en el que se encuentra, asimilar aspectos importantes como lo son las normas, los valores y los objetivos organizacionales, proceso fundamental e importante para que el colaborador se integre a la empresa y al equipo de trabajo.

2.7 Teorías de motivación

2.7.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

La esencia de la teoría de Maslow habla de una jerarquía que se compone de cinco niveles de necesidades y que factores diferentes de las necesidades definen el comportamiento de las personas. Nelson y Quik (2013) describen como las “necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor (sociales), necesidades de estima y necesidad de autorrealización.” (p.77)

Una de las características importantes de esta teoría es la “hipótesis de la progresión, esta sugiere que, cuando se cubre un nivel de necesidades, las personas ascienden al siguiente nivel como producto de su motivación” (p.77). Las organizaciones pueden aprovechar de mejor forma esta jerarquía de necesidades, dentro de sus equipos de trabajo, si logran identificar el conjunto de necesidades individuales y que a la vez comparten como equipo.

El primer nivel de necesidades son las fisiológicas, son aquellas que tienen que ver con el subsistir o sobrevivir. Necesidades como el alimento, vivienda o vestimenta son ejemplo claro. Traducido a la organización se puede decir que un espacio digno para

realizar las tareas. El equipo adecuado con el cual desempeñará su función, un salario que le permita adquirir los alimentos, hará que el individuo se sienta bien.

El segundo nivel de necesidades es la de seguridad. Las organizaciones pueden apoyar con planes, como, por ejemplo, asociaciones solidarias, seguro social o seguros médicos y de vida, fomentan la seguridad en los colaboradores, puesto que los hará sentir seguros y valorados.

En tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, estas giran en torno a la necesidad de aceptación, compartir o convivir como grupo social y que su convivencia va más allá de la relación laboral para dar paso a una relación de amistad. La cual se fortalece día a día y permite construir relaciones armoniosas dentro del equipo, y crear el sentido de pertenecer a un grupo o familia organizacional.

Las necesidades de estima y autorrealización se encuentran en el pico de la pirámide, son aquellas que permiten la oportunidad de acercarse a los altos ejecutivos y trabajar junto con ellos, de forma que puedan exponer su propuesta u opiniones, esto los hará sentirse escuchados, importantes y que son tomados en cuenta, respecto a los asuntos de la organización.

2.7.2 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Nelson y Quik (2013) MacGregor propone la jerarquía de las necesidades, dividiéndolas en dos grandes grupos, “las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las necesidades sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior” (p.78). Los ejecutivos son quienes deben establecer la mejor forma de abordar el comportamiento organizacional de cada uno de los individuos de acuerdo a las necesidades de cada uno. Poder identificar las mejores prácticas a realizar de forma que se incorpore a todos los colaboradores sin preferencia alguna, el trato debe ser igual para todos.

Con respecto a la teoría X y teoría Y se considera que el ser humano tiene dos lados, por decirlo de alguna forma. El X es el lado pesimista y hasta incluso haragán, mientras que el lado Y es optimista y trabajador. En el contexto de una organización se puede decir entonces que se pueden encontrar con empleados difíciles o incluso irresponsables con

la función para que cual han sido contratados. Por otro lado, se puede contar con empleados que solo necesitan un cierto grado de motivación, para desarrollar toda su creatividad al ejecutar su función.

Las organizaciones deben procurar que se motive a los colaboradores desde el inicio, justo cuando se incorporan, puesto que en ese momento el colaborador se encuentra con un alto grado de motivación. Esto se debe a que, al ser confirmado para ocupar una vacante, este se entusiasma y, en consecuencia, se encuentra en la disposición de hacer muy bien la función que se le designa

2.7.3 Teoría de necesidades de McClelland

La autora Alles (2007) describe que esta teoría se refiere a la personalidad y las “necesidades aprendidas, de forma que agrupa en tres grandes grupos las diferentes necesidades de los seres humanos, estas son necesidades manifiestas ya que son percibidas con facilidad, agrupadas en necesidades de logro, poder y pertenencia o afiliación” (p.282). Las necesidades de logro se enfocan en personas competitivas con objetivos claros y retadores, persistencia y superación. Mientras que las necesidades de poder buscan poder influir y cambiar a otros en general poder influir en la vida. Las necesidades de pertenencia o afiliación buscan la necesidad de relaciones cordiales y cercanas, amor e interacción con otras personas.

2.7.4 Sentido de pertenecía

Con relación a lo que se busca cuando se incorpora a personal de nuevo ingreso a la empresa es disminuir la ansiedad y generar un ambiente de confianza, Alles (2007) “mismo efecto positivo se puede lograr con otras buenas prácticas de Recursos Humanos, como la aplicación de métodos adecuados para evaluar el desempeño, o una correcta inducción a la organización y al puesto cuando se incorpora un nuevo colaborado” (p.303)

Cómo se indica, se espera crear el vínculo emocional entre el colaborador y la organización que lo contrata de forma que se le motive a dar el mejor esfuerzo. Que al crear el vínculo emocional el nuevo colaborador se sienta motivado y pueda dar el máximo esfuerzo en el desempeño del cargo a ocupar.

2.7.5 La integración y su importancia.

Dentro del sistema de Recursos Humanos figura el subsistema de integración de recursos humanos de integración de las personas.

Cómo refiere el siguiente, “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2007, 129)

Cómo lo describe Münch (2010) que “La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.” De tal forma que sin personas que lleven a cabo los planes establecidos, las empresas no podrían existir, por lo que el recurso humano toma el valor fundamental dado que de este depende el correcto aprovechamiento de los demás recursos con que cuenta la empresa.

2.8 La socialización

De acuerdo con Dessler y Varela (2011) quienes refieren en este sentido que “La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos” (p.186). La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador.

2.8.1 Importancia de la inducción o socialización

La importancia radica en que Werther, *et al.* (2007) refieren “una excelente herramienta al permitir incorporar de la mejor forma a los nuevos colaboradores, ya que en el proceso se va logrando esa magia que integra al equipo”. (p.125). Tomar los valores de la empresa y socializarlos con los nuevos colaboradores, que los valores y objetivos pasen a formar parte del colaborador, que este los comparta dentro y fuera de la organización.

2.9 Inducción

En este sentido Dessler y Varela (2011) exponen que, “La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (p.184)

De tal forma que la inducción varía dependiendo del tipo y tamaño de la empresa, puede haber empresas muy grandes transnacionales, cómo empresas pequeñas familiares. En este sentido se debe destinar un tiempo para llevar a cabo este proceso vital en la incorporación de nuevos colaboradores.

Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo normal reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.” (Dessler, 2001, 249)

La inducción se refiere entonces a ese proceso inicial que abre la puerta a un nuevo trabajador y se le invita a formar parte de una nueva familia, en este caso familia laboral. Se busca el enamoramiento del colaborador hacia la empresa a quien se le debe mantener motivado, ya que este es el principal generador de productividad y alcance de los objetivos organizacionales.

2.9.1 Tipos de inducción

Los diferentes tipos de inducción son descritos por Werther, *et al.* (2017) y refieren que, “Los programas de inducción van desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren el tema.” (p.126). Estos contienen información general y específica, con lo cual se busca reducir el grado de ansiedad que todo colaborador nuevo tiene al iniciar su incorporación. Reducir el temor o la ansiedad es de vital importancia pues como persona recién llegada se sentirá un poco retraído, inseguro de la labor que desarrollara, por lo que es importante poder aclarar dudas sobre qué debe hacer, como debe hacerlo a donde debe dirigirse, cuáles son los canales de comunicación, normas de comportamiento, dado que el colaborador necesita dar lo mejor de sí mismo, se debe facilitar y propiciar desde el primer momento la confianza y la seguridad para preguntar y aclarar las dudas que puedan surgir, respecto de sus obligaciones así como de sus derechos y que entienda lo importante que es para la organización. Por su parte Werther, *et al.* (2017) definen como “La inducción método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.”

2.9.2 Inducción general

De acuerdo con Dolan, (2003) que describe que “En general, la orientación es parte del proceso de ubicación del empleado, y se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo.” (p.155).

Se trata de facilitar a los colaboradores que se integran, información relevante para él y para todos en la empresa. Como ya se dijo, la inducción tiene como objetivo orientar a las personas sobre los valores y objetivos de la empresa, la forma en que está organizada y sobre las funciones que desempeñarán al formar parte de ella. Por esta razón, en la inducción general a los trabajadores se les presenta la información relevante sobre la organización.

Información como lo es la historia y el ámbito en el que se desarrolla la empresa en la actualidad, sus objetivos y su posicionamiento; misión, visión, las políticas y la razón social de la empresa, así como los reglamentos, normas de conducta y procesos operativos que sigue la organización. La inducción general se debe dar a todos los empleados al momento de integrarse a una empresa, inclusive la bienvenida, para la que se puede apoyar en diferentes técnicas y recursos y algunas actividades organizadas por el departamento de recursos humanos, diseñadas previamente.

Como segundo paso, la inducción específica que contiene las obligaciones del área específica, departamento o puesto en concreto y, por tanto, sólo se dirige al trabajador o trabajadores que forman parte de este. En la inducción específica se le proporciona a los colaboradores información profunda y detallada pertinente según el cargo que van a desempeñar, e incluye la exposición de los objetivos del área o departamento al que se integra, presentación con el equipo de trabajo, un recorrido por las instalaciones y la entrega de los insumos necesarios para llevar a cabo las funciones para las que fue contratado.

Una de las etapas que contribuye a la inducción específica, es el proceso de enseñanza y aprendizaje del empleado, que comprende la preparación del colaborador para que este realice las tareas que le corresponden a través de la práctica, y ejecutar las actividades específicas. A esta etapa se le debe dar un seguimiento que permita evaluar el desarrollo del trabajador durante las primeras dos o cuatro semanas y busca resolver cualquier duda que tenga respecto a su puesto para garantizar su integración satisfactoria y estimular su participación activa.

2.9.2.1 Cuando inicia la inducción general

Al finalizar el proceso de reclutamiento y selección del nuevo colaborador, es el momento en que comienza una nueva etapa importante en su vida laboral. La inducción de personal, también conocida como la integración de los recursos humanos. Y el objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de incorporación, por medio de la inducción general para simplificar el proceso, asegura

una cálida bienvenida y el acompañamiento que se merece el nuevo integrante de la compañía.

Esta debe iniciar el primer día de incorporación del colaborador, dependerá del tamaño de la organización el tiempo que se necesite para llevarla a cabo, pero se estima que puede ocuparse de medio a un día y probablemente más, para realizar el proceso a nivel general, si se requiere visitar otras instalaciones de la organización, lo que conlleva desplazarse, entonces esto extenderá a más tiempo. Es importante que pueda conocer cada rincón de la organización a fin de que pueda ir familiarizándose con las diferentes ubicaciones, como están divididos los departamentos, los gerentes de cada área, misión, visión y los valores organizacionales.

2.9.2.2 Objetivos de la inducción general

Al respecto Chiavenato, (2008) dice que “El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización.” (p.193). No perder el entusiasmo con que inicia todo colaborador de nuevo ingreso, es de vital importancia ya que es la motivación que permite que el nuevo colaborador se encuentre en un estado receptivo al cien por ciento y que mejor que la primera experiencia sea agradable pues lo prepara para una muy buena adaptación.

Se pueden identificar algunos otros objetivos que debe cumplir el proceso de inducción: dar a conocer la filosofía de la organización, que el nivel de ansiedad y estrés que genera la incorporación sea menor, se inicie la adaptación al puesto que desempeñara, reducir la probabilidad de rotación de personal, que el nuevo colaborador sea productivo al máximo en el menor tiempo posible y disminuir la incertidumbre propiciando un ambiente estable y armónico.

2.9.2.3 Elementos de la inducción general

Se identifican elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral,

capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, factores de riesgo entre otros.

2.9.2.4 Ventajas de la inducción general

Dentro de las ventajas se pueden mencionar:

- Rápida adaptación a la organización
- Motivación y grado de interés
- Buena sinergia entre la organización y el colaborador
- Compromiso
- Interés por una correcta integración
- Establecer una relación con los compañeros de equipo o grupo.

En general las ventajas son diversas y muy benéficas de tal forma que promueven en todo momento la buena relación con la organización y con los colaboradores de los distintos departamentos, fomentando un buen ambiente y clima de trabajo.

2.10 Inducción específica o al puesto de trabajo

Es un proceso que guía al nuevo colaborador en lo que deberá conocer, respecto al puesto y la función que desempeñará. Proceso que se debe realizar el cual consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso. Con la finalidad de lograr un mejor desempeño con lo cual se reduce el riesgo que la persona deserte durante los primeros días de labor.

Cuando se contrata un nuevo colaborado, es sumamente importante brindarle una inducción, tanto general como al puesto de trabajo, de forma que asimile el desempeño laboral. La importancia de la inducción del personal radica en que el nuevo integrante debe tener un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones.

Cuando inicia la inducción al puesto de trabajo: Es necesario tener en cuenta que la inducción al puesto de trabajo debe efectuarse desde el momento de la vinculación del nuevo empleado a la organización, toda vez se concluya con la inducción general. Con

un alto nivel de responsabilidad, pues de esto depende que la persona que comienza a ser parte de la organización pueda desempeñarse de manera efectiva y por tanto productiva.

Proporcionar descriptores de puesto es parte de una buena gestión y la descripción del trabajo, generalmente facilita la integración. Conocer las habilidades necesarias para realizar un trabajo e informa sobre los deberes y responsabilidades del puesto y la forma en la que será evaluado el desempeño laboral. Servirá de base para orientar a un nuevo colaborador.

2.10.1 Objetivos de la inducción al puesto de trabajo

Disminuir las dudas de los nuevos colaboradores y facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar. Reducir o evitar errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo y brindar apoyo en la resolución oportuna de dudas, repaso de tareas y sus prioridades, conocer fechas importantes de entrega de información.

2.10.2 Ventajas de la inducción específica o al puesto de trabajo

- Reducir errores
- Establecer prioridades
- Resolución de dudas
- Mejorar la productividad

2.11 Re inducción

Proceso dirigido a actualizar a todo el personal con relación a la normatividad, estructura, procedimientos, así como a reorientar su integración a la cultura organizacional. Se debe realizar cuando la organización enfrente cambios significativos en sus procesos, o cómo mínimo cada dos años, re inducción es un proceso planeado de reorientación al personal vinculado en la organización. Cuando ocurran cambios normativos, modificación de

políticas institucionales dentro del marco legal. Sin embargo, es un proceso que muy pocas veces se lleva a cabo, se le resta importancia y se olvida de los grandes beneficios que este puede producir al implementarlo con regularidad.

2.11.1 Objetivos de la reinducción

- Informar sobre actualizaciones de la misión y visión
- Cambios en la estructura y las funciones de las distintas áreas
- Fortalecer el proceso de integración del colaborador al sistema de valores deseado por la organización.
- Mejorar el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores con respecto a la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Las organizaciones al incorporar nuevos integrantes realizan previamente un proceso de reclutamiento y selección, con el cual identifican y atraen al colaborador idóneo para un puesto vacante. Llevan a cabo programas o procesos de inducción, mediante métodos formales e informales, los cuales brindan información general de la organización cómo específica del puesto. Es fundamental que la fase de inducción se realice, dado que permite crear un ambiente agradable, de armonía y en consecuencia facilita al colaborador integrarse de forma más rápida.

La falta de un proceso de inducción provoca en el nuevo colaborador dificultad en la integración, ansiedad y en ocasiones abandono en los primeros días de trabajo. La organización es responsable de facilitar un proceso de orientación y adaptación hacia los colaboradores, para propiciar un clima y ambiente agradable, que hará sentir importante a los nuevos integrantes. La base para una buena relación a largo plazo es la técnica del proceso de inducción, dado que integra y hace sentir al colaborador importante, motivado y en consecuencia productivo.

La empresa objeto de estudio para el presente Trabajo Profesional de Graduación, una empresa guatemalteca familiar, inmobiliaria y constructora, con más de cien años de haber sido formada, administrada por tres generaciones a través del tiempo, desde los bisabuelos quienes la fundaron y en la actualidad administrada por la cuarta generación. Es del tipo de organización familiar que se rige por la confianza, el respeto y la lealtad entre empleador y empleado, con escasos procesos, procedimientos y plantilla de colaboradores reducida.

En los últimos años y derivado de la necesidad de crecer, se han visto obligados a realizar cambios importantes que les permita seguir siendo competitivos en el sector inmobiliario y de la construcción. De los principales cambios realizados se puede mencionar la reestructuración de algunos departamentos y el crecimiento de otros, lo que ha demandado la incorporación de nuevos colaboradores. El departamento financiero es el

centralizador de la mayor parte de operaciones realizadas por la empresa, lo que ha demandado creación de nuevos puestos e incorporación de otros colaboradores. La falta de un proceso de inducción y herramientas que apoyen la incorporación de nuevos integrantes ha provocado que, al concluir la etapa de reclutamiento y selección, los colaboradores confirmados sean enviados directamente a ocupar las vacantes, obviando este proceso fundamental e importante para una mejor adaptación.

De la problemática que se presenta en la organización objeto de estudio, se propone abordar en el presente trabajo de graduación la inducción de nuevos colaboradores. Con la propuesta de un proceso de inducción y reinducción general y una guía que oriente al instructor a la hora de brindar la inducción a los colaboradores, que facilite la incorporación y rápida adaptación a la empresa y compañeros de forma que se fomente el sentido de pertenencia y la motivación.

3.2 Preguntas de investigación

¿La inducción contribuye a que los colaboradores de nuevo ingreso se integren de mejor forma a la organización y crear el sentido de pertenencia y motivación?

¿Impartir el proceso de inducción apoya a los nuevos colaboradores en su adaptación?

¿Proporcionar una guía de inducción ayuda para que al departamento de recursos humanos realice el proceso de inducción?

3.3 Delimitación del problema y alcance

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa familiar que pertenece al sector inmobiliario y de la construcción en el departamento de Guatemala.

3.3.1.1 Límites y alcances

El estudio se enfoca en los colaboradores que cuentan con menos de un año de haber iniciado a laborar en la organización, por tal razón se consideró solamente al personal del departamento financiero. Dado que es el departamento que cuenta con la mayor cantidad de incorporaciones de personal en el último año.

3.3.2 Delimitación geográfica

La empresa fuente del estudio, empresa inmobiliaria y constructora que se encuentra situada en la zona 4 del departamento de Guatemala.

3.3.3 Delimitación temporal

Para la elaboración, se estima las contrataciones del último año, es decir del mes de junio de 2021 a junio 2022.

3.3.4 Participantes

Los participantes considerados para la investigación son: los colaboradores incorporados y que cuentan con menos de un año de haber iniciado a laborar en la organización. Se observó que el departamento financiero es el más grande en cantidad de colaboradores, con diecinueve, de los cuales trece no superan un año de labores y seis tienen entre cinco y diez años.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo general

Revisar el proceso de inducción general para los colaboradores de nuevo ingreso del departamento financiero de una inmobiliaria y constructora.

3.4.1.1 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de inducción que actual.
- Diseñar el proceso de inducción para colaboradores.
- Elaborar una guía de inducción para el instructor.

3.5 Método, técnicas e instrumentos

3.5.1 Método

En el desarrollo del presente trabajo de graduación, se aplicó la investigación documental y descriptiva y se utilizó el método cualitativo, la selección de los participantes fue por el método no probabilístico por conveniencia con la participación de la totalidad de colaboradores del departamento financiero de la inmobiliaria y constructora.

3.5.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la obtención y recolección de los datos son las siguientes:

3.5.2.1 Entrevista

Se realizó una entrevista al gerente del departamento de recurso humanos, esto fue realizado por medio de una guía de entrevista con diversas preguntas que proporcionaron información sobre el cómo se lleva el proceso actualmente.

3.5.2.2 Observación y revisión documental

Se realizó revisión documental, un recorrido por las instalaciones aplicando la técnica de observación y se indago en fuentes electrónicas.

3.5.2.3 Encuesta

Se solicitó a cada uno de los colaboradores responder una encuesta, por medio de formulario de Google.

3.5.3 Instrumentos

Para llevar a cabo la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos.

- Guía de entrevista estructurada
- Lista de revisión documental
- Encuesta

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de resultados

En el siguiente capítulo se expone, analiza y discute el resultado obtenido, después de haber aplicado los instrumentos diseñados, para la recolección de información de esta fase. Se estableció la situación actual entorno a la inducción, la forma en la que se incorpora a los colaboradores y la necesidad de crear un proceso lógico y ordenado. Proceso fundamental dado que es un aliado estratégico en la incorporación y retención de los colaboradores.

¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 1. Muestra la distribución de los colaboradores por antigüedad, y se halla que el 68%, es decir, la mayor parte de colaboradores son de nuevo ingreso y cuentan con menos de un año de labores y el restante 32% puede alcanzar más de cinco años, lo anterior transmite solidez y estabilidad a los nuevos colaboradores, lo cual propicia la permanencia por mucho tiempo, dado que se convierte en una fortaleza para la organización el poder ofrecerles estabilidad laboral a los colaboradores.

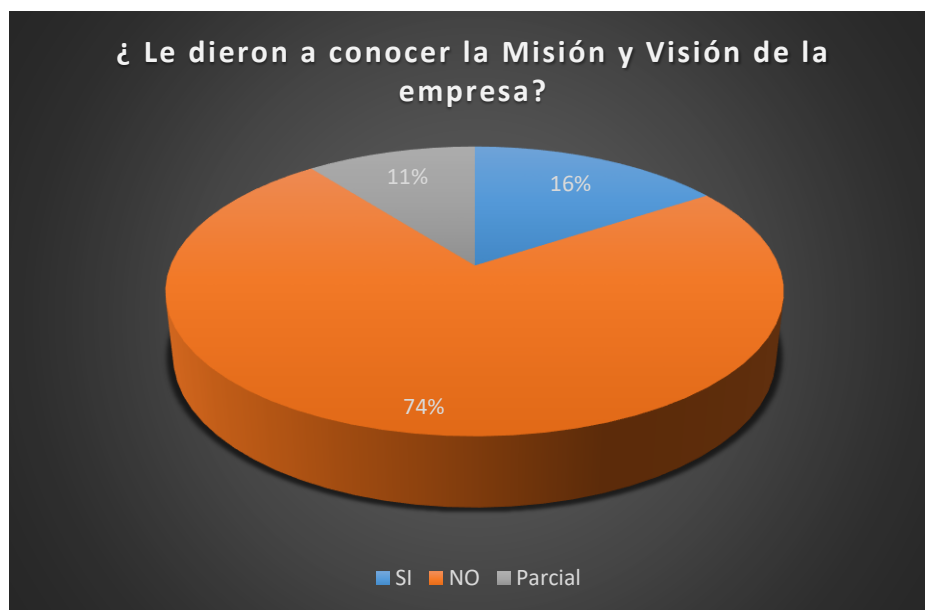
¿Le dieron a conocer la historia y los objetivos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 2. Se determinó que la gran mayoría, es decir, el 79% de colaboradores desconoce cuál es el origen de la empresa así como los objetivos y tan sólo el 21% ha sido privilegiado con esta información. Se contrasta con la antigüedad de los colaboradores, dado que la mayoría tiene menos de un año de labores y al haber ausencia de inducción general se deja de aprovechar los beneficios que provee este tipo de programas. Se deja de brindar la información fundamental para la adecuada orientación e integración de los nuevos colaboradores en la alineación, ejecución y alcance de los objetivos de la organización.

¿Le dieron a conocer la Misión y Visión de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 3. En relación a la misión y visión que son importantes para fortalecer la cultura organizacional, se encuentra que: tan sólo el 16% de los colaboradores se les dio a conocer, el 11% respondió que se les brindó de forma parcial y el 74% restante respondió que no recibió ningún tipo de información. Lo anterior muestra la falta de interés en la comunicación de la cultura hacia los colaboradores y le resta la importancia que esta tiene para la correcta integración del recurso humano. Hacer sentir al colaborador importante y reducir la posibilidad de un alto índice de rotación de personal.

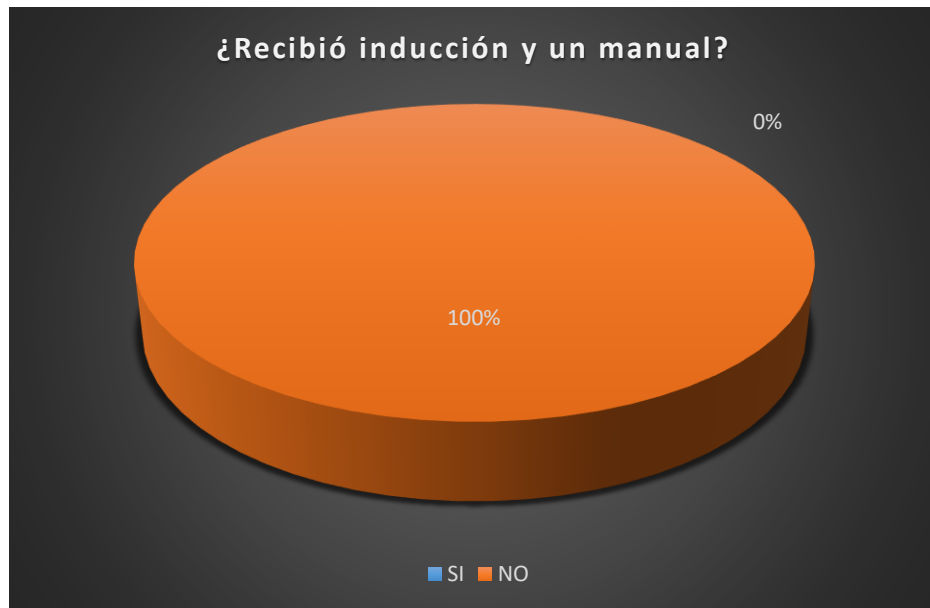
¿De qué forma se le brinda la información?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 4. Se estableció que los colaboradores han recibido información referente a la empresa y que contribuye a su incorporación, tan solo el 16% indica haberla recibido de forma escrita, mientras que el 84% indica que la ha recibido de forma verbal únicamente. Se observa un proceso informal que resta confianza en la organización y transmite a los colaboradores escasa importancia a la incorporación. Lo anterior puede impactar en la percepción que el nuevo colaborador se forme del a organización, esto por falta de atención a procesos fundamentales del área de Gestión del Talento Humano.

¿Recibió inducción y un manual?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 5. En relación a la inducción y la entrega de algún manual de inducción, el 100% de colaboradores respondieron que no lo recibieron, cuando iniciaron su relación laboral con la empresa. Se evidencia entonces la ausencia del proceso a través del cual el departamento de Recursos Humanos, integra a nuevos colaboradores, restando importancia al proceso. Salta a la vista la necesidad de contar con un proceso bien organizado, dado que para la organización es una herramienta estratégica y para el colaborador es hacer que se sienta en un buen ambiente. Cómo lo refiere Crofford, se puede minimizar el nivel de estrés y ansiedad de los primeros días, después de integrar a un nuevo colaborador.

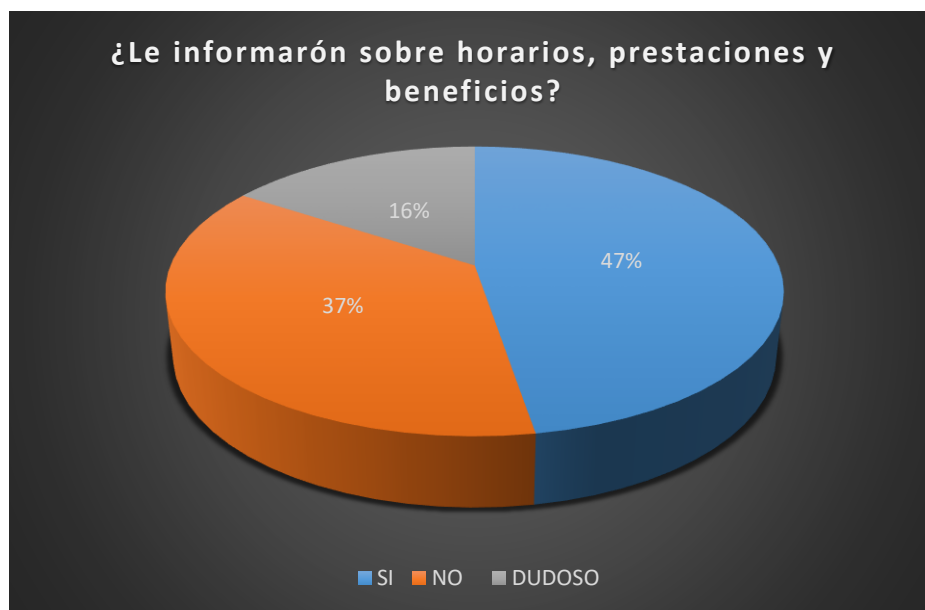
¿Le dieron a conocer la estructura u organigrama de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 6. Con relación a la estructura de la empresa, tan solo el 21% refiere conocer la estructura u organigrama y el restante 79% desconoce cómo está integrada la empresa. Lo que evidencia falta de atención en la comunicación y dar a conocer a los colaboradores como es la estructura jerárquica. Permitir al colaborador situarse en el organigrama y conocer la importancia que tiene la posición que desempeñará. Con lo que se le hará sentir importante, parte de la empresa y su productividad se verá beneficiada. Dado que fortalece la vinculación hacia la organización y su cultura. Cómo lo manifiesta Torres, al empoderar a las personas se desarrolla en ellos la pertenencia al grupo y en consecuencia se motivará a desempeñar el cargo de forma eficiente y eficaz.

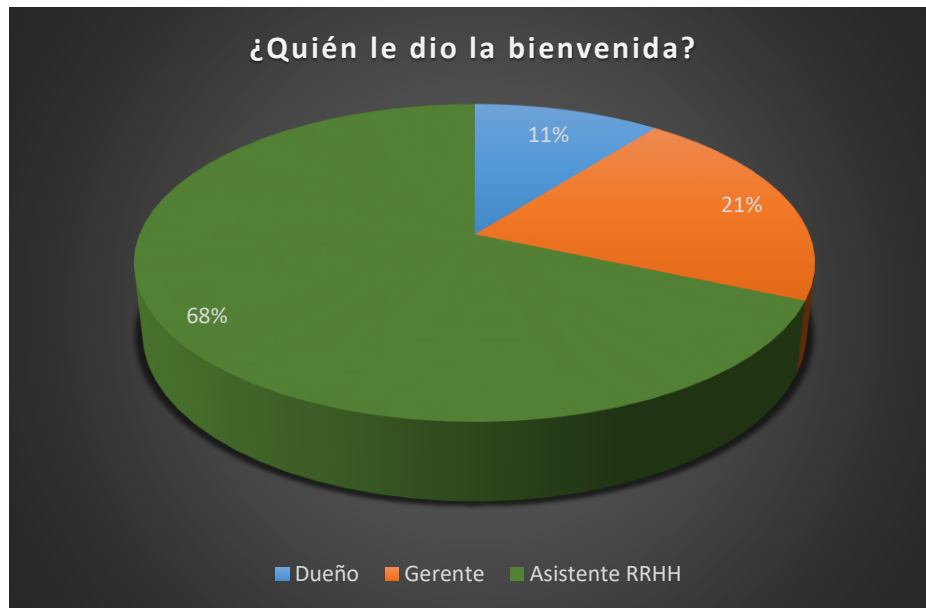
¿Le informaron sobre horarios, prestaciones y beneficios?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 7. Con relación a los diferentes beneficios, prestaciones y horarios se observa que se les ha comunicado en buen porcentaje, pues el 47% respondió estar informado sobre esos temas. Mientras que el 37% dijo no estar informado y el 16% se encuentran dudosos, se observa que la falta de información dificulta la integración de los nuevos colaboradores. Se generan dudas sobre aspectos generales, y se transmite poca importancia, esto afecta la incorporación dado que se desconocen aspectos generales muy importantes, el colaborador se encontrará con muchas dudas, lo que puede provocar falta de concentración y dificulte que se adapte de forma más rápida.

¿Quién le dio la bienvenida?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 8. Respecto a quien da la bienvenida a los colaboradores de nuevo ingreso, se observa un grado de diferenciación o sesgo dado que sólo el 11% fue recibido por el dueño. Mientras que el 21% indicó haber sido recibido por un gerente y el 68% fue recibido por el asistente de Recursos Humanos. Lo que revela falta de importancia al proceso de bienvenida y adaptación, y se corre el riesgo de desmotivación y baja productividad desde el inicio de la relación. El colaborador puede percibir que la necesidad de pertenecer a un grupo no es correspondida y se creará un estado de insatisfacción y desmotivación.

¿Le brindaron un recorrido por las instalaciones?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 9. Conocer las instalaciones y los diferentes ambientes con los que cuenta la empresa, es un punto de apoyo muy importante en la adaptación del nuevo colaborador. Y se pudo observar que en su mayoría, con el 68% respondió que, si realizó un recorrido, lo que les permitió conocer las diferentes oficinas, cafetería y sanitarios. Mientras que el 32% respondió no haber realizado un recorrido, con lo cual se evidencia falta de orden a la hora de recibir e incorporar a los nuevos colaboradores. Lo indica Torres en su investigación, al haber programas con parámetros previamente establecidos garantiza calidad orden y coherencia al impartirlos.

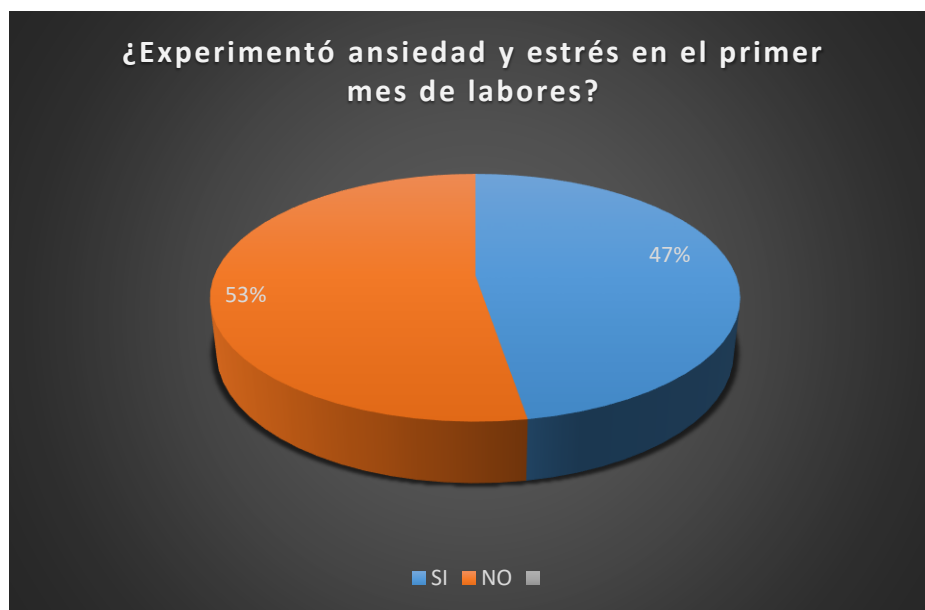
¿Fue informado sobre la forma en la que será evaluado?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 10. Sobre el periodo y forma de evaluar a los colaboradores, se observa que la minoría, con tan solo el 21% fue instruido en la forma que se realiza este proceso. El resto de colaboradores con el 79% indica no haber sido informado, es notorio un proceso de incorporación informal, carente de planificación, y dificulta la adaptación de los colaboradores. De esta forma se deja de aprovechar el momento en el cual se puede vincular al nuevo colaborador y dejar sentadas las bases que motiven al colaborador a dar el mejor esfuerzo y poder así obtener buenos resultados.

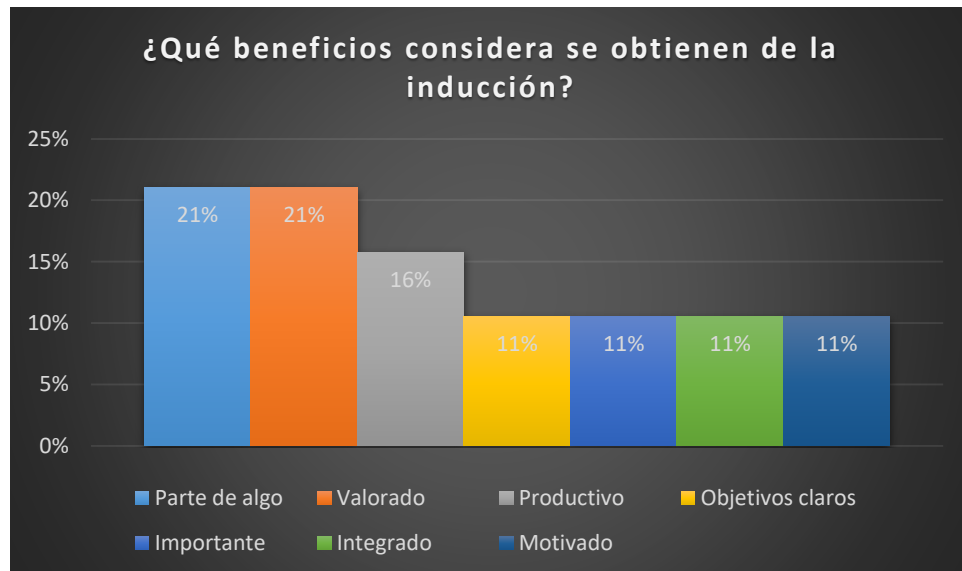
¿Experimentó ansiedad y estrés en el primer mes de labores?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 11. En la incorporación a un nuevo trabajo, el colaborador puede experimentar ansiedad, estrés e inseguridad, esto se debe a que espera cumplir con las expectativas como nuevo integrante. Y en relación a este tema se observa que el 47% respondió que sí lo experimentó y el 53% dijo que no. Lo anterior evidencia la necesidad de una adecuada y ordenada bienvenida e incorporación, de tal forma que se promueva un ambiente de armonía y confianza y crear así la pertenencia a la organización. Vincular al colaborador de forma emocional en correspondencia a la oportunidad que se le brinda con la contratación.

¿Qué beneficios considera se obtienen de un proceso de inducción?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 12. Para los colaboradores, llevar a cabo un proceso de inducción les representa aspectos positivos, que contribuyen en su formación como nuevos colaboradores. Y respondieron que los beneficios son múltiples, cómo sentirse parte de algo, valorado, importante e integrado con lo cual se promueven relaciones sumamente productivas en beneficio de las dos partes. Esto se verá reflejado en la satisfacción del colaborador al contar con buenos procesos de inducción que facilite en la integración inicia, como las reinducciones por temas de actualización.

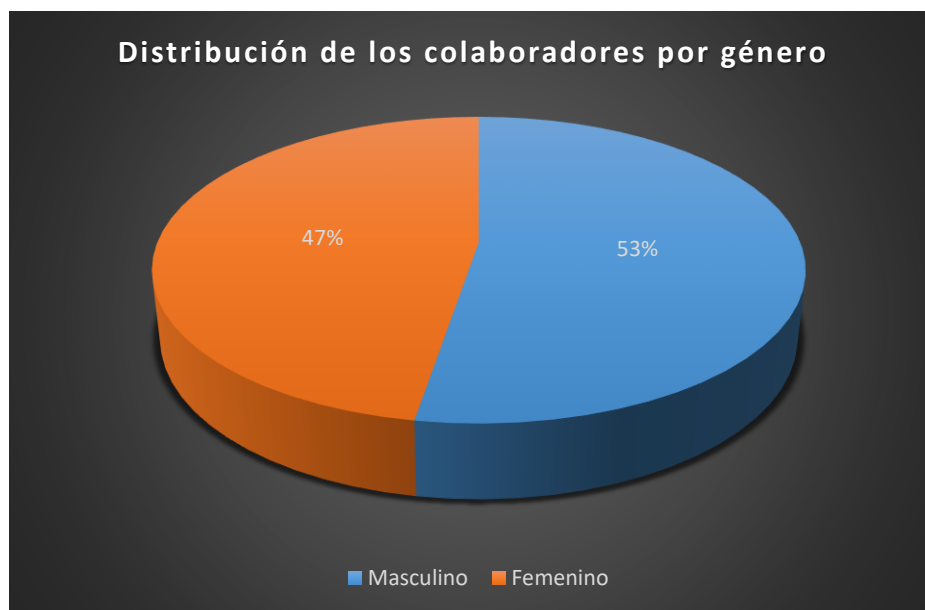
¿En los siguientes tres meses a su incorporación, realizó algún seguimiento el área de Recursos Humanos?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 13. Con referencia al seguimiento por parte del área de recursos humanos, los colaboradores respondieron en su totalidad, que no se les dio ningún tipo de seguimiento, en cuanto a su adaptación a la organización. Al no contar con un proceso de inducción que permita dar un adecuado seguimiento en la adaptación, se desconoce si existen áreas de oportunidad que permitan mejorar la integración de los nuevos colaboradores.

Distribución de los colaboradores por género.



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 14. Muestra cómo está compuesto el departamento objeto de estudio, y se encuentra una distribución balanceada entre hombres con el 53% y mujeres con el 47%, lo cual refleja equidad entre los integrantes del equipo de colaboradores e igualdad de oportunidades. Aspecto positivo que se transmite a los nuevos colaboradores, se fomenta la unidad del equipo y el sentido de pertenecer a una nueva familia.

¿Rangos de edad?



Fuente: Elaboración propia, junio 2022

Figura 15. En relación al rango de edad de los diferentes colaboradores, se encontró un grupo diverso el cual incluye colaboradores jóvenes, así como colaboradores con más experiencia laboral, que van en el rango desde los veinte hasta los sesenta años de edad. Observando riqueza en experiencia y conocimientos que cada uno puede aportar.

4.2 Guía de entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos.

Guía de Entrevista	
Entrevistador	Evelyn Noemí Gallo Chuy
Empresa	Inmobiliaria y Constructora en el municipio de Guatemala
Entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Fecha	Guatemala mayo 2022
Objetivo	Conocer temas relacionados a la inducción de nuevos colaboradores.
Instrucciones	Marque con una "X" su respuesta y amplíe lo que a su criterio sea necesario.

PREGUNTA	SI	NO	RESPUESTA
¿Realizan inducción a nuevos colaboradores?		X	Se debe a que no se tiene nada establecido.
¿Puede describir cuál es la visión de la organización?	X		
¿Puede describir cuál es la misión de la organización?	X		
¿Puede describir brevemente los antecedentes de la organización?	X		Empresa familiar constituida más o menos en 1,900 cómo una de las primeas constructoras en el país, con el tiempo paso a ser inmobiliaria y constructora y que es a lo que se dedican en la actualidad.
¿Puede indicarnos los valores de la organización?	X		Pasión, Integridad, Excelencia, Lealtad, Equipo, Compromiso y Servicio
¿Cómo está conformada la estructura de la organización?	X		Junta directiva y gerencias divididas en administración, comercial, proyectos, planificación, finanzas, sistemas, operaciones y construcción.
¿Conoce qué planes tiene a futuro la organización?	X		Para el 2025 proyecto de construcción en Villa Nueva y para el 2040 proyecto en Santa Catarina Pinula.
¿Cuenta la organización con políticas y procedimientos definidos?	X		A la fecha se han logrado establecer sólo algunas políticas y procesos.
¿Con cuántos colaboradores cuenta la organización?	X		Aproximadamente 75 colaboradores
¿Cuál es el índice de rotación?		X	No se cuenta con historial
¿En el último año recuerda si se han dado bajas y cuáles fueron los motivos?	X		Renuncia, despido y abandono
¿Recuerda si en el último año se han dado nuevas contrataciones y en qué áreas o departamentos?	X		Finanzas, Sistemas, Comercial, Recursos
¿El departamento de RRHH siempre ha existido?		X	Fue creado hace unos 3 o 4 años

4.3 Lista de revisión documental

Lista de revisión documental	
Empresa:	Inmobiliaria y Constructora en el municipio de Guatemala
Observador:	Evelyn Noemí Gallo Chuy
Fecha	Guatemala junio 2022
Objetivo	Conocer la documentación con la que se cuenta con relación a la inducción.

No.	Descripción del documento	Localización	Formato
1	Política de ausencia de labores por salud y/o enfermedad	Red interna	Archivo digital
2	Política de Préstamos	Red interna	Archivo digital
3	Política de formación académica	Red interna	Archivo digital
4	Política de contratación de personal administrativo	Red interna	Archivo digital
5	Política de compras	Red interna	Archivo digital
6	Política de facturación y cobros	Red interna	Archivo digital
7	Política de proyectos nuevos	Red interna	Archivo digital
8	Política de documentación proyectos nuevos	Red interna	Archivo digital
9	Formato evaluación de desempeño	Red interna	Archivo digital
10	Misión, visión y propósito	Gerencia financiera	Cuadro
11	Videos institucionales y fotografías	Intranet / pasillos	Vídeo / impreso
12	Reglamento interno de trabajo	No publicado aún	Formato impreso

4.4 Discusión de resultados

Las organizaciones cuándo solicitan llenar una vacante, van en la búsqueda del colaborador más idóneo, que se ajuste al perfil que se necesita para completar el equipo de trabajo. Esto demanda del esfuerzo del departamento de recursos humanos, que deben llevar a cabo un excelente proceso, por medio del cual identifican al candidato afín al puesto. Esto requiere de un proceso previamente planificado y ordenado, que permita seleccionar y contratar al colaborador que mejor se ajuste. Dando inicio a otro proceso fundamental para la organización y se trata de la incorporación del talento que se ha encontrado.

En la investigación realizada se pudo conocer que, al confirmar a un nuevo colaborador, este es enviado directamente al puesto a desempeñar la función para la que ha sido contratado. La falta de procesos le ha restado importancia a temas como la inducción general, lo que fue confirmado con el gerente de recursos humanos, quien indicó que cuentan con algunos procesos, sin embargo, no tienen establecido un proceso de inducción general. Cuando se da la incorporación de una persona a un nuevo trabajo, este puede experimentar cierto grado de ansiedad y estrés. Esto se debe a que espera cumplir con las expectativas como nuevo integrante. En la encuesta realizada se sabe que, el 47% respondió que sí lo experimentó y el 53% dijo que no. Lo que evidencia la necesidad de una adecuada y ordenada bienvenida e incorporación, de tal forma que se promueva un ambiente de armonía, confianza y crear la pertenencia a la organización.

Se pudo conocer que la empresa se encuentra en etapa de reorganización y a la fecha ya han actualizado misión, visión y valores, pero no los han dado a conocer. Se con firma en la *Figura 4*, donde el 79% dijo no conocer la historia y los objetivos empresariales. Así cómo en la *Figura 5*, en la que el 74% dijo no conocer la misión y visión de la empresa. Con esto se enfatiza que, al haber ausencia de procesos, se dejan de realizar procesos importantes para la organización. Cómo se observa en la *Figura 7*, en la que los colaboradores respondieron a una encuesta e indicaron en un 100% que no recibieron inducción ni manual de inducción. Cómo se considera, la inducción se convierte en la primera experiencia que el colaborador tendrá al iniciarse en la organización, y la convierte en un proceso fundamental en la adaptación e identificación con la empresa.

Deja en evidencia la gran necesidad de un proceso, dado que para la organización será una herramienta estratégica en incorporación del personal.

Al constatar que, de todos los colaboradores nuevos y antiguos, ninguno ha recibido inducción y la entrega de algún manual de inducción, cuando iniciaron su relación laboral con la empresa. Se confirma la ausencia del proceso, a través del cual, recursos humanos integra a nuevos colaboradores restando la importancia al proceso. Salta a la vista la necesidad de contar con un proceso lógico, ordenado y bien organizado.

En cuanto a la forma en la que se ha transmitido la información relacionada con la empresa, se pudo observar en la *Figura 6*, que el 84% manifestó que ha sido de forma verbal y sólo el 16% ha sido privilegiado de forma escrita. Se constata entonces un proceso informal, carente de importancia lo cual puede provocar desmotivación en los nuevos integrantes. A lo anterior se le puede añadir que, en la bienvenida el colaborador es recibido por el dueño o un gerente cómo lo indica la *Figura 10*, donde muestra que tan sólo el 32% es recibido de esta forma y el 68% es recibida por el asistente de recursos humanos. Lo anterior demanda pronta atención, dado que no es bien visto por los colaboradores, pues tienen expectativa con relación a la empresa y sus integrantes, cuándo se incorporan. Así lo manifestaron en la *Figura 14*, donde expresan que los beneficios después de recibir inducción pueden ser los siguientes: querer ser parte de algo con un 21%, sentirse importantes 21%, valorados con 16% y con un 11% sentirse integrado, productivo, motivado y con objetivos claros.

Entendemos entonces el proceso de inducción, cómo aquel que debe llevarse a cabo para darle a conocer a los colaboradores, la cultura organizacional y que este la asimile y adopte. En tanto se integra se va creando un entorno de confianza que lo hará sentir empoderado, y que es tomado en cuenta pues la labor que va a desarrollar de ahora en adelante es de alto impacto para la organización.

Se conoció en la entrevista con el gerente de recursos humanos que, en el último año, ocurrió que un nuevo colaborador contratado, se presentó a laborar por dos días y se retiró. Lo anterior manifiesta la debilidad en la incorporación de los colaboradores, ya que no se genera ese vínculo emocional y que este sienta la necesidad de pertenecer a una gran organización. En la *Figura 3*, se conoció que el 32% de los colaboradores tiene entre

cinco y más años de laborar, poniendo de manifiesto la estabilidad laboral que pueden llegar a tener. Es entonces aquí donde se deben realizar los esfuerzos necesarios por el 68% restante de forma que, se les acompañe en la adaptación a la organización, por medio de un proceso idóneo.

Es importante que el colaborador pueda ubicar su posición dentro de la estructura, cómo está conformada la organización, la importancia que tiene el trabajo a desarrollar y como este contribuye con los objetivos de la empresa y que pueda adquirir el compromiso emocional. En la *Figura 3*, se pudo conocer que el 79% de los colaboradores no conoce el organigrama y sólo el 21% respondió que se lo dieron a conocer. Lo anterior provoca confusión en la línea jerárquica, ya que los colaboradores no tienen claro a donde pertenecen y al haber confusión habrá desmotivación.

Debido a que la empresa está dejando de ser una empresa familiar y se está convirtiendo en una empresa con una estructura formal, no poseen datos históricos, como el índice de rotación. Se pudo conocer que en el último año han ocurrido bajas de personal, las causas registradas en el expediente han sido renuncia, despido y abandono. Resalta el caso de abandono, ya que se dio con un colaborador que dejó el trabajo después de dos días de haber sido confirmado y se desconoce realmente cual fue la principal razón. Las causas pueden ser diversas, desde falta de un proceso de inducción, ningún acompañamiento, desmotivación, cero compromisos, y ante la falta de información histórica se hace extremadamente necesario tomar acciones.

Se conoció que la creación del departamento de recursos humanos ocurrió hace unos tres o cuatro años, lo que evidencia que el crecimiento se ha venido dando lentamente. Pero en el en el último año se ha dado un crecimiento acelerado y han tomado acciones importantes, como la creación de algunas políticas, contratación de colaboradores, un mejor registro de la información. Se actualizó la filosofía y estableció metas a corto y mediano plazo, lo que hace necesario buscar la mejor forma de apoyar la inducción de nuevos colaboradores. Motivar desde el inicio a colaboradores y hacerles saber lo importante que son para la organización y engancharlos para que sean parte del proyecto.

Se conoció que el departamento de recursos humanos no tiene un proceso establecido cuando se incorpora a un nuevo colaborador, y desperdician la oportunidad de un buen comienzo. El proceso se limita a darle una charla improvisada y rápida en la cual se dan a conocer aspectos normativos, documentos que hagan falta y presentarlos con cada persona que encuentren. Todo esto es de forma improvisada, sin una guía que los oriente en lo que se debe hacer obviando aspectos sumamente importantes, mostrando escaso interés en la incorporación lo que contribuye al estrés y ansiedad del primer día.

A la fecha la empresa cuenta con aproximadamente diez políticas autorizadas, recurso audio visual, esto se encuentra en archivo digital o video en la plataforma interna a la que tienen acceso los colaboradores. Cuando ocurre una contratación se hace solicitud al departamento de sistemas para que realicen la entrega del equipo de cómputo, sin embargo, no siempre es de inmediato. Al colaborador se le indica que al tener acceso a la computadora asignada podrá revisar la información de índole general en la plataforma interna por lo que el momento justo se deja de aprovechar.

También indicaron que hace poco tiempo les fue aprobado el reglamento interno de trabajo, sin embargo, este no ha sido dado a conocer y no se tiene fecha aún. Esto se debe a que no es una prioridad en este momento para el departamento de recursos humanos.

Se hace referencia a la teoría de necesidades de Maslow que coincide con la teoría de Douglas McGregor y de McClelland, todos ellos grandes teóricos. Que en esencia se refieren a las necesidades del individuo y entre las que resalta la necesidad de aceptación, pertenencia y la convivencia en grupo. Todo esto se ve reflejado en una organización, dado que es ahí donde convergen individuos, que se organizan en grupos que comparten necesidades en común, conviven y se aceptan. La organización debe aprovechar al máximo la primera interacción que tiene con un individuo, que ha sido seleccionado para ocupar un vacante dentro de la empresa. La falta de procesos y en especial el proceso de inducción, predisponen la conducta de un nuevo colaborador debido a que si no se le motiva e integra bien desde el inicio de la relación. Esto provoca desmotivación, bajo rendimiento, rotación y en general afecta los objetivos de la organización, dado que impacta en la productividad, los equipos y las metas.

CONCLUSIONES

- Se concluye que la organización carece de un proceso de inducción para ser impartido a los nuevos colaboradores, por lo que deja de aprovechar la oportunidad de apoyar al colaborador en su incorporación hacia la organización.
- Se pudo establecer que como inducción general únicamente imparten una plática de forma improvisada, la cual se realiza a discreción de cada jefe, omitiendo en ocasiones información importante y que es de orden y saber general.
- Se determinó que el proceso de inducción es fundamental en la incorporación de nuevos colaboradores hacia la organización, puesto que es el medio a través del cual se da a conocer la cultura organizacional a todo nuevo colaborador.
- Se observó que la información que se comunica a los colaboradores de nuevo ingreso se hace de forma verbal e informal, dado que no se hace entrega de algún documento, lo que puede generar confusión en la trasmisión de lo que se quiere comunicar.
- Se observó que tanto colaboradores de reciente ingreso como colaboradores antiguos desconocen aspectos generales de la organización, debido a que no recibieron inducción, lo anterior puede ser percibido por el colaborador de forma negativa e influir en el desempeño de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Por lo que se recomienda a la organización impartir inducción general a todo colaborador de nuevo ingreso sin excepción, de forma que se adapten al nuevo entorno laboral de más rápido y comunicar toda la información general, que ayudará en este proceso.
- La organización debe considerar la recomendación de establecer los temas que se deben incluir en la inducción, de manera que se pueda realizar de forma ordenada, para así evitar omitir temas importantes.
- Se recomienda al departamento de Recursos Humanos diseñar el proceso de inducción general, y definir el tiempo necesario por cada tema a ser impartido, de forma que proporcione la información precisa y de fácil comprensión para los colaboradores de nuevo ingresos.
- Es importante que se tome en cuenta la recomendación de elaborar una guía de inducción que oriente al instructor a la hora de impartir la inducción para colaboradores de nuevo ingreso, con lo cual se garantice cumplir con la información necesaria.
- Se recomienda a la organización realizar el proceso de inducción a todos los colaboradores, de reciente ingreso como a los antiguos y en adelante impartirla por lo menos cada dos años o cuando ocurran cambios significativos e importantes.

BIBLIOGRAFÍA

Amézquita Lemus, M. L. (2012). El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la ciudad de Quetzaltenango. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. República Bolivariana de Venezuela: Episteme, C. A.

Arturo Vergara Ochoa, M. A. (2014). Administración. México: McGraw-Hill.

Cabrera, E. R. (2011). Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del MAPS y análisis de estrategias para una implementación efectiva. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México DF: McGraw Hill Interamericana Editores.

Chinchilla Poitan, O. R. (2010). Programa de Inducción para colaboradores de nuevo Ingreso, empresa distribuidora de alimentos. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Castro Tomas, Fidel M. (2020). La gestión de la inducción en el desempeño laboral del personal de la administración del distrito fiscal de Lima Norte-2020. Universidad César Vallejo.

Crofford Morocho, Joselyne M. (2022). Proceso de inducción y competencias profesionales de usuarios internos en un hospital público de Durán-Ecuador, 2021, Universidad César Vallejo.

Cubero Alpízar, Consuelo (2017). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería en un hospital de Costa Rica. Horizonte sanitario, Volumen 17 No. 2, mayo agosto 2018.

Dessler, G. y. (2011). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.

Granados, J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México DF: El manual moderno, S. A. de C. V.

Hellriegel, Don, Susan, E. Jackson y John W. Slocum, Jr. (2008). Administración Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores.

Hernández Samayoa, E. M. (2006). Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del estado UCEE. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Postgrado.

Julio García del Junco, C. C. (2004). Fundamentos de gestión empresarial. Bogotá: Grupo Anaya Comercial.

Julio García del Junco, Cristóbal Casanueva Rocha, Juan Domingo Ganaza Vargas, Miguel Ángel Alonso Rodríguez. (2000). Prácticas de la gestión empresarial. España: McGraw-Hill Interamericana.

Lucio Rodríguez, Sonia J. (2020). Proceso de inducción y desempeño laboral por usuarios internos del hospital general Babahoyo, Ecuador, 2020. Universidad César Vallejo.

Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Naranjo A. Bernardo. (2019, Febrero 1). El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Reyes Ponce, A. (2007). Administración Moderna. México: Limusa.

Rodríguez Heano, F. O. (2017). Manual de Inducción y Reinducción Laboral. Colombia: Municipalidad de San Roque Antioquia.

Santos Albizures, J. M. (2004). La inducción a la organización y al puesto de trabajo, dirigido a profesores de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Torres-Flores, Dagoberto, Espejo Cortes, Karen, Pérez Paredes, Alfredo (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (centros médicos) de Villavicencio, Meta-Colombia. UMR: Management Review, volumen No. 1

Tupac Yupanqui, Miguel A. (2022). Gestión del talento humano y cultura organizacional en el Proyecto Especial Madre de Dios, 2021. Universidad Cesar Vallejo.

Verdugo, H. Y. (2009). Programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en el interior del país de la empresa Prone, S. A. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

ANEXOS

Formulario de encuesta para colaboradores

Encuesta a colaboradores				
Entrevistador				
Empresa				
Fecha				
Objetivo				
Instrucciones				
No.	Descripción	SI	NO	
1	¿Le dieron a conocer la historia y los objetivos de la empresa?			
2	¿Le dieron a conocer la Misión y Visión de la empresa?			
3	¿De qué forma se le brindo la información?			
4	¿Le entregaron un manual de inducción?			
5	¿Le dieron a conocer la estructura u organigrama de la empresa?			
6	¿Le informaron sobre horarios, prestaciones y beneficios?			
7	¿Le brindaron un recorrido por las instalaciones?			
8	¿Fue informado sobre la forma en la que será evaluado?			
9	¿Experimentó ansiedad y estrés en el primer mes de labores?			
10	¿En los siguientes tres meses a su incorporación, realizó algún seguimiento el área de Recursos Humanos?			
No.	Descripción	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3
1	¿Quién le dio la bienvenida?	Asistente RRHH	Gerente	Dueño
2	¿Rangos de edad	Hasta 30 años	Hasta 40 años	Hasta 60 años
3	Distribución de los colaboradores por género.	M_____ F_____		
4	¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?	Menor 6 meses_____ Menor 1 año_____ Menor 5 años_____ Más 5 años_____		
5	¿Qué beneficios considera se obtienen de un proceso de inducción?			

Guía de entrevista al Gerente del departamento de Recursos Humanos

Guía de Entrevista	
Entrevistador	
Empresa	
Entrevistado	
Fecha	
Objetivo	
Instrucciones	

PREGUNTA	SI	NO	RESPUESTA
¿Realizan inducción a nuevos colaboradores?			
¿Puede describir cuál es la visión de la organización?			
¿Puede describir cuál es la misión de la organización?			
¿Puede describir brevemente los antecedentes de la organización?			
¿Puede indicarnos los valores de la organización?			
¿Cómo está conformada la estructura de la organización?			
¿Conoce qué planes tiene a futuro la organización?			
¿Cuenta la organización con políticas y procedimientos definidos?			
¿Con cuántos colaboradores cuenta la organización?			
¿Cuál es el índice de rotación?			
¿En el último año recuerda si se han dado bajas y cuáles fueron los motivos?			
¿Recuerda si en el último año se han dado nuevas contrataciones y en qué áreas o departamentos?			
¿El departamento de RRHH siempre ha existido?			

Lista de revisión documental

Lista de revisión documental	
Empresa:	
Observador:	
Fecha	
Objetivo	

No.	Descripción del documento	Localización	Formato
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>FIGURA 1.</i> ¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?.....	27
<i>FIGURA 2</i> ¿Le dieron a conocer la historia y los objetivos de la empresa?.....	28
<i>FIGURA 3</i> ¿Le dieron a conocer la Misión y Visión de la empresa?.....	29
<i>FIGURA 4</i> ¿De qué forma se le brindó la información?.....	30
<i>FIGURA 5</i> ¿Le entregaron un manual de inducción?.....	31
<i>FIGURA 6</i> ¿Le dieron a conocer el organigrama de la empresa?.....	32
<i>FIGURA 7</i> ¿Le informaron sobre horarios, prestaciones y beneficios?.....	33
<i>FIGURA 8</i> ¿Quién le dio la bienvenida?.....	34
<i>FIGURA 9</i> ¿Le brindaron un recorrido por las instalaciones?.....	35
<i>FIGURA 10</i> ¿Fue informado sobre la forma en la que será evaluado?.....	36
<i>FIGURA 11</i> ¿Experimentó ansiedad y estrés en el primer mes de labores?.....	37
<i>FIGURA 12</i> ¿Qué beneficios considera se obtienen de un proceso de inducción?.....	38
<i>FIGURA 13</i> ¿En los siguientes tres meses a su incorporación, realizó algún seguimiento el área de Recursos Humanos?.....	39
<i>FIGURA 14</i> Distribución de los colaboradores por género.....	40
<i>FIGURA 15</i> Rangos de edad.....	41

PROPUESTA

PROCESO DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS

COLABORADORES Y

GUÍA DE INDUCCIÓN PARA EL INSTRUCTOR

2022

PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

**EMPRESA INMOBILIARIA Y
CONSTRUCTORA
GUATEMALA, GUATEMALA**

Costo de la propuesta

Diseño y elaboración del proceso y guía de inducción

El costo de la siguiente propuesta se realizó tomando en consideración que empresas que se dediquen a la asesoría en la elaboración de manuales de procesos pueden llegar a cobrar entre cincuenta y setenta y cinco mil quetzales, por elaborar un manual. Un profesional que se dedique a elaborar procesos, es una persona especializada en la materia, por lo que se estima que el costo de hora hombre también es elevado.

Por lo que para efectos de la propuesta se ha considera que un asesor podría percibir en términos de honorarios, el equivalente a tres salarios mínimos, en un periodo de tiempo de un mes y se estima que un proceso lo pueda elaborar en el lapso de quince días, lo que da como resultado para la propuesta de un costo de Q4,438.80

Costo de la propuesta	
Diseñar el proceso de inducción y guía de inducción.	
Descripción	Tiempo estimado en días
Fase I preparación, entrevista con el Gerente RRHH	3
Fase II recopilación de información, revisión documental	5
Fase III revisión del proceso en borrador con el Gerente RRHH	2
Fase IV Documentación pertinente	3
Fase V Elaboración guía para el instructor	2
Tiempo total en días	15
Honorarios por elaboración del proceso y guía de inducción (Q8,977.72/30 = Q295.92)	Q 4,438.80

LOGO EMPRESA	PROCESO DE INDUCCIÓN	Versión: 1.0
		Fecha: 30-sept-2022
		Correlativo: XXXX

Introducción

Con la inducción se busca construir un ambiente de unidad e interacción, crear un ambiente de confianza que faciliten la adaptación de nuevos colaboradores, y que de forma fácil puedan comprender la importancia del rol a desempeñar. Así mismo desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa y al equipo, comprender la dinámica y evolución a la que están sujetos como organización. Y de cómo alcanzar el éxito como empresa, es fundamental el desempeño de cada uno de los integrantes.

1. Definición

Inducción

Proceso por medio del cual se da a conocer a los colaboradores aspectos generales de la empresa como misión, visión, valores, propósito entre otros, que son importantes conocer al iniciar la relación, dado que facilitara la incorporación. También permite realizar re inducción a todo el personal, cuando la empresa realiza actualización de cualquiera de los aspectos generales.

2. Objetivo

Principalmente se busca orientar en la incorporación de nuevos colaboradores a la organización de manera formal y ordenada, que pueda asimilar rápidamente la cultura y se sienta parte importante de la organización.

3. Alcance

El proceso tiene alcance a todos los colaboradores clasificados como administrativos.

LOGO EMPRESA	PROCESO DE INDUCCIÓN	Versión: 1.0
		Fecha: 30-sept-2022
		Correlativo: XXXX

4. Contenido

El contenido consiste en mostrarle al nuevo colaborador la información básica referente a la organización y que será de utilidad para comprender el desarrollo de la función.

4.1. Inducción general

- I. Historia y ubicación geográfica
- II. Estructura organizacional
- III. Misión, Visión y valores organizacionales
- IV. Proyectos actuales y futuros
- V. Normativas y reglamento interno
- VI. Plan de formación académica
- VII. Beneficios
- VIII. Entrega de equipo de computo
- IX. Asignación de correo y usuario de sistema

4.2. Re inducción

El proceso de re inducción se realizará a requerimiento del gerente de área, cuando lo estime conveniente o cuando ocurra alguna actualización.

5. Diagrama de flujo del proceso

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Inicio	Inicio proceso	RRHH	
2	HISTORIA Y UBICACIÓN GEOGRAFICA	Dar a conocer como inició la empresa y las diferentes ubicaciones.	RRHH	Lista de participantes
3	MISIÓN Y VISIÓN	Quiénes somos y hacia donde nos dirigimos.	RRHH	Lista de participantes
4	OBJETIVOS Y VALORES	Cuáles son los objetivos y valores organizacionales.	RRHH	Lista de participantes
5	NORMAS Y REGLAMENTO	Normas de conducta y reglamento interno.	RRHH	Lista de participantes
6	PROYECTOS	Breve descripción de los proyectos en los que se está trabajando.	RRHH	Lista de participantes
7	ESTRUCTURA	Organigrama general y específico.	RRHH	Lista de participantes
8	FORMACIÓN ACADÉMICA Y BENEFICIOS	Opción para formación académica y beneficios.	RRHH	Lista de participantes
9	ENTREGA EQUIPO CÓMPUTO	Entrega de equipo de cómputo.	RRHH / SISTEMAS	Hoja de entrega
10	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN	Evaluación de satisfacción	RRHH	Formato
11	Fin	Fin del proceso	RRHH	

LOGO EMPRESA	PROCESO DE INDUCCIÓN	Versión: 1.0
		Fecha: 30-sept-2022
		Correlativo: XXXX

6. Evaluación encuesta de satisfacción de la inducción y retroalimentación

ENCUETAS DE SATISFACCIÓN DE LA INDUCCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		
Instrucciones: Marque con una X su respuesta de acuerdo a su opinión	SI	NO
<i>¿Le dieron a conocer la historia de la empresa, así como la misión, visión y valores?</i>		
<i>¿Han quedado claros los valores organizacionales?</i>		
<i>¿Ha quedado clara la estructura organizacional?</i>		
<i>¿Conoció los proyectos actuales y los futuros?</i>		
<i>¿Fue clara la información en cuanto a normas, reglamentos, formación y beneficios?</i>		

LOGO EMPRESA	PROCESO DE INDUCCIÓN	Versión: 1.0
		Fecha: 30-sept-2022
		Correlativo: XXXX

7. Comprobante inducción general

COMPROMISO LABORAL

Yo _____, *acepto haber recibido Inducción General de la Empresa Ejemplo, el día de hoy _____, y me comprometo cómo parte de la familia, a poner en práctica todos los días los valores, y poder así r cumplir el propósito y alcanzar la gran meta de en el 2040.*

Nombre _____

Firma: _____

Fecha: _____

Copia al expediente.

GUÍA PARA INSTRUCTOR DE INDUCCIÓN PARA NUEVO COLABORADOR					
Módulo	Tema	Agenda	Recursos	Tiempo	Responsable
1	Historia y origen	- Origen - Fundador - Proyectos a través del tiempo - Generaciones	- Bienvenida - Charla - Vídeo - Fotografías	1 hora	RRHH
2	Estructura organizacional y recorrido	- Organigrama - Recorrido y presentación	- Computadora	1 hora	RRHH
3	Misión	- Cultura organizacional	- Computadora	1 hora	RRHH
	Visión				
	Valores organizacionales				
4	Proyectos actuales y futuros	- Planos - Vídeos	- Computadora	1 hora	RRHH
5	Normativa	- Exposición magistral	- Computadora	1 hora	RRHH
	Reglamento interno				
6	Plan de formación académica	- Exposición magistral	- Material impreso y explicación	1 hora	RRHH
	Beneficios				
7	Entrega de equipo de computo	- Entrega y configuración	- Computadora - Hoja de responsabilidad	1 hora	Sistemas
8	Asignación de usuario sistema y correo				
9	Llenar formato compromiso laboral y entrega kit promocional y playera	- Explicación	- Formato	30 minutos	RRHH
10	Evaluación encuesta de satisfacción de la inducción y retroalimentación	- Explicación - Responder	- Formato	30 minutos	RRHH