



IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“La Certificación de los Colaboradores por Medio de la Inducción de Personal”

PRESENTADO POR:
Glenda Maricela Xicay Gómez
Carné IDE19005957

Previo a optar el grado académico de:
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS.**

Guatemala, 20 de abril de 2023

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo General.....	8
2.2 Objetivos Específicos	8
3. MÉTODO	10
3.1 Técnica.....	10
4. MARCO TEÓRICO	11
4.1 Antecedentes.....	11
4.2 Inducción	13
4.2.1 <i>Objetivos de la Inducción</i>	15
4.2.2 <i>Importancia de la Inducción</i>	17
4.2.3 <i>Planeación de la Inducción</i>	19
4.2.4 <i>La Necesidad de brindar un programa de Inducción</i>	21
4.2.5 <i>Ventajas que proporcionan un programa de Inducción</i>	24
4.3 Tipos de Inducción	26
4.3.1 <i>Inducción general</i>	28
4.3.2 <i>Estructura de un proceso de Inducción general</i>	29

4.3.3	<i>Inducción específica</i>	31
4.3.4	<i>Estructura de un proceso de Inducción Especifica</i>	32
4.4	<i>Ventajas de la Inducción</i>	35
4.4.1	<i>Beneficios de la Inducción</i>	38
4.4.2	<i>Fases de un programa de Inducción</i>	41
4.5	<i>Técnicas existentes de Inducción</i>	43
4.5.1	<i>Relación directa experto-aprendiz</i>	46
4.5.2	<i>Conferencias, videoconferencias</i>	48
4.5.3	<i>Simulación de condiciones reales</i>	50
4.5.4	<i>Actuaciones o sociograma</i>	52
4.5.5	<i>Estudio de Caso</i>	54
4.5.6	<i>Instrucción programada como lectura, estudios individuales</i>	56
4.6	<i>Inducción en laboratorio (Sensibilización)</i>	58
4.6.1	<i>Instrucción directa sobre el puesto</i>	59
4.6.2	<i>Asesoramiento al personal</i>	61
4.6.3	<i>Mentoría</i>	63
4.7	<i>Inducción al puesto de trabajo</i>	66
4.7.1	<i>Métodos existentes en la implementación de la Inducción</i>	68
4.7.2	<i>Etapas de programas de Inducción</i>	70
4.7.3	<i>Beneficios de los programas de Inducción</i>	72

4.8	Inducción de personal	74
4.8.1	<i>Adaptación al puesto de trabajo</i>	76
4.8.2	<i>Etapas de adaptación del personal en la organización</i>	78
4.8.3	<i>Evaluación de desempeño de los empleados</i>	81
4.8.4	<i>Orientación a los empleados</i>	83
4.8.5	<i>Funcionamiento en el área laboral</i>	85
4.9	Formación de la Inducción	87
4.9.1	<i>Desempeño</i>	89
4.9.2	<i>Evaluación del desempeño</i>	90
4.9.3	<i>Objetivo de la evaluación del desempeño</i>	92
4.10	Certificación	94
4.10.1	<i>Importancia de brindar certificación al personal</i>	96
4.10.2	<i>Certificación laboral</i>	98
4.10.3	<i>Vínculo con la certificación en el personal de nuevo Ingreso</i>	100
4.11	Razones principales de certificar a los empleados en una organización	102
4.11.1	<i>Beneficios del certificado de profesionalidad al mejor puesto</i>	103
4.11.2	<i>Beneficios del certificado de profesionalidad dentro de una organización</i>	
	105	
4.11.3	<i>Importancia de la certificación dentro de una organización</i>	108
4.12	Evaluación de competencias laborales	110

4.12.1	<i>Relación con la certificación en la Inducción</i>	112
4.12.2	<i>Identificar el mejor talento para la inducción</i>	114
4.12.3	<i>Redacción de certificación laboral al personal</i>	116
4.13	Obligaciones de extender certificado al personal de la organización.....	119
4.13.1	Guía del puesto de la validación de la certificación	121
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	124
5.1	Análisis	124
6.	CONCLUSIONES	129
7.	RECOMENDACIONES	132
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	134
9.	ANEXOS	147
9.1	Anexo 1, Figura 1: Procesos de Inducción	147
9.2	Anexo 2, Figura 2: Planeación de la Inducción	148
9.3	Anexo 3, Figura 3: Tipos de Inducción	149
9.4	Anexo 4, Figura 4: Estructura de la Inducción	150
9.5	Anexo 5, Figura 5: Fases de un Programa de Inducción	151
9.6	Anexo 6, Figura 6: Métodos existentes en la Implementación de la Inducción	152
9.7	Anexo 7, Figura 7: Evaluación de Desempeño	153
9.8	Anexo 8, Figura 8: Certificación	154

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un trabajo realizado con el objetivo de conocer la Certificación de los Colaboradores por Medio de la Inducción de Personal, para fortalecer las competencias laborales del talento humano, mostrar la necesidad de que exista un programa de inducción estructurado el cual ayudara a que el nuevo colaborador pueda iniciar sus actividades sobre una base, que le permitirá no solo conocer en corto tiempo de la empresa, sino también conocer cuáles serán sus funciones, atribuciones, obligaciones y derechos dentro de la misma, lo cual, permitirá que su incorporación tanto al equipo de trabajo y a la empresa sea solo en un corto plazo y de una manera eficaz. Utilizar métodos para los distintos programas de inducción al personal y poder ampliar sus conocimientos y los distintos procesos para la certificación de nuevo personal y evaluar el desarrollo de programas de inducción.

Se da a conocer cómo ha evolucionado las técnicas de certificación dentro de las organizaciones, con el objetivo que se dé a conocer que en la actualidad no se le brinda mayor importancia a certificar y valorar al personal de las organizaciones en donde los empleados no se sienten valorados de sus habilidades y competencias, se da a conocer los programas de importancia como los tipos de inducción que se implementa al brindar la mayor información tanto como de la organización y el puesto a desempeñar, qué ventajas se tiene al proporcionar y de cómo se estructura, los distintos programas de inducción como lo general y lo específico dando a conocer las técnicas importantes al aplicar para tener una inducción eficaz, tomando en cuenta los principales beneficios se tiene en la inducción por medio de la certificación laboral.

Al implementar la certificación laboral dentro de la inducción se detecta la capacidad que tiene el profesional con talento para desarrollar el puesto ideal y lograr el desempeño posible, aplicando la inteligencia emocional favoreciendo las oportunidades de aprendizaje que la organización le brinda. Un programa de inducción debe ser lo más claro posible para poder evaluar las habilidades, destrezas y aptitudes; y fomentar la importancia que se tiene al valorar los trabajadores y brindar oportunidades de crecimiento profesional.

En la actualidad las organizaciones no toman importancia de la certificación en la inducción de personal, es por ello que se llevó cabo la investigación por medio del método bibliográfico para dar a conocer la importancia de poder implementar y de valora a los trabajadores, para que en periodo a corto plazo puedan aplicarlo de una manera profesional se detallan las experiencias y habilidades para fortalecer la igualdad y brindar más oportunidades a su contexto social y laboral para los trabajadores de las distintas organizaciones.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Describir los componentes y características de la certificación de las competencias de los colaboradores de nuevo ingreso por medio de la inducción de personal que permita comunicar con claridad toda la información sobre las funciones a desempeñar y desarrollar los conocimientos y habilidades para un buen crecimiento profesional y el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir estrategias para mantener el talento humano para la expedición de constancias, brindar certificado de respaldo de la participación en la inducción.
- Enumerar métodos para el programa de inducción acorde a las áreas específicas de los colaboradores para tener un buen desempeño laboral para el desarrollo de conocimientos profesionales.
- Explicar el impacto que generan los distintos tipos de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso mediante la inducción centralizada para ampliar sus conocimientos.
- Definir los procesos actuales de la certificación de nuevo personal para determinar si utilizan los instrumentos necesarios para controlar y evaluar el desarrollo de programas de inducción.

- Exponer la evolución de las técnicas de certificación a los colaboradores para determinar la comparación de tiempos históricos a la actualidad, para conseguir satisfacción dentro de la organización.
- Definir las competencias laborales que permita responder eficiente ante una tarea en el ámbito laboral dentro de la organización.

3. MÉTODO

La metodología que se aplica es la Investigación Bibliográfica, proceso mediante el cual se recopila conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistemático, procesar los escritos principales por medio de los métodos como teorías, hipótesis, análisis y resultados, se realiza de manera ordenada y con objetivos específicos, además, se tiene una finalidad la construcción de conocimientos , apoyar la investigación que se realiza al mismo tiempo permitir evitar realizar estudios ya explorados y verificar a través de diversas fuentes de información y tener un estudio a profundidad.

3.1 Técnica

La técnica que se utiliza en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica que se utiliza especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recolectar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. Espinoza (2003) da a conocer que se inicia con el contrato de un nuevo colaborador en la empresa para adaptarse de forma rápida y eficaz, a su ambiente de trabajo, políticas organizacionales, derechos y obligaciones.

Se señala que la inducción puede influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales.

El proceso de inducción se ha aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Chiavenato (2003) El estudio Nacional Industrial Conference Board de Estados Unidos, realizó la investigación con la finalidad de la capacitación ayudar a los empleados de todos los niveles para alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Las formas de reclutamiento de personal solamente tienen un pequeño efecto en la permanencia de los futuros trabajadores, ya que durante el proceso se puede ser útil para que los solicitantes sean exitosos en su lugar de trabajo, es por ello que la información formal, consiste en brindar a los aspirantes una evaluación realista de un puesto.

Phillips (2010) Descubrió que, en 40 estudios de información realista del puesto, resultó una menor rotación y satisfacción laboral más alta, así como un mejor desempeño, por lo tanto, sugiere que al momento de realizar este tipo de proceso se debe hacer de forma oral en lugar de escrita al momento de la oferta laboral, antes del reclutamiento e inducción del personal o después de la aceptación del puesto por parte del solicitante.

La certificación valora las competencias de los trabajadores lo que permite el establecimiento de estrategias de formación ajustada a las necesidades, individuales y sociales. En este sentido la certificación tiene finalidades interesantes en relación con el reclutamiento, la selección y la formación de los trabajadores. Vasco (1999) Se realizó la certificación como la culminación de proceso de reconocimiento formal de las competencias de los/las trabajadores/as; implicado a la expedición por parte de las instituciones autorizadas y la acreditación acerca de la competencia poseída.

Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, tiene expectativas muy positivas. El nuevo colaborador de la empresa comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Robbins (2013) Estos estudios explican que la planeación de la inducción implica pensar con anticipación en las metas y basarlos en algún método de lógica para el ingreso del nuevo colaborador.

Queda claro que la certificación, como testigo de las competencias y capacidades de las personas, requiere de un proceso transparente, válido, creíble con una alta significación y con la necesaria actualización periódica.

4.2 Inducción

La Inducción permite la ubicación del empleado, y la relaciona con el proceso de socialización, el cual brinda información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo Merino (2005) define

“La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, que a menudo es proporcionada por el departamento de recursos humanos incluye usualmente normas y características:

- Una conferencia o curso en la que se le explique al nuevo empleado las características generales de la empresa.
- Un mensaje de bienvenida afectuoso cálido a los nuevos trabajadores por parte del directivo del área.
- La proyección de una película o un show de diapositivas sobre los mismos temas de la conferencia.
- Una visita a la empresa donde se le muestren las áreas clave: el reloj, las zonas de seguridad, los baños, etc.
- Presentar al nuevo empleado con todos sus compañeros.
- Proporcionar un manual de bienvenida con la información clave que requiera el trabajador en sus primeros días en la empresa” (Pág.25).¹

La inducción se considera como una parte principal para los empleados para que ellos puedan

¹ Merino, María (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Pág.25.

sentirse familiarizados dentro de la organización y tener conocimiento de los temas importantes y aplicarlas para el desempeño laboral.

Al integrar una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción brindándole sensación de seguridad estabilidad. Dressler (1991) define la inducción como, “Procedimiento que permite proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (Pág.261).² Al aplicar la inducción del nuevo personal se da a conocer las principales funciones que desempeñara y el objetivo del porqué de su contratación.

Los nuevos empleados no son los únicos que recibe estos programas, también está dirigido a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, en el caso de que el personal sea transferido o ascendido a otros puestos de trabajo dentro de la organización. Chiavenato (2009) menciona que:

“Inducción es la socialización que reciben los nuevos empleados en donde se trata de integrarlos a la cultura organizacional de la empresa, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del

² Dressler, Gary (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 261.

comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización” (Pág.184).³

Se puede deducir que la inducción se fundamenta en la necesidad de crear el ambiente propicio y funcional que pueda establecer cambios favorables en función de que el trabajador aprenda las actitudes, estándares, valores y los patrones de conducta que tanto espera la organización.

(Ver Anexo 1. Figura1)

4.2.1 Objetivos de la Inducción

Los Objetivos de la Inducción mejoran la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal. Mercado (1989) define

“Objetivo de la Inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización, facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros. Demostrar a los

³ Chiavenato, Idalberto (2009). *Capital Humano de las Organizaciones*. Pág. 184.

empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo. Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización” (Pág.10).⁴

El objetivo principal de la inducción es poder proporcionar la información correcta y clara para que puedan desempeñarse de manera eficiente y mantener una actitud positiva e identificarse con la organización.

Como todo proceso, el inductivo organizacional tiene sus particulares objetivos derivados de la necesidad de optimizar la competitividad del nuevo personal. Werther (2009), afirma que “El objetivo principal es el de promover y mantener el talento humano competente requerido por cada uno de los procesos administrativos, operativos y financieros para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo humano del equipo de trabajadores” (Pág.15).⁵

Se define que el objetivo de la inducción es mantener el talento humano y puedan desarrollar sus habilidades y lograr los objetivos de la institución.

Al fijar los objetivos de la Inducción puede determinar la calidad y la cantidad de los recursos y poder analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción. Robbins Stephen, Coulter Mary (2010) menciona que:

⁴ Mercado, Salvador *Universidad Rafael Landívar* (1989) *Importancia de la Inducción para el desempeño del personal* Pág.10 [Consultado el 03de noviembre del 2022] Recuperado de: <file:///C:/Users/User/informacion%20general/Downloads/Garcia-Gladys.pdf>.

⁵ Werther, William (2009). *Administración de Recursos Humanos*.Pág.15.

“Los objetivos son los frutos que la empresa desea obtener en un momento determinado, por lo cual se tienen presentes las siguientes características:

- Un objetivo cuantificado es una meta.
- Un objetivo fijado en tiempo es un programa.
- Un objetivo fijado en recursos financieros se llama presupuesto” (Pág.239).⁶

Los objetivos son los logros que la empresa desea que puedan cumplirse en un determinado tiempo, se busca fijar distintas características para lograr las metas deseadas. (Ver Anexo 2. Figura2)

4.2.2 Importancia de la Inducción

La importancia de la Inducción permite contribuir a la socialización satisfactoria de los nuevos empleados dentro de la empresa, ha permitido a las organizaciones modernas orientar e instruir a su personal hacia los fines de la empresa, es decir, que el trabajador obtenga desde el comienzo la integración que necesita. Urbina (2013) afirma:

“El proceso de inducción constituye el primer paso de estabilización y socialización del nuevo trabajador tanto a su puesto de trabajo como a la organización en general, por lo tanto, viene a convertirse en el paso más importante como arranque de los objetivos que tiene por cumplir la organización como tal en beneficio de sus trabajadores” (Pág.133).⁷

⁶ Robbins Stephen, Coulter Mary (2010). *Administración*. Pág. 239.

⁷ Urbina, Francisco Universidad Central de Ecuador (2013) “Investigación bibliográfica” Pág 133[Consultado el 02 de noviembre del 2022]Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>

La inducción es primordial para tener conocimiento del puesto de trabajo y de la organización, tener un mismo fin y cumplir con los objetivos planeados desde el momento de la integración.

Se desea la familiarización del trabajador hacia la organización para obtener resultados más productivos por parte del colaborador mantener un conocimiento amplio al aplicar dentro de su área laboral. Chiavenato (2006) menciona que:

“Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización. Las personas una vez reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la organización. Después de ser reclutadas y seleccionadas las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas a su contexto, aclimatándolas y acondicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social. A las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado. De esta manera la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización” (Pág.331).⁸

El proceso de integración en la organización busca poder involucrar a los nuevos miembros a la nueva cultura brindando inducción detallada y llenarlos con la mejor información para que

⁸ Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Pág.331.

puedan tener un comportamiento eficiente, y sentirse identificados y valorados, realizando una ceremonia de ingreso para que puedan sentir lo importante que son para la organización y eliminar las expectativas negativas de la organización.

La inducción era un proceso olvidado e ignorado, debido a que las personas eran contratadas para realizar su trabajo sin dotarle ninguna ayuda, ni tampoco las pautas necesarias para que cumpla con su rol en el trabajo de manera eficiente. Keith (1991) menciona que: “Considera que la socialización organizacional es poner al tanto al nuevo trabajador sobre la organización con la finalidad de adiestrarlo y enseñarle lo importante que es para la institución contar con su integración a la misma” (Pág.28).⁹

Una parte indispensable del proceso de socialización es la inducción, debido a que dicho proceso hace que el empleado sea un miembro que ayude a incrementar los logros en la empresa.

4.2.3 Planeación de la Inducción

La Planeación de la Inducción permite implementar procedimiento que presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Robbins (2013) da una descripción de lo que trata la planeación de la inducción

⁹Robbins, Stephen Universidad Central de Ecuador (1991) *Investigación bibliográfica* Pág.28 [Consultado el 02 de noviembre del 2022]Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>.

- “(...) implica pensar con anticipación en las metas y basarlos en algún método de lógica para el ingreso del nuevo colaborador.
- Los planes ayudan a mantener las metas organizacionales y sus procedimientos para alcanzarlos.
- Las metas son el primer paso a seguir para comenzar con la planeación de la inducción y lo que se pretende lograr con el personal de primer ingreso a la empresa y al puesto, con el conocimiento de que este tipo de toma de decisiones determina el futuro que quieren las empresas.
- La planeación de la inducción es una etapa donde se definen los pasos y medios que deben seguirse y cuánto tiempo se tomara”.¹⁰

La planeación es una dirección que se obtiene para poder cumplir con las etapas propuestas tanto para la organización como para los empleados tener un guía para determinar la demora de cada etapa de la planeación de las diversas actividades a realizar.

Al desarrollar la planeación de la inducción en la organización es el sentido de compromiso y pertenencia hacia la empresa para mantener un entusiasmo y confianza en el trabajo para desenvolverse eficientemente en su área laboral. Alles (2011) define “Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para poder adaptarse a su empleo e identificarse con su empresa, así como a facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente laboral (...)” (Pág.55).¹¹

¹⁰ Robbins, Stephen (2005). *Administración*. Pág. 295.

¹¹ Alles, Marta (2005). *Desarrollo en el Talento Humano*. Pág.55

Este proceso de planeación puede definirse en varios conceptos, y herramientas que apoyan en la toma de decisiones Villatoro (1998) menciona que:

- “**La misión:** Debe dar a entender al colaborador el objetivo número uno de la empresa, asimismo sus valores e integridad. Si los colaboradores son nuevos en una empresa, es de mucha importancia fijarles una meta y crear el compromiso en ellos, debido a que, si esto no sucede, se crea un problema motivacional.
- **La visión:** Objetivo que motiva a las personas a trabajar por un futuro exitoso, en el que se va fundamentar una organización cuya finalidad es alcanzarla en un tiempo determinado, bajo las limitaciones de lo que una empresa necesita, estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, los cuales dependen de la estrategia que se vaya a tomar, asimismo de los bienes con los que cuenta la empresa” (Pág.12).¹²

La planeación es entonces, el arreglo estructurado de actividades que permiten realizar, como resultado, el programa de inducción. En esta etapa los objetivos sirven como metas a la organización y a su mejoramiento después de realizado el programa

4.2.4 La Necesidad de brindar un programa de Inducción

Cuando una persona ingresa a una organización o es promovida o cambiada de puesto, se presenta una nueva problemática y desafíos a la misma, para el departamento y para el jefe inmediato, ya que es labor de todos ellos procurar un correcto y adecuado proceso inductivo a

¹² Villatoro, José Luis (1998). *Instrumento de evaluación en la Administración*. Pág.126.

efecto de que ésta nueva persona, no desentone con el recurso humano de la empresa. Por lo que: Altuve A. y Páez U. (2013). menciona que:

“Como se conoce actualmente, el proceso de inducción constituye el primer paso de estabilización y socialización del nuevo trabajador tanto a su puesto de trabajo como a la organización en general, por lo tanto, viene a convertirse en el paso más importante como arranque de los objetivos que tiene por cumplir la organización como tal en beneficio de sus trabajadores” (Pág.99).¹³

El proceso de inducción es para que cada integrante de la organización tenga conocimientos de los objetivos que se quiere alcanzar y cumplirlos.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización. Chiavenato (2010) menciona que:

- “Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización.
- Las personas una vez reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la organización.
- Después de ser reclutadas y seleccionadas las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo.
- Sólo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos.

¹³ Urbina, Gabriel (1987). *Administración de Recursos Humanos*. Pág.99.

- Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas a su contexto, aclimatándolas y acondicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social.
- A las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado.
- De esta manera la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.” (Pág.332).¹⁴

Estos procesos incluyen los primeros pasos por medio de los distintos procesos se va seleccionando al personal adecuado, en estos procesos son muy selectivos y estrictos para tener al personal apto para el puesto y darles a conocer la cultura.

El proceso de inducción es significativo para el nuevo empleado como para la organización, debido a que se dará el conocimiento del entorno institucional, sus políticas, normas, planificación estratégica y sobre lo que se espera del empleado. Robbins (2003) define que:

“Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización ya su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo” (Pág. 223).¹⁵

¹⁴ Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pág.332.

¹⁵ Robbins, Decenzo (2002). *Fundamentos de Administración*. Pág.223.

El proceso de inducción también crea en el empleado un sentido de identificación con la empresa y enfatiza la importancia del trabajo que se debe realizar, también ayuda a que los demás empleados lo acepten dentro del grupo y contribuye al logro de trabajar en equipo el cual funcione apropiadamente.

4.2.5 Ventajas que proporcionan un programa de Inducción

La ventaja que proporciona un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. De acuerdo con Grados (2013) sugiere

“Se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, se podrían obtener las siguientes ventajas:

En cuanto a la empresa:

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más altas sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.

En cuanto al puesto:

- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información” (Págs. 335- 336).¹⁶

La ventaja de la inducción permite que los integrantes puedan adaptarse de inmediatez a la organización ya que llevan en sí un conocimiento de los puestos y se tiende a evitar mayores errores por parte de los integrantes y puedan cumplir con sus obligaciones.

Estas ventajas ayudan a los empleados a trabajar y desempeñarse en los problemas que surjan y a comprender cómo funciona su nuevo equipo de trabajo. Según

Rivera (2003) plantea lo siguiente:

“Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección:

- Es un factor de motivación para el personal.
- La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación.
- Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente observa que éste trae nuevas ideas.

¹⁶ Grados, Jaime (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. Pág.335-336.

- Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador.
- La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano” (Pág.12).¹⁷

En su mayoría el personal de nuevo ingreso que va a ocupar un cargo trae consigo el interés y el entusiasmo de aprender el trabajo que va a desempeñar y todos los aspectos relacionados con el mismo.

4.3 Tipos de Inducción

Un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y que efectúen contribuciones positivas a la organización. La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. Según Weihrich (1993) da a conocer que existen dos tipos de inducción

- **“General:** Proporciona información relacionada con la empresa y se debe compartir de la misma forma para todo el personal de nuevo ingreso.
- **Específica:** La información depende del puesto que ocupará el personal de nuevo ingreso y está relacionada con las funciones que deberá desempeñar cada trabajador”.¹⁸

¹⁷Rivera, Rodrigo *Motivación de empleados (2003)* Pág. 12 [Consultado el 05 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-de-empleados/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20de%20empleados%20se,%E2%80%9D%2C%20que%20significa%20literalmente%20movimiento>

¹⁸ Mandomedio *Inducción de personal (1993)* [Consultado el 5 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://mandomedio.com/colombia/blog/articulos-blog/cual-es-el-paso-a-paso-de-la-induccion-laboral/>

La inducción general da a conocer todo lo referente a la institución y la específica todo lo relacionado con el puesto de trabajo ambos tipos son de suma importancia para instruir al nuevo personal y puedan ser eficientes en su área laboral.

Según Anzures (2002) da a conocer los tipos de inducción

- **“Inducción general:** Se le brindará a la persona lo necesario para que se integre con el resto de la empresa.
- **La inducción específica:** Sería una inducción al puesto de trabajo que ocupará esta persona”.¹⁹

La inducción general brinda toda información necesaria de la empresa y la inducción específica información al puesto de trabajo.

Existen diferentes formas de implementar determinados procesos los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se quiera aplicar actualmente Según Duran (2019) se utilizan diferentes tipos de inducción en los cuales se destaca:

- **“Inducción general:** Consiste en que el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y el desarrollo del cargo.

¹⁹ Guía del empresario *Inducción Administrativa* (2002) [Consultado el 5 de noviembre del 20229]Recuperado de: <https://guiadelempresario.com/administracion/induccion/>

- **Inducción específica:** En este caso departamento de gestión humana precisa información de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización su estado actual y su posicionamiento, Misión Visión y objetivos de la organización., puesto de trabajo y labores que va hacer, reglamentos y políticas de la compañía”.²⁰

La inducción general se da a conocer que es un bosquejo amplio para el conocimiento de la organización, tanto como la específica se refiere a la evolución de la organización de las diferentes políticas para el puesto de trabajo.

4.3.1 Inducción general

La inducción general incluye proporcionar a los trabajadores que se integran información relevante para todos los empleados de la empresa. Villegas (1998) define

“Orientación General: El trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones” (Pág.249).²¹

La orientación general se da a conocer todo lo relacionado con la empresa como las normas, políticas, valores, pagos de planillas y los derechos que cada integrante tiene al ya ser parte de la organización.

Brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Como plantea Allies (2002)

²⁰ La importancia de la Inducción en las Inducciones (s.f) [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://lainduccion10.blogspot.com/2015/10/tipos-de-induccion.html>

²¹ Villegas, Benjamín (1998). *Inducción de Personal*. Pág.249.

“se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores(...)

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa es vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa(...)”.²²

La ventaja de la inducción permite que los integrantes puedan adaptarse de inmediatamente a la organización ya que llevan ya en si un conocimiento de los puestos y se tiende a evitar mayores errores por parte de los integrantes. (Ver anexo3.Figura3)

4.3.2 Estructura de un proceso de Inducción general

Se otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos: Allies (2016) sugiere

- “El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.

²² Alles, Martha (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Pág. 44.

- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso” (Pág.176).²³

Es de anotar que la profundidad con que se aborde, dependerá del perfil y nivel de responsabilidad inherente al cargo que desempeñará el empleado.

Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa. Según Conde (1991) da a conocer que la estructura de la inducción

- “Historia, misión, visión, organigrama, valores, objetivos.
- Productos o servicios que la empresa ofrece
- Procesos administrativos (asignación de código, aperturas de cuentas, forma de paga, etc.)
- Normativas y reglamento interno
- Ubicación, conocimiento de las instalaciones: guardería, baños, comedor, salida de emergencia,
- Generalidades de seguridad industrial.²⁴

²³ Alles, Matha (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Pág.176.

²⁴ *Asistencia al Departamento de Personal* (s.f) [Consultado el 6 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://personalinduccin.blogspot.com/2016/10/estructura-de-los-procesos-de-induccion.html#:~:text=ESTRUCTURA%20DE%20UN%20PROCESO%20DE%20INDUCCI%C3%93N%20GENERAL%3A%201,de%20cuentas%2C%20forma%20de%20paga%2C%20etc.%29%20M%C3%A1s%20elementos>

Al ingresar en una organización se considera importante poder dar a conocer las diferentes culturas y de cómo se divide el organigrama de los puestos, tanto como las normas y las generalidades de la organización.

4.3.3 Inducción específica

La inducción específica atiende los requerimientos de áreas, departamentos o puestos en concreto. Como afirma Villegas (1995)

“Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato”(Pág.249).²⁵

Se da a conocer a los mandos altos los nuevos integrantes en donde se les da el conocimiento de las diversas actividades a realizar en sus puestos y que objetivos alcanzar en el departamento a desempeñar.

Es importante considerar que todo el personal de una empresa se considera como (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. Alles (2003) quien conceptualiza la Inducción Especifica como:

“Una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición”

²⁵ Villegas, Benjamín (1998). *Inducción de Personal*.Pág.249.

Toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Chirinos (2009) enfatiza lo siguiente

- “Tipo de entrenamiento que recibirá en su puesto de trabajo.
- Presentación entre los compañeros con los cuales va a laborar y relaciones interpersonales (clima laboral, socialización, relaciones de jerarquía y costumbres). Objetivos que tiene el departamento al cual pertenece
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional
- Mostrar instalaciones en general de toda la Organización” (Pág.126).²⁶

La presentación entre los compañeros de trabajo es esencial para que el integrante pueda relacionarse y conocer la jerarquía que divide cada departamento.

4.3.4 Estructura de un proceso de Inducción Específica

Se presenta una propuesta de estructura de un proceso de inducción específica. Desde el punto de vista de: Buckeley (1991)

“Entrega de organigrama con la ubicación de este cargo dentro de la organización, indicando los distintos cargos con los que interactuara el colaborador.

²⁶ Chirinos, Nilda *Observatorio Laboral Revista Venezolana* (2009) Pág. 126 [Consultado el 05 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>.Pág 137.

- Manual de funciones
- Flujogramas de producción
- Espacios físicos, equipos y materiales de trabajo
- Horarios, turnos, pausas y permisos
- Normas de seguridad, equipos de protección y riesgos laborales.
- Obligaciones y derechos del colaborador”.²⁷

Se da a conocer el organigrama de los distintos cargos, como los manuales de funciones, horarios laborales, normas y sobre todo las obligaciones que se tiene en el momento de ser parte de la institución. (Ver Anexo 4. Figura4)

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Según Cajal (2002) da a conocer que

“La estructura de la inducción específica presenta lo 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, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona”.²⁸

²⁷ Buckeley, Jim *Formación y desarrollo del capital Humano* (1991) [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>

²⁸ Universia *Inducción de Personal* (s.f) [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.universia.net/cl/actualidad/orientacion-academica/que-es-el-proceso-de-induccion.html>

La estructura de la inducción por lo general es todo lo relacionado dentro de la organización incluyen todas las normas, como los programas de desarrollo para que el nuevo personal tenga un desarrollo eficiente.

Es fundamental brindarle una inducción, tanto de la empresa como del puesto de trabajo, para que obtenga éxito en 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 según Mansilla (2000) da a conocer la estructura como

- Organigrama
- Historia, misión, visión y valores de la empresa.
- Presentación de los productos o servicios que ofrece.
- Plan de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral.
- Reglamento interno.
- Seguridad interna”.²⁹

Las estructuras de los procesos de inducción tienen que estar bien definidas dando a conocer los organigramas de cómo están divididas acorde al departamento, dando a conocer diferentes métodos o estrategias, sobre todo los productos o servicios que ofrece la organización.

²⁹ Sánchez, María *Gestión Rh* (2019) [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://gestionrh.com.mx/induccion-al-puesto/#:~:text=La%20inducci%C3%B3n%20al%20puesto%20de%20trabajo%2C%20es%20un,favorecer%20el%20sentido%20de%20pertenencia%20a%20la%20empresa.>

4.4 *Ventajas de la Inducción*

Un proceso de inducción es importante que se efectúe en toda organización, debido a que puede traer una serie de beneficios tanto para ella como las personas. Rodríguez (2007) plantea lo siguiente:

“Establecimiento de una conexión intrínseca entre colaborador y organización basada en la comprensión y aceptación de los valores y normas organizacionales:

- Promovemos una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.
- Al ser un proceso documentado, la primera ventaja que nos presenta es la información fidedigna de cómo desarrollar las diversas fases del proceso.
- Clara reducción de rotación de personal.
- Alta productividad puesto que los nuevos integrantes inician sus labores más seguras ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.
- La Inducción específica disminuye significativamente los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, y consecuente reducción de riesgos para el trabajador, así como de costos de mantenimiento correctivo.
- Reducción de accidentes laborales.
- Optimización de tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la empresa.
- Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa, como: misión, visión, valores, objetivos, etc.

- Obtenemos un mejor clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo” (Pág.163).³⁰

Con las ventajas antes mencionadas no podemos dudar de la importancia que tiene el proceso de inducción en una organización, puesto que de este podrán establecerse como punto de partida diversos indicadores de nuestra gestión empresarial.

Contribuye de diferentes formas al talento que está comenzado su nueva experiencia y, también, a la organización. Según Austen (1995) comparte las cinco ventajas más destacadas.

- **“Motivación y productividad:** Una buena formación acerca de las tareas a realizar y el funcionamiento de las herramientas de trabajo, facilita que el nuevo miembro del equipo se sienta seguro y útil desde el principio, evitando la sensación de estar perdido y ser un estorbo más que una ayuda.
- **Optimiza el tiempo de adaptación:** Hará que el colaborador pueda funcionar de manera autónoma mucho antes, reduciéndose así su periodo de adaptación a la organización, con lo que, mediante una pequeña inversión temporal al principio, se obtienen grandes beneficios poco después.
- **Retiene al mejor talento:** Es muy importante cuidar su adaptación desde el primer día, complementando los procedimientos para las inducciones con unos onboardings eficaces con el propósito de fidelizar a quienes te interesa tener en la organización

³⁰ Rodríguez, Joaquín (2007). *Administración Moderna de Personal*. Pág.163.

- **Evita confusiones y malentendidos:** Una información adecuada de normas, códigos o de incluso cómo se dicen las cosas en la empresa, impide que se produzcan confusiones y malentendidos.
- **Mejora el ambiente laboral:** Permite que el nuevo talento asuma de manera adecuada sus tareas. Ello implica que no exista un sobreesfuerzo por parte de sus compañeros en tener que explicarle nuevamente el paso a paso para hacer sus funciones”.³¹

La principal ventaja de la inducción es de que el personal al integrarse en su puesto laboral ya tiene el conocimiento de la organización como en su puesto de trabajo es hace que facilite su adaptación en la organización.

Una adecuada inducción traerá ventajas tanto para el nuevo miembro del equipo, como para la compañía. Si el trabajador se siente a gusto, se desenvolverá armónica y eficientemente en relación con las funciones del puesto, y con la estructura empresarial.

Según Business Balls (2001) la ventaja de la inducción la define como:

“La ventaja de la inducción adecuada actúa como refuerzo a las nuevas contrataciones que hicieron la elección correcta al venir a trabajar para la institución, las inducciones individuales pueden funcionar mejor que las inducciones de grupo, puede traer más rápidamente contrataciones actualizadas sobre las normas y las expectativas dentro de los departamentos en los que estarán trabajando”.³²

³¹ Buk *Ventajas del proceso de Inducción de Personal* (s.f) [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.buk.pe/blog/5-ventajas-del-proceso-en-la-induccion-del-personal>

³² Vogt Cristal *Ventajas y desventajas de utilizar el proceso de inducción en la contratación de personal* (s.f) [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://pyme.lavotzx.com/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-el-proceso-de-induccion-en-la-contratacion-y-seleccion-5050.html>

Es importante poder aplicar una inducción profesional, mejoran la eficiencia, tanto como la organización acoplan rápidamente al integrante dando a conocer las normas y su funcionamiento de la organización.

4.4.1 Beneficios de la Inducción

Los Beneficios de la Inducción disminuye las dudas de los nuevos colaboradores, facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.

Masegosa (2012) menciona:

“El nuevo empleado, conoce desde el primer momento la misión y visión de la empresa con lo que le resultará más sencillo poner en contexto las funciones que va a desempeñar y alinear su trabajo con esta cultura:

- Reduce en gran medida la tensión del nuevo trabajador y el coste del estrés a la empresa, lo que le facilitará que éste mismo pueda comenzar a aportar valor en el menor tiempo posible.
- Evita muchos posibles errores por parte del nuevo empleado, que puedan derivar en pérdidas de tiempo, dinero, imagen empresarial o problemas de adaptación con el resto de compañeros.
- Facilita la socialización desde el principio con el resto de personas de la corporación.

- Favorece la atracción y retención de talento, ya que el trabajador se siente comprometido y agradece el esfuerzo que se lleva a cabo para facilitar su adaptación”.³³

Con base a lo anterior se puede entender al implementar la inducción al nuevo personal se logra obtener grandes beneficios ya que el personal tendrá un alto conocimiento sobre la empresa y buen desempeño en el área laboral.

Una adecuada inducción traerá beneficios tanto para el nuevo miembro del equipo, como para la compañía. Balmes (2000) plantea lo siguiente

“Encontramos tres temas fundamentales. Por un lado, el conocimiento que el trabajador tendrá sobre la cultura de la empresa desde su primer día laboral. Luego, la motivación que recibirá desde el momento de su ingreso y, por último, la socialización que conlleva la inducción de personal en la empresa: se lo presenta y comienza a conocer a sus compañeros y a su entorno laboral desde el primer día”.³⁴

Al ingresar dentro de una organización es importante tener una inducción bien definida para tener los conocimientos adecuadas, una adaptación y socialización dentro de la organización.

³³ Masegosa, Paula *Importancia y Beneficios de la Inducción de Personal para la Empresa* (2012) [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/importancia-y-beneficios-de-la-induccion-de-personal-para-la-empresa/>

³⁴ Balmes, Jaime *¿Qué es la Inducción de Personal? (2000)* [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://capitalh.com.mx/induccion-de-personal/>

La inducción de talento humano es fundamental para asegurar un ingreso armónico de nuevos miembros a la empresa. Távora (1990) expresa que: “La idea es alinear objetivos y buscar una adaptación en corto plazo, pero esta adaptación no está ligada íntegramente a las funciones y conocimientos, como en el caso de la inducción, sino a objetivos, estrategia, y metodología de trabajo”.³⁵ En este concepto se indica que este proceso consiste en brindar los objetivos, metodologías de trabajo al nuevo personal y tener una adaptación y conocimiento a un corto plazo.

El objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de ingreso. Como plantea Corletto (1999)

“La mejora de la imagen de la compañía al demostrar la preocupación por su personal. Fortalece el compromiso con la organización, la retención de las personas y reduce el estrés. Permite a las personas conocer más a fondo la organización, apreciar cuáles habilidades y comportamientos desarrollar para lograr una validación dentro del equipo y posicionarse como un trabajador efectivo”(Pág.75).³⁶

Al tener un compromiso por parte de la organización que claro que se tendrá una mejora en la moral de los empleados, menos rotación de personal y facilita el aprendizaje de los empleados.

³⁵ Távora, Cinthia *Beneficios de los Procesos de Inducción (1990)* [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://mandomedio.com/peru/blog/beneficios-de-los-procesos-de-induccion-y-onboarding/>

³⁶ Corletto, Aliosha (1999). *Administración*. Pág. 75.

4.4.2 Fases de un programa de Inducción

Las Fases de un programa de Inducción alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables; los conocimientos sociales y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización. Marín (1998) menciona que:

- “Información general sobre la organización: su historia, revisión de las políticas y procedimientos, normativa, reglamentos.
- Información específica sobre el puesto de trabajo: se proveerá de la información relacionada al correcto desempeño en el cargo, relativa puntualmente a las actividades que deben ser realizadas por el nuevo colaborador.
- Presentación del nuevo integrante: El jefe inmediato del cargo hará un recorrido por los diferentes espacios de la organización, con la finalidad de presentar al colaborador con los demás miembros de la misma, generando en primer lugar una ambientación mutua entre el personal y al mismo tiempo consiguiendo la buena predisposición de ánimo para el trabajo, del recién llegado.
- Evaluación de la inducción recibida: luego de 30 días, el departamento de Gestión de Talento Humano tanto como el jefe inmediato quienes se encargarán del análisis de efectividad de la inducción aplicada, para esto se deberá utilizar herramientas de medición”(Pág.42).³⁷

³⁷ Marín, Salvador Universidad Politécnica Salesiana (2013) “*Etapas del Proceso de Inducción*” Pág.42 [Consultado el 5 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Los empleados de nuevo ingreso pueden aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización, teniendo como finalidad a que el colaborador pueda tener conocimientos sobre todas las políticas de la organización. (Ver Anexo5.Figura5)

De esta manera se garantiza de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa. Dressler (2011) define las etapas como:

- “Presentación o bienvenida: en esta primera parte, se da el ingreso del nuevo trabajador a la organización, desde el primer día se lo hace sentir que el ambiente y el clima laboral del departamento al cual pertenece y a la organización en general es agradable y cálido para empezar a laborar eficientemente.
- Introducción al puesto y a la organización: descripción general del puesto con sus actividades a realizar, el reglamento que tienen sobre la disciplina del trabajador, información de la organización en general en cuanto a sus visiones acorto y largo plazo, derechos y obligaciones de los trabajadores y por último las políticas generales de la organización y del personal que labora en ella; en sí, incluye una orientación global en todo lo que se refiere al ambiente de trabajo.
- Seguimiento y evaluación: es determinante para saber si la inducción fue realizada correctamente, si necesita una retroalimentación o saber si quedaron dudas en el trabajador. Este seguimiento y evaluación va a estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y del Supervisor o Jefe inmediato” (Pág.236).³⁸

³⁸ Dressler Gary, Varela Ricardo (2011). *Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Pág.236.

Las fases de un programa de inducción como lo describe el autor es tener en cuenta de brindar la información esencial al nuevo personal como el clima laboral, las disciplina, las obligaciones y al final de la inducción poder evaluarlos si captaron los objetivos deseados.

Las presentaciones son vitales para el nuevo integrante, ya que será más fácil llevar a cabo sus funciones, atribuciones y obligaciones. Allies (2010) afirma “El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso” (Pág. 208).³⁹ Se debe invertir el tiempo necesario para poder brindar la inducción adecuadamente para el tipo de puesto u organización para sentirse familiarizado y tener los conocimientos esenciales para su área a desempeñar.

4.5 Técnicas existentes de Inducción

Las técnicas de la inducción tienen como finalidad ayudarnos a optimizar el tiempo propio de la inducción a los trabajadores, ya que nos va a proveer de pautas esenciales, las cuales nos servirán para enfocarnos en los puntos clave que sean relevantes a la inducción. Meigham (1991) menciona algunas técnicas que pueden contribuir a dicho objetivo:

- **“La Formación en el Puesto:** se enseña al empleado cómo desempeñar el puesto y se le permite hacerlo bajo la supervisión del formador.

³⁹ Alles, Martha (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Pág.208.

- Exige a un individuo a desempeñar varios puestos de una misma unidad o departamento y los desempeñe todos durante un cierto periodo.
- **Aprendizaje:** tiene por finalidad ofrecer a los nuevos empleados una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo, propios de determinadas ocupaciones calificadas.
- Formación en el aula: se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido.
- Es eficaz para transmitir información rápida a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia y útil para presentar prácticas, conceptos, principios y teorías, su uso más frecuente se reserva para los teóricos, profesionales y directivos” (Pág. 229).⁴⁰

Las técnicas de inducción permiten que los empleados lleven una misma dirección de aprendizaje tanto como en su formación dentro del trabajo.

En el ámbito organizacional las asignaciones muchas veces están relacionadas con las funciones inherentes a los cargos que se ejecutan. Harris (2002) indica quienes son los responsables de la inducción:

- **“El Departamento de Personal:** El primer punto de contacto que tiene el personal nuevo con la organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones.

⁴⁰ Meighan, Michel (1991). *Programas de Inducción*. Pág 229.

- **Gerentes y Supervisores:** De cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. Es necesario que cuando se está preparando Supervisores y Gerentes se les estimule en actividades positivas hacia el entrenamiento de nuevos empleados.
- **Personal de Capacitación:** Son los que facilitan la función de inducción, diseñando y realizando cursos y programas de inducción” (Pág. 79).⁴¹

El nuevo personal se lleva la primera impresión con todo el departamento de personal, dando a conocer sus funciones y de cómo se les estará impartiendo la inducción para sus conocimientos en el momento de ponerlos en práctica en su puesto laboral.

Es importante destacar que la inducción brinda la información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilita su rápida adaptación al ambiente de trabajo y genera interés y seguridad por su nuevo trabajo, contribuyendo al ajuste adecuado a la organización y sobre todo al cargo que va a desempeñar. En este sentido Chiavenato (2007, como se citó en Rivera 2003) deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan:

- “Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
- Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.

⁴¹ Harris, Jeff (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Pág 79.

- Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.
- Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos.
- Acelera el proceso de integración” (Pág. 71).⁴²

La técnica de inducción de personal ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, y poder desarrollarse en su puesto de trabajo, tanto como la organización reduce sus costos de una manera eficiente.

4.5.1 Relación directa experto-aprendiz

La Relación directa experto-aprendiz permite de una forma estructurada, mediante el cual los empleados se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano.

Por lo que Spec (1994) define:

- **“Relación Experto-Aprendiz.** (Empleados). Técnica que utiliza una relación entre un maestro y un aprendiz. Se desarrolla en el lugar de trabajo bajo la guía de un trabajador experto, un supervisor o un formador.
- **Rotación de Puestos.** (Empleados). Es una técnica en la que los empleados cambian de un puesto a otro (dentro de su área) para aumentar su experiencia. Ayudan a los empleados a entender los diversos puestos y sus interrelaciones.

⁴² Chiavenato (2007, como se citó en Rivera, 2003) señalan que “la inducción comienza una vez que el trabajador ingresa a la organización”.

- **Rotación de Puestos.** (Gerentes) Está encaminada a familiarizar a los gerentes con los problemas de cada departamento. Los gerentes rotan de un departamento a otro con el fin de aprender las funciones que se ejecutan en los mismos.
- **Método de Reemplazo.** (Gerentes). El empleado en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar y esta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación. Panel de Gerentes en Entrenamiento. (Gerentes). Tienen como objetivo proporcionar experiencia a los gerentes para el análisis de los problemas generales de la compañía. Varios gerentes participan en un panel de directores donde hacen recomendaciones a la compañía y analizan los problemas presentes en la misma. (10 a 12 participantes, no es tiempo completo y no posee moderador).
- **Aprendizaje Acción.** (Gerentes). Las personas en capacitación gerencial trabajan tiempo completas en el análisis y solución de problemas de otros departamentos. Esto problemas se concentran en proyectos. Se les da el tiempo libre para trabajar horario completo a diferencia del panel. (4 a 5 participantes, sin moderador)".⁴³

La Relación directa experto-aprendiz patrón que determina el principal asesoramiento a los empleados teniendo un guía de las distintas recomendaciones para poder desempeñarse de manera eficiente en el área laboral.

Con la influencia de muchos mentores, un aprendiz comienza a desarrollar su propia caja de herramientas, el conjunto de prácticas que él aplica sistemáticamente. Estas prácticas constituyen una base para el desarrollo avanzado, una base sobre la cual un aprendiz puede

⁴³ Spec, Alfredo *Cómo realizar un proceso de inducción de personal eficaz* (1994) [Consultado el 8 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.grupospec.com/es/blog/129-proceso-induccion-personal>.

construir. Según Meriam (2014) define un aprendiz es “Alguien que trabaja para un experto con el fin de aprender un trabajo o habilidad específica”.⁴⁴

Un aprendiz adquiere conocimientos en la práctica y da a conocer sus habilidades.

Aprendizaje y experiencia son procesos continuos que implican práctica, ajuste y refinamiento.

Cast (2001) define “A los aprendices expertos como decididos y motivados, ingeniosos y conocedores, y estratégicos y orientados a objetivos”.⁴⁵ Los aprendices son expertos ya que adquieren conocimientos y dan a conocer las distintas estrategias a utilizar dentro del área laboral.

Los expertos pasan más tiempo analizando un problema al comienzo del proceso de solución.

Emplean una proporción mayor del tiempo en identificar y representar el problema. Webster (1996) da a conocer “Alguien que está aprendiendo a través de la experiencia práctica bajo el comando de trabajadores habilidosos, en un negocio o en el arte”. El experto Aprendiz tiene habilidad y experiencia para ser administrador de un negocio ya que se tiene la habilidad para cualquier situación que se le pueda presentar.

4.5.2 Conferencias, videoconferencias

La Conferencias y videoconferencias dependen, más de la comunicación y menos de la transmisión directa de los conocimientos en un entorno real y la participación activa. Según

⁴⁴ Psicotecno *Diferencia entre Experto* (s.f) [Consultado el 8 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://psicopico.com/diferencias-expertos-principiantes-la-solucion-problemas/>

⁴⁵ Dos Ideas *Aprendiz Experto* (s.f) [Consultado el 8 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://dosideas.com/noticias/reflexiones/513-como-aprendemos-aprendiz-o-experto>

Márquez (2001) **da a conocer que** “la videoconferencia permite intercambiar audio y video entre dos o más sitios de manera simultánea. Este intercambio se realiza por medio de un equipo especializado que se encuentra ubicado en los sitios que establecen la conexión”.⁴⁶

En este concepto se da a conocer que lo más primordial es la comunicación y poder intercambiar puntos de vista para un mejor conocimiento y tener una sincronización con los distintos departamentos.

El manejo e intercambio de información, busca que los empleados y jefes aprendan a encontrar e intercambiar información de forma productiva y efectiva. Cabero (2003) define la videoconferencia como:

“(...)conjunto de hardware y software que permite la conexión simultánea en tiempo real por medio de imagen y sonido que hacen relacionarse e intercambiar información de forma interactiva a personas que se encuentran geográficamente distantes, como si estuvieran en un mismo lugar de reunión”.⁴⁷

Cabero menciona que la comunicación por medio de sonidos e imágenes es más práctico al poder intercambiar información sin importar que tan distante estén.

La videoconferencia, por tanto, es un medio que facilita la comunicación bidireccional y simétrica ya que ambos sitios se convierten en emisores o receptores potenciales. Por esta razón

⁴⁶ Márquez, Arturo *La enseñanza, Buenas Prácticas, La Motivación* (2001) [Consultado el 8 de noviembre del 2022] Recuperado de: <http://www.marques.net/actodid3.htm>

⁴⁷ Pérez, Porto *Videoconferencias, Conceptualización* (2003) [Consultado el 11 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://definicion.de/videoconferencia/>

Sacks (1995) opina que “(...)tiene unas posibilidades educativas enormes, puesto que permite una interacción permanente, en tiempo real, (...) que no requiere grandes conocimientos técnicos para su manipulación, ya que su manejo es simple, transparente y porque su coste empieza a ser asequible”(Pág.36).⁴⁸

La videoconferencia elimina la barrera de la distancia y la comunicación efectiva, obteniendo una mayor retroalimentación entre los participantes, mediante el intercambio de experiencias laborales.

4.5.3 Simulación de condiciones reales

La simulación de condiciones reales interfiere en las operaciones normales de la organización, algunas organizaciones utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Esta técnica permite transferencias, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación. Pérez (2017) describe que: “la simulación en el aprendizaje método eficaz basado en tecnologías informáticas inmersivas que concibe a los empleados como agentes activos en el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes profesionales mediante la experiencia”.⁴⁹

⁴⁸ Sacks, Oliver *Universidad Complutense de Madrid* (1995) “*Facultad de psicología al personal*” Pág. 36[Consultado el 11 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-10588/2015_09_not2.pdf

⁴⁹ Pérez, Arturo *La simulación, un método eficaz para los procesos de formación de las organizaciones* (2017) [Consultado el 11 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.rhhdigital.com/editorial/122111/La-simulacion-un-metodo-eficaz-para-los-procesos-de-formacion--de-las-organizaciones-->

La simulación es un método eficaz para poder aplicar al nuevo personal y puedan dar a conocer sus habilidades, conocimientos y actitudes en el momento de desarrollar sus experiencias en su área laboral.

Las simulaciones, método eficaz para los procesos de formación de las organizaciones, dada su capacidad para simular escenarios reales, permite que los participantes tomen decisiones, evalúen las consecuencias de las mismas y obtengan un *feed back* constante de sus acciones, resolviendo los problemas que puedan surgir con el objetivo de evitar riesgos innecesarios. Salvatore (2017) define:

“Las simulaciones proporcionan un alto nivel de interacción, tanto a nivel de procesos hombre-máquina como aplicadas en estrategias de negocio esta interacción favorece un mayor nivel de motivación y de compromiso entre los participantes, que se ve reforzado por las competencias adquiridas durante la ejecución del proceso y del trabajo en equipo”(Pág.129).⁵⁰

Debe haber una conexión primordial entre los nuevos colaboradores como los distintos programas de una máquina y ejecutarlas de una manera casi profesional para poder desempeñarse eficiente dentro de la organización.

⁵⁰ Velásquez, Raúl *Universidad Politécnica de Catalunya* (2017) “*Desarrollo de un simulador conductual*” Pág.129 [Consultado el 11 de noviembre de 2022]Recuperado de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/12316/PFC_Raul_Perez_Velazquez.pdf

La simulación es una excelente herramienta para el aprendizaje, ya que proporciona una experiencia realista del entorno laboral. Además, ayuda a las empresas a reducir los costos relacionados con la capacitación. González (1999) argumenta que:

“(…)el uso de simulaciones en la enseñanza, es considerado como un aprendizaje vivencial dado que el empleado lleva a la práctica los conocimientos teóricos por medio del desarrollo de estrategias y toma decisiones en un ambiente simulado. Con esta herramienta, se permite a los empleados a enfrentar situaciones gerenciales que deben aprender a resolver, de manera que, cuando en la vida real lleguen a presentárseles cuestiones parecidas, puedan contar con algunos elementos de referencia para una toma de decisiones” (Pág.17).⁵¹

Se puede entender que es una práctica que los empleados realizan para determinar y dar a conocer sus conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje.

4.5.4 Actuaciones o sociograma

Es común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y se obtiene retroalimentación de la más alta calidad. Villalobos (2002) define los objetivos principales como:

- “Proveer elementos de cualquier tema, basado en situaciones o hechos de la vida real.

⁵¹ Reaí, (1999, como se citó en Gonzalez,1999) afirma que “*simulador se pudieron observar diferentes habilidades, como la concentración, capacidad de análisis e interpretación de la información*”.

- Identificar y conocer las causas y efectos de hechos o situaciones de la vida cotidiana.
- Analizar el contexto donde se está dando los hechos o situaciones para obtener conclusiones valideras a los problemas detectados” (Pág.9).⁵²

Al implementar este tipo de actuación dentro del desarrollo del personal se da a conocer las diferentes actitudes y de cómo pueden actuar en las distintas situaciones que se le pueda presentar.

El sociograma permite que los empleados puedan prevenir o estas a la expectativa sobre problemas de la vida real, del mismo modo pueda identificar las causas y conoce los efectos que estos problemas reales presentan. Vargas y Bustillos (2008) consideran los elementos importantes como:

- “Tener la temática clara, sobre lo que se va a representar.
- Se requiere de un lugar o espacio adecuado para el desarrollo de la escena.
- Voluntarios del mismo grupo para representar los personajes del caso” (Pág.85).⁵³

Es importante tener un lugar amplio y una planificación bien detallada para poder desarrollar las diversas actividades.

Permite evaluar las ideas para su posterior selección en base a la valoración de tres aspectos: positivo, negativo, interesante o interrogativo. Orozco (2000) da a conocer “Esta técnica permite ser usada en cualquier situación problemática, donde se necesite: aunar ideas del grupo,

⁵² Villalobos, Guadalupe (2002). *Mejoramiento de la calidad en la Práctica Profesional*. Pág 9.

⁵³ Vargas Laura, Bustillos Graciela (2008). *Técnicas participativas para la educación Popular*. Pág 85.

equipo ordenadamente, realizar un esquema sintético de la situación, discutir deliberadamente obteniendo material que luego podrá relacionarse, vincularse y obtener inferencias”.⁵⁴

Esta técnica permite poder darle solución a distintos inconvenientes que puedan presentarse con la idea que todos del grupo puedan participar y buscar una posible solución.

4.5.5 Estudio de Caso

Mediante el estudio de caso la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Desde el punto de vista de Chiavenato (2008)

“El método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión” (Pág.417).⁵⁵

El estudio de caso se considera esencial dentro de una institución los empleados dan a conocer diferentes puntos de vista mientras trabajan en el juego de roles. Cada empleado puede representar diferentes escenarios de trabajo potenciales.

⁵⁴ Creatividad *Infinita Sociograma* (s.f) [Consultado el 11 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://creatividadespiral.blogspot.com/2017/09/sociograma.html>

⁵⁵ Chiavenato, Idalberto (2008) *Gestión del Talento Humano*. Pág. 417.

El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Hartley (1994) “el estudio de casos es un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos” (Pág.35).⁵⁶ El estudio de caso se da a conocer los distintos problemas y poder buscarle solución con un procedimiento adecuado.

El estudio de caso consiste en un programa de intervención en el proceso actual de selección de la empresa, en base a los resultados obtenidos con el fin de buscar mejoras. Musitu (1995) mencionan que se pueden considerar en principio tres modelos que se diferencian en razón de los propósitos metodológicos que específicamente se pretenden en cada uno:

- “Modelo centrado en el análisis de casos: Este modelo pretende el conocimiento y la comprensión de los procesos de diagnóstico e intervención llevados a cabo, así como de los recursos utilizados, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos a través de los programas de intervención propuestos.
- Determinar un método de análisis: Pretende enseñar a aplicar principios y normas legales establecidos a casos particulares, de forma que los estudiantes se ejerciten en la selección y aplicación de los principios adecuados a cada situación.
- Adquirir agilidad en determinar alternativas o cursos de acción: busca el entrenamiento en la resolución de situaciones que, si bien requieren la consideración de un marco teórico y la aplicación de sus prescripciones prácticas a la resolución de determinados

⁵⁶ Hartley (1994, como se citó en Castro,2010) afirma que “*El estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación importante en la Administración de empresas*”.

problemas, exigen que se atienda la singularidad y complejidad de contextos específicos”.⁵⁷

Mediante el estudio de caso se da a conocer la comprensión de los empleados que tipo de resultados se obtuvo en el diagnóstico y las tomas de decisiones.

4.5.6 Instrucción programada como lectura, estudios individuales

La instrucción programada permite la enseñanza autodidáctica que consiste en la presentación de la materia a enseñar en pequeñas unidades didácticas, seguidas de preguntas cuya verificación inmediata, si la respuesta es correcta, contribuye a afianzar el conocimiento adquirido, o si es incorrecta, conduce a la corrección del error. Teber (1979) agrega que:

“La mayoría de los trabajos realizados con Instrucción Programada pretenden aplicar conocimientos del proceso de aprendizaje. Hace tiempo se conocen los hechos empíricos, pero solo recientemente se han aplicado seriamente a la creación de recursos y procedimientos de la instrucción programa. Esta reacción con las bases científicas ofrece la posibilidad de enseñar muchas materias de estudio de un modo más efectivo de lo que se ha venido enseñando. Además, es posible evaluar la eficiencia de esta nueva técnica, más rigurosa y precisamente de lo que ha sido posible con otros métodos de enseñanza” (Pág.11).⁵⁸

⁵⁷ Gamboa, Cristina *El Estudio de casos como Técnica Didáctica* (1997) [Consultado el 11 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/bio-grafia/article/view/7334>

⁵⁸ Teber, Mussito *Instrucción Programada, Fundamentos teóricos, Desarrollo y Aplicación* (1979) [Consultado el 11 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://nanopdf.com/download/n-instruccion-programada>.

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

La instrucción programada es fundamentada en las teorías sobre el aprendizaje como condicionamiento, que sustentan los psicólogos conexionistas. Pressey (1932) afirma que: “Fueron elaborados originalmente con la finalidad de ser material de verificación y práctica, cuyo empleo debía producirse luego de la terminación del curso normal”(Pág.19).⁵⁹ La instrucción programada facilita la comprensión manteniendo practicas constantes para enriquecer sus conocimientos.

Programa de respuestas elaboradas en pasos pequeños, con una tasa de error baja. Este tipo de programación implica el empleo de tres principios fundamentales observados. Desde el punto de vista de Skinner (1961) implica tres tipos de programación:

- “Principio de la respuesta activa: significa que el empleado aprende lo que el programa le induce a hacer. Esta respuesta no es forzosamente pequeña, como tampoco (en la versión definitiva del programa) descubierta.
- Principio del mínimo de errores: significa que mediante un buen plan de instrucción y por medio de pruebas y revisiones repetidas de las mismas, se reduce a un mínimo los errores de los estudiantes en sus respuestas a los cuadros y en su demostración de la conducta final deseada.

⁵⁹ Pressey, Sidney *Estudio sobre el aprendizaje basado en Instrucción Programada* (1932) Pág.19 [Consultado el 12 de noviembre del 2022]Recuperado de:
https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1981_1990/r_texto/t_1983_2_02.pdf

- Principio del conocimiento de los resultados: significa que se debe proporcionar al estudiante la comprobación inmediata con respecto a lo correcto de su respuesta. Esto aumenta la probabilidad de respuestas futuras correctas y disminuye la probabilidad de respuestas erróneas futuras”(Pág.20).⁶⁰

La instrucción programada brinda el conocimiento amplio en donde va reduciendo los errores y los empleados puedan aprender una forma más eficaz y eficiente.

4.6 Inducción en laboratorio (Sensibilización)

La inducción en laboratorios se considera como una modalidad de la capacitación en grupo se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Desde el punto de vista de Brum (2007, como se citó en Calderón,2013) define que: “Sensibilización, es el proceso relativo al marco del aprendizaje. Está formado por tres grandes subprocesos de carácter afectivo motivacional que son: la motivación, la emoción y las actitudes. Es coincidente con lo que Bruner denominaba predisposición” (Pág.7).⁶¹ Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

Es necesario plantear que la capacitación en procesos de cambio organizacional no debe estar orientada sólo al desarrollo de conocimientos y/o destrezas específicas, requeridas por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a su entorno. González y

⁶⁰Skinner, Frederic *Información Informativa* (1961) Pág. 20 [Consultado el 12 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://infoedu437.wordpress.com/contenido/>

⁶¹ Brum, Arancibia (2013). *Cultura Organizacional*.Pág.7.

Tarragó (2008) **Manifiesta que:** “Es necesaria la adquisición de conocimientos y actitudes que permitan enfrentar de mejor manera los procesos de cambio, a través de la sensibilización de los empleados con estas temáticas”(Pág.82).⁶² **Se considera que es importante tener conocimientos y buena actitud para cualquier cambio necesario dentro del organización.**

Son planes institucionales de cada entidad que deben incluir obligatoriamente, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional. Según Calderero (1994) define “(...) suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”.⁶³ Al brindarle mayor información necesaria tendrá más conocimientos para un mejor desarrollo de aprendizaje.

4.6.1 Instrucción directa sobre el puesto

La Instrucción directa sobre el puesto se emplea básicamente para signar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación. Guevara (2017) menciona varias etapas:

⁶² Gonzales Andrea, Tarrago Neiber (2008). *Capacitación para el cambio*. Pág.82.

⁶³ Library *Diseño de Procedimiento de Inducción* (2022) [Consultado el 12 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://1library.co/article/marco-conceptuaprocedimie20contexto%20metodle%2C%20integral%2C%20pr%3%A1ctico%20y%20participativo>.

- “Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él.
- El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las practicas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- Se solicita a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisor”.⁶⁴

Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. Araujo (2009) Revela que:

“Rotación de puestos a fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, renuncias”.⁶⁵

⁶⁴ Guevara, Antonio *Instrucción Directa sobre el Puesto* (2008) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-proceso-de-la-admon-de-rr-hh-capacitacion/>

⁶⁵ Araujo, Adolfo *Proceso de la Administración de RRHH Capacitación* (2009) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://capitalh.com.mx/inducccion-de-personal/>

La rotación de puesto es una ventaja en donde se va adquiriendo conocimientos de distintas áreas laborales y puede enriquecer sus habilidades y comunicación con distintos miembros de la organización.

Las actividades preliminares que sacan a la luz las estructuras de conocimiento pertinentes que ya poseen los empleados. Brophy (1979) da a conocer las instrucciones directas sobre el puesto

- “Analizar el objetivo del puesto.
- Proporcionar directivas claras y explícitas sobre el trabajo a realizar.
- Comunicar a los empleados los procesos de puesto que emplearán y las actividades que se llevarán a cabo durante el área laboral.
- Proporcionar un cuadro panorámico de esta”.⁶⁶

Analizar los puestos de trabajo para brindarles conocimientos de su área laboral y que es lo que realizara en el momento de inicia en su área laboral.

4.6.2 Asesoramiento al personal

El Asesoramiento al personal se considera como un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno de los miembros de la organización con más experiencia. Naranjo (1991) recomienda que: “Se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el

⁶⁶ Blogger *Instrucción Directa* (2008) [Consultado el 13 de noviembre del 20229]Recuperado de: <https://instrucciondirecta.blogspot.com/2008/04/qu-es-la-instruccion-directa.html>

conocimiento y desarrollo del cargo considerando la organización como un sistema”.⁶⁷ Es importante brindar al empleado la información concreta para tener un conocimiento amplio del sistema de la organización.

Se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Robbins y Judge (2009) Propone que:

“(…)toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente”.⁶⁸

Al iniciar procesos o actividades es importante poder tener instrucciones para determinar cuál es el objetivo de poder realizarlo o de qué forma se evaluará.

Generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Balsells (2012) declara que es importante poder brindar distintos asesoramientos como:

- “El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.

⁶⁷Naranjo, Bernardo *Etapas del Proceso de Inducción* (1991) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

⁶⁸Robbins y Judge *Inducción de Personal* (2009) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://es.venngage.com/blog/induccion-de-personal/>

- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros”.⁶⁹

El asesoramiento ayuda al empleado a obtener el mayor rendimiento posible de su capacidad personal; le enseña a esforzarse para superar con responsabilidad las dificultades que encuentra, a descubrir el sentido de su trabajo y a desarrollar todas las dimensiones de la vida personal como empresarial.

4.6.3 Mentoría

La Mentoría permite desarrollar en el puesto gerencial, en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia Venet y Correa (2014) define que:

⁶⁹ Monroy, Guadalupe *Entrenamiento y Capacitación en empresas dinámicas* (2012) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.cepal.org/pt-br/node/20582>

“(…) de modo que permitan al mentor guiar al profesor principiante en la toma de decisión más pertinente según el contexto. El saber esperado está asociado, por tanto, a lo didáctico y a las metodologías que le permitan reflexionar con los mentorizados sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes”(Pág.352).⁷⁰

Debemos recordar que el mentor no está allí para proporcionar las respuestas, sino para guiar al aprendiz hacia la respuesta que sea adecuada el conocimiento del empleado.

Las organizaciones pueden organizar seminarios, talleres o capacitaciones online para ejecutar un programa de mentoring más productivo y didáctico Marcelo y Vaillant (2001, como se citó en Segovia 2005) indica que:

“Diseño y desarrollo de un plan de Mentoría, que, si bien pueden tener aspectos y protocolos estandarizados, debe articularse con posibles situaciones inéditas, desafiantes y demandantes, así como acciones de apoyo específico y situacional para el mentorizado. La proporción justa dependerá de las decisiones que tome el mentor a medida que se ejecuta el plan” (Pág.6).⁷¹

La curva de aprendizaje de un puesto y la vuelve más enriquecedora permitiéndole al aprendiz alcanzar sus metas de manera más rápida e integral.

⁷⁰ Venet y Correa *Universidad de Chile* (2014) “*La Mentoría en los Procesos de Inducción*”. Pág.352 [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/71971/9251-Texto%20del%20art%3%adculo-71121-1-10-20211124.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁷¹ Vaillant Denillson, Colorado Marcelo, (2001, como se citó en Segovia J.2005) señala que “práctica mediante la cual se adquiere un compromiso entre dos o más personas para compartir conocimientos tanto teóricos como técnicos”.

Los mentores empresariales son profesionales con amplia experiencia en asesoramiento, desarrollo personal, coaching y liderazgo. De acuerdo con Tardif (2004) “Se requiere que el mentor demuestre capacidad para diagnosticar a los individuos y a las organizaciones, adaptándose a las características personales del mentorizado y de la institución donde se desarrolla la Mentoría”(Pág.33).⁷² Dentro de una organización es importante poder tener guías profesionales que puedan asesorar en diferentes temas para enriquecer conocimientos y evitar errores no deseados.

La gestión de la formación y el desarrollo del personal de RRHH en el ámbito de las organizaciones conlleva un trabajo estratégico y operativo que implica la articulación del establecimiento de premisas sobre las competencias que se pretenden desarrollar en los colaboradores de la organización. Anzorena (2008) da a conocer

“El desempeño del colaborador se encuentra supeditado a lo que son el conjunto de competencias con las que dispone para llevarlo adelante y allí define a las competencias como el conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que le permiten ejecutar actividades y tareas independientemente del nivel de dificultad que deba alcanzarse” (Pág.43).⁷³

La Mentoría busca aconsejar, guiar y desarrollar habilidades en el empleado para que pueda crecer en términos personales y/o profesionales íntegramente.

⁷² Tardif, Maurice (2004). *Los Saberes del Docente y su Desarrollo Profesional*. Pág.33.

⁷³ Anzorena, Jorge (2008, como se citó en Battaglia María, 2019) señala que “el ámbito de las organizaciones conlleva un trabajo estratégico y operativo que implica la articulación del establecimiento de premisas”.

4.7 Inducción al puesto de trabajo

La Inducción al Puesto de Trabajo es un guía al nuevo empleado o empleada a la organización a la cual entra a formar parte y es indispensable que los empleados nuevos se familiaricen con la cultura organizacional, la filosofía y los valores institucionales. Saracho (2011) menciona que:

“el compromiso laboral es difícilmente identificable en las personas ya que depende en su mayoría de la empresa, por lo tanto, el compromiso es una definición que se le adjudica al colaborador al momento de cómo sea medido por la empresa, ya que, debido a su falta, afecta de forma negativa varios aspectos de las negociaciones” (Pág.28).⁷⁴

Brindar información general, amplia y suficiente al empleado que le permita la ubicación en su rol dentro de la Empresa para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente.

La inducción al puesto de trabajo que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Por lo que Araujo y Brunet (2012) manifiestan que “El compromiso es un valor competitivo que se brinda a la empresa definiéndose como un sentido de pertenencia a la misma, en este caso, el compromiso se deriva de una estrategia empresarial

⁷⁴ Saracho (2011, como se citó en Corletto,2018) afirma que “lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas”.

para incentivar a la automotivación” (Pág.10).⁷⁵ Tener compromiso es un valor fundamental para poder brindar la confianza y sentirse agradables en el ambiente laboral.

El compromiso laboral del trabajador, mantendrá equilibrio con la satisfacción laboral física, tales como condiciones y recompensas, satisfacción intelectual como retos, objetivos y desafíos, satisfacción social y espiritual, las cuales pueden ser alineación con la misión de la empresa y clima laboral. Handy (2001, como se citó en Steve y Harriott, 2009) afirma que:

“Un colaborador que no sabe lo que tiene que hacer y no sabe el porqué de hacerlo, es un colaborador que aumenta sus posibilidades de alejarse del objetivo de la empresa y de disminuir su compromiso laboral(...) se menciona que las características de la permanencia y satisfacción laboral deben transmitirse al nuevo ingreso en el proceso de inducción, de los cuales pueden ser las siguientes:

- Comunicar el plan estratégico y los objetivos para alcanzar el éxito.
- Interés por la alta dirección del bienestar de los colaboradores.
- La reputación de la empresa.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Sentido de pertenencia” (Pág.36).⁷⁶

⁷⁵ Araujo Jaime, Brunet Ileandro (2012). *Compromiso y competitividad en las Organizaciones*. Pág 10.

⁷⁶ “afirman que en los puestos se presentan muchas oportunidades de desarrollo y crecimiento, donde los colaboradores nuevos aprenden y contribuyen a la empresa” (Handy, 2001, como se citó en Steve y Harriott, 2009).

Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

4.7.1 Métodos existentes en la implementación de la Inducción

Los métodos existentes en la implementación de la inducción las personas van adquiriendo progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el nuevo. Chiavenato (2010, como se citó en Raza,2015) menciona que

“El proceso de socialización emplea una gran cantidad de métodos como los siguientes:

- Planeación del proceso selectivo.
- Contenido inicial de la tarea.
- Papel del gerente.
- Grupos de trabajo.
- Programas de integración” (Pág.208).⁷⁷

Permite que un empleado aprenda las tareas correspondientes a su puesto al llevarlas a la práctica. (Ver Anexo 6, Figura6)

Al implementar diferentes técnicas ayuda a alinear a las personas a los objetivos de la organización, garantiza que todas sigan la misma línea de raciocinio, actuación y asegurar una

⁷⁷ Chiavenato (2010, como se citó en Raza,2015) afirma que “La inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones”.

buena curva de desarrollo de sus conocimientos y habilidades. Vieytes (2004) manifiesta que: “Se implementa la encuesta como técnica de recolección de datos. Con este tipo de investigación cuantitativa lo que se pretende es medir y encontrar patrones de recurrencia estadísticas, para así poder generalizar los resultados encontrados”(Pág.98).⁷⁸ Al implementar distintas técnicas de investigación se da conocer los distintos conocimientos y poder alinear los objetivos planeados.

Ayuda a crear conexiones más fuertes con otras personas dentro de la organización y les permite ubicarse más cómodamente en su nuevo rol. Rosenshine (1971) da a conocer los métodos existentes de la inducción.

- **“Entrenamiento:** Es la forma de desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar.
- **Formación:** Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional”.⁷⁹

Aplicar métodos es de suma importancia ya que se va desarrollando y a la vez formando al nuevo integrante de una manera profesional.

⁷⁸Vieytes, Micaela *Universidad Democrática Laica* (2004) “*Gestión de la Inducción*” Pág.98 [Consultado el 13 de noviembre del 2022]Recuperado de: file:///C:/Users/User/informacion%20general/Downloads/Battaglia%20Belen.pdf

⁷⁹ BTemplates *Asistencia del departamento de personal* (s.f) [Consultado el 13 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://personalinducccion.blogspot.com/2016/10/ejemplo-de-modelos-de-induccion.html>

4.7.2 Etapas de programas de Inducción

Las etapas de una inducción laboral constan de tres partes fundamentales las cuales se distribuyen de la siguiente manera. Según Battaglia (1992) da a conocer:

- **“Presentación o bienvenida:** en esta primera parte, se da el ingreso del nuevo trabajador a la organización, desde el primer día se lo hace sentir que el ambiente y el clima laboral del departamento al cual pertenece y a la organización en general es agradable y cálido para empezar a laborar eficientemente.
- **Introducción al puesto y a la organización:** descripción general del puesto con sus actividades a realizar, el reglamento que tienen sobre la disciplina del trabajador, información de la organización en general en cuanto a sus visiones a corto y largo plazo, derechos y obligaciones de los trabajadores y por último las políticas generales de la organización y del personal que labora en ella; en sí, incluye una orientación global en todo lo que se refiere al ambiente de trabajo.
- **Seguimiento y evaluación:** es determinante para saber si la inducción fue realizada correctamente, si necesita una retroalimentación o saber si quedaron dudas en el trabajador. Este seguimiento y evaluación va a estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y del Supervisor o Jefe inmediato”(Pág.88).⁸⁰

Se entiende que es importante que los nuevos empleados se puedan sentir que pertenecen a la empresa desde el primer día teniendo un buen ambiente y clima laboral agradable y cumplir con sus funciones fundamentales de una manera eficiente.

⁸⁰ Battaglia, Sergio (1992). *Gestión de la inducción*. Pág.88.

El propósito fundamental de las etapas de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Alles (2019) indica “Como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto”.⁸¹ La etapa de la inducción es dar a conocer la interacción que se debe tener dentro de su área laboral.

Las etapas de inducción consisten en proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y cualquier otra que necesiten para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

- **Primera etapa:** El departamento de recursos humanos de la empresa les da la bienvenida a los nuevos integrantes.
- **Segunda etapa:** se le proporciona al trabajador información y antecedentes de la empresa, ya sea oral o visualmente.
- **Tercera etapa:** se lleva a cabo una evaluación y seguimiento del empleado con el propósito de garantizar desarrollo adecuado del programa de inducción, retroalimentar del programa, y realizar ajustes que sean necesarios.
- **Cuarta etapa:** en esta etapa se emplea un proceso de enseñanza donde se realizan los siguientes pasos:
 - a. Indagar y preparar al empleado
 - b. Indicarle las tareas que debe realizar en su puesto

⁸¹ Naranjo, Bernardo *Proceso de Inducción en la Administración* (2019) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

- c. Ensayar la ejecución de las operaciones
- d. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos pactados
- e. Estimular la participación”(Hidalgo.2019,Pág.12).⁸²

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

4.7.3 Beneficios de los programas de Inducción

Los beneficios de los programas de inducción Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción: Según Gales (2007) menciona los principales beneficios como:

- “Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación”.⁸³

Los beneficios de la inducción es eliminar un porcentaje de dudas que se tiene de parte de los trabajadores y puedan desempeñarse de una forma segura y poder ampliar su aprendizaje.

⁸²Mandomedio La *importancia y las Etapas de una Inducción de Personal* (2019) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://mandomedio.com/colombia/blog/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

⁸³ Gobierno de México *Importancia de la Inducción de Personal* (2007) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de este, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción: Encinas (1996) argumenta que:

“(…)con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de este al momento de dictarla”.⁸⁴

Tener un manual es importante ya que sirve como apoyo, disminuye errores y tiempo, y ayuda para poder desempeñarse de una manera eficaz y evitar confusiones al momento de aplicar la práctica y realizar de la mejor manera.

El beneficio de los programas de inducción constituye un medio eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

Orozco (2002) define

“Inducir adecuadamente al personal representa los siguientes beneficios

⁸⁴ Unidad de Apoyo *Beneficios de la Inducción* (1996) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1185/mod_resource/content/1/contenido/index.html

- El personal de nuevo ingreso no tendrá dudas sobre las funciones que debe desempeñar.
- Los empleados se sentirán cómodos en su nuevo lugar de trabajo, por lo tanto, estarán motivados y tendrán un buen desempeño.
- El proceso de adaptación con los compañeros resultará mucho más fácil.
- Se reducirán los errores al proporcionar toda la información necesaria para que el nuevo integrante de la organización realice sus actividades laborales.

Al inducir al nuevo personal tendrá la ventaja de poder desarrollarse de la mejor manera en su área de trabajo eliminando el exceso de errores o dudas en su momento.

4.8 Inducción de personal

Los procesos de inducción es la técnica más importante que tienen que implementar las organizaciones para el desarrollo del personal, que al ser aplicado correctamente puede mejorar y fortalecer las competencias del talento humano, trayendo consigo cosas beneficiosas a corto plazo para la organización. Según Montoya y Boyero (2016, como se citó en Diaz,2020) afirma que:

“Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo,

posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación” (Pág.6).⁸⁵

La inducción de personal es fundamental en la contratación de personal ya que los van orientando y va disminuyendo las dudas y van enriqueciendo sus conocimientos.

Las personas son uno de los factores que afecta la dinámica de las organizaciones, ya que son ellas, las que tienen la inteligencia, conocimientos, habilidades y destrezas para realizar cualquier actividad, todo esto enmarcado en las competencias laborales que son el motor para el éxito de cualquier organización. Odunayo y Olalekan (2014) declara que: “la inducción, o socialización, es el proceso donde se reciben nuevos empleados, introduciéndolos a la compañía, compañeros de trabajo, informándolos de las actividades, vestimenta y cultura organizacional”(Pág.12).⁸⁶ En la inducción se da a conocer a los nuevos empleados, brindándoles información de las actividades que se realiza para que puedan determinar la forma de cómo está integrada la organización.

La Inducción de personal facilita la llegada del nuevo integrante a la organización, brindándole toda la información que necesite para que pueda integrarse, realizar sus actividades y lo más importante donde el empleado se sienta motivado para realizar sus tareas eficazmente, ayudando así a fortalecer sus competencias laborales. Según Pinelo (2006) Define:

⁸⁵ Montoya Allies y Boyero Saúl (2016, como se citó en Diaz,2020) “*Importancia de los Procesos de Inducción*” Pág. 6.

⁸⁶ Odunayo y Olalekan *Programa de Inducción en las Empresas* (2014) Pág. 12. [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)

“La inducción de personal, nace por la necesidad de las organizaciones de tener recurso humano que cumpla con sus funciones eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales; desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal, en pos de la productividad y la competitividad”.⁸⁷

El programa de inducción busca la formación suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente.

4.8.1 Adaptación al puesto de trabajo

La adaptación del puesto facilita y promueve la reincorporación del trabajador a la empresa después de una baja laboral, tanto por contingencia común o profesional, de cara a su reinserción laboral. Chiavenato (2000,) da a conocer que

“Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.⁸⁸

⁸⁷StudyLibe *La Inducción de Personal como Agente de Cambio* (2006) [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://studylib.es/doc/7289377/la-inducci%C3%B3n-de-personal-como-agente-de-cambio-en>

⁸⁸ Secretaria de salud Laboral y desarrollo Territorial (2018) *Adaptación del Puesto de Trabajo* [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://madrid.ugt.org/sites/madrid.ugt.org/files/cuadernillo_adaptacion_del_puesto_2019_on_line_def.pdf

Al adaptarse el nuevo personal demuestra una eficiencia y desempeño de su área y departamento logrando los objetivos deseados.

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de estos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal. Da conocer Cortese (2010) que:

“(..) la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva o negativa y de diferente intensidad, esas emociones y los comportamientos que las pueden suceder imprimen en la organización características diversas, que pueden ser favorables, acompañando o promoviendo el crecimiento, o adversas frenando o impidiendo el crecimiento”.⁸⁹

Lo importante es que el colaborador que se encuentra en un puesto con mayor experiencia entienda y acople sus hábitos personales a todas las funciones que tendrá que desempeñar como empleado nuevo.

La adaptación del puesto de trabajo consiste en la adecuación del entorno laboral a las características de las personas con discapacidad, teniendo en cuenta sus habilidades y limitaciones. Según Oliva (2011) menciona como la

⁸⁹ Cortese, Carmelo *Adaptabilidad y Proceso de Cambio* (2010) [Consultado el 13 de noviembre del 2022]
Recuperado de: <https://ferretero.com/que-es-la-certificacion-laboral/>

- “Adaptaciones del espacio
- Ajustes de la iluminación
- Cambios del mobiliario
- Flexibilización de horarios para visitas médicas, rehabilitación”.⁹⁰

Es importante poder tener en cuenta que para tener una buena adaptación por parte de los nuevos integrantes tener un ambiente agradable con espacio suficiente, buena iluminación y que todo pueda ser flexible en cuanto el horario laboral.

4.8.2 Etapas de adaptación del personal en la organización

Las etapas de adaptación son períodos de tiempo condicionales, cada uno de los cuales implica tomar medidas para integrar a un nuevo empleado en el equipo. Esta etapa es de gran importancia ya que cubre una de las necesidades básicas de los seres humanos que es la de pertenecer, el sentirse parte importante del sistema social en el que se encuentra.

Existen 4 etapas de adaptación del personal:

- **“Evaluación de la preparación de los empleados.** En esta etapa, es necesario averiguar si la nueva persona pudo trabajar en tales condiciones, si está familiarizado con el esquema de organización del trabajo adoptado por la empresa. Esto no debe confundirse con la experiencia profesional como tal ni con la disponibilidad de conocimientos especializados.
- **Orientación.** La orientación general incluye conocer el orden de trabajo y la estructura de la empresa, las reglas y valores corporativos, las tradiciones y la historia de la

⁹⁰ Master Logística *Adaptación al Puesto de Trabajo* (2021) [Consultado el 13 de noviembre del 2022]
Recuperado de: <https://www.masterlogistica.es/adaptacion-al-puesto-de-trabajo/>

organización, presentar a los recién llegados a sus colegas, si es posible, en un entorno informal. Todo esto debe hacerse en la primera semana en un nuevo lugar de trabajo.

- **Adaptación directa.** En esta etapa, los conocimientos adquiridos se aplican en la práctica y el nuevo empleado se involucra en el trabajo, así como en la vida del equipo. Es muy importante controlar este proceso y recibir retroalimentación para saber con certeza que el nuevo empleado entendió todo, comparte los valores de la empresa y no tiene dificultades para observar sus reglas, encontró un lenguaje común con sus colegas y la gerencia.
- **Funcionamiento.** La etapa final, durante la cual se superan todas las dificultades y el empleado está 100% incluido en sus actividades” (Gonzales,2008).⁹¹

Se da a conocer que dentro de una organización el empleado pasa por etapas dando a conocer si está familiarizado con la organización aplicando las normas y métodos y que grado de dificultad se tiene, para poder reforzar sus conocimientos.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que considera el procedimiento a seguir para llevar a cabo la Inducción al nuevo empleado. Ongallo (2001) destaca las siguientes etapas:

- “Introducción al puesto.
- Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- Descripción del puesto a desempeñar.
- Mostrar sitios generales.

⁹¹ Ceupe, Rodrigo *Etapas de adaptación del Personal* (2008) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/las-4-etapas-de-adaptacion-del-personal.html>

- Incorporación adecuada
- Influir su actividad
- Motivar su rendimiento
- Adaptación positiva
- Lograr estabilidad
- Lograr lealtad” (Pàg.18).⁹²

Al iniciar con el proceso de inducción se mantiene diversas etapas para tener un mejor control y lograr los objetivos planeados y el nuevo personal pueda sentirse satisfecho y adaptarse de una manera positiva.

Al elegir de manera adecuada a la persona idónea para el puesto que va a desempeñar dentro de una organización en el instante indicado, en si lo que busca, es encontrar al candidato que llene los requisitos de puesto a cabalidad para ocupar la posición que se encuentra vacante. Chiavenato (2009, como se citó en Guzmán, 2018) explica que: “la selección de personal es un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”(Pàg.63).⁹³ Al seleccionar al personal se busca a la persona adecuada con conocimientos al puesto para poder desempeñarse y adaptarse brindando sus conocimientos y habilidades adquiridas anteriormente.

⁹² Ongallo, Carlos (2021) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pàg.18.

⁹³ Chiavenato, Idalberto (2009, como se citó en Guzmán,2018) señala que “se llevara una velocidad mayor a menor el proceso de adaptación al personal”.

4.8.3 Evaluación de desempeño de los empleados

La evaluación de desempeño se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

“(…) las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa” (Werther y Davis, 2004, Pág. 296).⁹⁴

Se puede garantizar el desempeño que es una evaluación importante ya que se da conocer la forma que el empleado se va desempeñando y pueda cumplir con los objetivos y poder brindar retroalimentación para mejorar los resultados.

Las condiciones ambientales influyen en el desempeño de trabajo, son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente

⁹⁴ Dspace, Atmire *Administración de Recursos Humanos* (2004) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557>

físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Meighan (2008, como se citó en Lopez,2018)

“Las clasifica en dos modalidades, las condiciones ambientales físicas y las condiciones ambientales psicológicas. Condiciones ambientales físicas, son las que conciernen al aspecto de infraestructura del lugar de trabajo, como lo pueden ser, el mobiliario, la distribución de ambientes, la intensidad de la luz, que puede ser natural o artificial, la cantidad de oxígeno que existe en el lugar de trabajo, el clima natural o artificial y la psicología del color, entre otros” (Pàg.34).⁹⁵

Se da a conocer que las condiciones ambientales también son importantes en el desempeño laboral de los empleados eso hace a que se sientan satisfechos y motivados para desempeñarse de una forma efectiva.

La evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra. Albines (2001) da a conocer

“(…) el comportamiento humano existe ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. Por tanto, este modelo se basa en observar cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área de su trabajo”.⁹⁶

⁹⁵ Meighan, Michael (2008, como se citó en Lopez,2018) señala que “proceso exitoso de orientación genera un número menor de errores”.

⁹⁶ Bizneo, blog *Evaluación de Desempeño* (s.f) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Modelo_de_evaluacion_del_desempeno_basado_en_la_satisfaccion_del_trabajador

La evaluación de desempeño se considera como la actitud y las características del empleado, y de cómo se desenvuelve en su área laboral, analizando las observaciones que se dé a conocer y retroalimentar al empleado.

4.8.4 Orientación a los empleados

La Orientación es el principio más importante que debe transmitir durante la orientación es su compromiso con la mejora y el aprendizaje continuos. De esa manera, los nuevos empleados se sienten cómodos haciendo preguntas para obtener la información que necesitan para aprender, resolver problemas y tomar decisiones.

Walter D. St. John (1980)

“Un programa efectivo de orientación bien puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso para un empleado nuevo. La orientación dejará, para bien o para mal, una huella perdurable e inmediata. Un proceso exitoso de orientación genera un número menor de errores, mejor servicio a la clientela, niveles más altos de productividad y relaciones más armónicas entre y con el personal. Se da la bienvenida al empleado a un ambiente cálido, amistoso y de apoyo. Si el empleado se siente bienvenido e importante, también transmitirá a la clientela una impresión similar”.⁹⁷

⁹⁷ Caja de herramientas comunitarias *Desarrollo programas de Orientación para el Personal* (1994) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/orientacion-del-personal/principal>

La orientación para un nuevo empleo debe brindarle la información básica de la organización, su puesto de trabajo, la población objetivo y la comunidad, de forma tal que puedan disminuir los errores y ser más productivo en el área laboral.

Se puede garantizar el desempeño futuro y se minimiza el riesgo que supone incorporar nuevo personal a la empresa. Adicionalmente el proceso se vuelve objetivo y cuantificable, lo cual elimina a grandes rasgos las subjetividades de las elecciones. “(...)debe ser eficaz, el gerente de recursos humanos, debe contar con información clara y precisa sobre el proceso de selección: contexto de la organización, contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo” (John,1981, Pág. 175).⁹⁸ La persona que realizara el proceso de selección es de suma importancia poder dominar el proceso ya que se requiere de poder brindar la información detallada y clara.

Los planes de orientación están destinados a familiarizar a los nuevos empleados con los objetivos generales de una empresa y apoyarlos a medida que se embarcan en proyectos iniciales, todo en un esfuerzo por lograr la percepción de éxito (y productividad) rápidamente.

Según Ramírez (2001) considera la orientación como:

- “Recopilación de información y determinación de quién debe contratarse.
- Fines e importancia de selección: contribuir a los objetivos finales.
- Relaciones e influencias sobre la selección.

⁹⁸ Oficina Internacional del Trabajo (1991) “*Desarrollo de los Recursos Humanos*” Pág 175.

- Análisis del puesto de trabajo definición de características.
- Reclutamiento, eficacia de las actividades de selección.
- Planificación de recursos humanos
- Facilita las decisiones de selección.
- Evaluación de rendimiento.
- Fuente de retroalimentación.
- Formación y perfeccionamiento.
- Equilibrio entre seleccionar a la persona adecuada”.⁹⁹

El proceso de orientación de personal verifica la experiencia y formación de la persona, de manera que al final del proceso se elija a la persona adecuada, teniendo un rendimiento eficiente en las diferentes actividades a desempeñar dentro de la organización.

4.8.5 Funcionamiento en el área laboral

Las funciones en el área laboral son responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo, los logros son el resultado satisfactorio de la ejecución excelente de una función o grupo de funciones. Bittel (2000, como se citó en Beloso,2009) plantea que

“(…) es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el funcionamiento se

⁹⁹ Infogram *La Selección y Orientación de los Recursos Humanos* (2021) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://infogram.com/la-seleccion-y-orientacion-de-los-recursos-humanos-1hzj4ok151op2pw>

relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” .¹⁰⁰

Se da a conocer que el funcionamiento en el área laboral se considera fundamental al desempeñar las habilidades y conocimientos que puedan apoyar a realizar de una manera eficiente dentro de la organización.

El potencial de desempeño de los integrantes depende de los recursos que cada uno aporta, donde se incluyen aspectos como el conocimiento, las habilidades y destrezas, de cada uno de los integrantes. Según Chiavenato (2000) define el desempeño cómo: “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (Pág.8).¹⁰¹ Los integrantes al realizarles una observación demuestran su comportamiento como sentirse satisfechos o incómodos en la organización.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. Ghiselli (1998) señala cómo “El desempeño está influenciado por cuatro 4 factores:

- La motivación

¹⁰⁰ Bittel, Mauricio (2000, como se citó en Beloso,2009) afirma que “las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio”.

¹⁰¹ González, Karyn (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral*.Pág.8.

- Habilidades
- Rasgos personales
- Claridad
- Aceptación del rol
- Oportunidades para realizarse”.¹⁰²

El desempeño laboral aplica diversos factores y se considera que se pueda aplicar las más importantes y motivar a los integrantes para tener una responsabilidad adecuada.

4.9 Formación de la Inducción

La formación de la Inducción facilita la llegada del nuevo integrante a la organización, brindándole toda la información que necesite para que pueda integrarse, realizar sus actividades y lo más importante donde el empleado se sienta motivado para realizar sus tareas eficazmente, ayudando así a fortalecer sus competencias laborales.

Según Pinelo (2006, como se citó en Díaz, 2001)

“la inducción de personal, están dirigidos a ser agradable para los empleados sin dejar de ofrecer con la información pertinente. Los trabajadores que se aburren en su formación tienden a perder interés en cualquier información que se les proporciona, lo que hace que un programa de capacitación de inducción a ser infructuosa.” (Pág.17).¹⁰³

¹⁰² Bizneo Blog *¿Qué son los recursos humanos?* (2002) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/recursos-humanos-funciones/>

¹⁰³ Díaz, Martha (2001). *Competencias Laborales del Talento Humano*. Pág.17.

Cada proceso de inducción de personal se encuentran distintas formas de ser de los integrantes unos demuestran gran interés y en otros casos no le dan prioridad en esa etapa se va conociendo al nuevo integrante.

Las organizaciones implementan para el buen desarrollo del personal, que al ser aplicado correctamente puede mejorar y fortalecer las competencias del talento humano, trayendo consigo cosas beneficiosas a corto plazo para la organización. Según, Ruiz (2016) refiere que

“En muchos casos, los nuevos trabajadores tendrán que recibir una formación específica para el puesto para el que han sido contratados, con el objetivo de capacitar al recién incorporado para la tarea que va a realizar y adaptar sus conocimientos a las exigencias técnicas concretas del puesto de trabajo”.¹⁰⁴

La organización tiene el deber de poder formar a su integrante para desarrollar las tareas con éxito.

Cada organización debe tener su propio manual de capacitación de inducción que documente claramente los requisitos y programas de inducción para los recién llegados. Páez (2008) menciona:

“(…) al preparar a los nuevos empleados, permitiendo a las empresas para asegurarse de que sus trabajadores recién contratados reciben una preparación adecuada y suficiente para cumplir efectivamente con los deberes del trabajo. Incluso los nuevos

¹⁰⁴Standby *Recursos Humanos* (2010) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://standby.es/rrhh/>

empleados que tienen experiencia previa relacionada con el trabajo necesitan capacitación de inducción para ayudarles a sentirse cómodos y se adaptan al tipo exacto de trabajo que van a hacer en su nueva posición”.¹⁰⁵

Al preparar a los nuevos integrantes tienden a cumplir de una manera eficiente sus deberes y sentirse cómodos en la adaptación en su área laboral.

4.9.1 Desempeño

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. Robbins (2004) vincula “El desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo”.¹⁰⁶ El desempeño demuestra la capacidad y comportamiento de las integrantes y llegar a un análisis de donde se puede reforzar sus conocimientos.

El desempeño es observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Faria (1995) considera “El desempeño laboral como el

¹⁰⁵ Páez, Natalia *¿Qué es la Inducción de Formación?* (2008) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.prucommercialre.com/que-es-la-induccion-de-formacion/>

¹⁰⁶ Revista Scielo *Desempeño Laboral y Estabilidad Administrativo* (2010) [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (Pág.36).¹⁰⁷ Se da a conocer a que el desempeño son conocimientos, habilidades, características personales valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan y el nivel de contribución que pueda brindar al alcanzar los objetivos.

El desempeño son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. Según Campbell (1990) afirma que “el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones”(Pág.114).¹⁰⁸ Demuestra las conductas y las iniciativas que se tiene a su larga trayectoria.

4.9.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se adquiere de una forma sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Rosenzweig, (1985) revela que:

“(...) los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de

¹⁰⁷ Pedraza, Esperanza (2010) Desempeño Laboral. Pág.36.

¹⁰⁸ Cienfuegos, Gudelia (2020, como se citó en Campbell, 1990). Pág.114[Consultado el 15 de noviembre del 2022] Recuperado en: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa (...)

(...) permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva”.¹⁰⁹

Se trata de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por el empleado, implementando métodos para poder motivar y desarrollar su potencial y mantener una medida que pueda fortalecer su desempeño. (Ver Anexo7. Figura7)

La evaluación de desempeño es concebida como una herramienta que permite mejorar el trabajo que realiza cada trabajador en la organización donde labora. Según Byars & Rue (1996) da a conocer “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.¹¹⁰ En este proceso se da a conocer las mejoras y conocimientos para luego reforzarlas para mejorar en el área laboral.

La evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo. Según

Byars & Rue (1996) indica: “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un

¹⁰⁹Daso, Miguel *Evaluación del Desempeño Laboral* (1985) [Consultado el 15 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Laboral>

¹¹⁰ Blogs Máster *Evaluación de Desempeño* (2013) [Consultado el 15 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (Pág.146).¹¹¹ La evaluación de desempeño mide la aptitud, competencia, habilidad, eficiencia de forma objetiva e integral la conducta y rendimiento profesional.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Harper & Lynch (1992) plantean que:

“Técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.¹¹²

Se hace necesario realizar con el personal existente dentro de la empresa, para conocer su rendimiento en el logro de sus metas, lo cual es posible conocer por medio de una evaluación del desempeño.

4.9.3 Objetivo de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es la mejora en la que se utiliza los resultados para identificar los problemas de aprovechamiento de los empleados, proporcionarles

¹¹¹Byars Lloyd, Rue Leslie (1996). *Gestión de Recursos Humanos* Pág.146.

¹¹² Harper & Lynch *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* (1992)

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16914/Rodr%C3%ADguezRozoLizethAlexandra2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

retroalimentación y, con base en esto, mejorar la planeación de tal manera que los problemas detectados puedan ser superados. Según Feldman (1998) define que “el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades” (Pág. 9).¹¹³ La evaluación de desempeño su función es poder tener una respuesta concreta de los potenciales, habilidades, y si se cumple con la responsabilidad deseada.

El objetivo de la evaluación determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes. Según Kast (1992)

- “(...) con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida(...)
- (...)para la evaluación del desempeño en las pymes es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no” (Pág.352).¹¹⁴

¹¹³ *Evaluación del Desempeño Laboral* (s.f) [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf>

¹¹⁴ Kast, Fremont (1992) *Administración en las Organizaciones*. Pág 352.

Se da a conocer que por medio de la evaluación de desempeño cumple los propósitos en determinar de cómo se desempeña las habilidades o conocimientos necesarios para desarrollar sus conocimientos.

La evaluación de desempeño como un sistema en la cual se genera un mejoramiento continuo de la gestión y la eficiencia de la empresa, basada en una comunicación integradora y una evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos de su empresa. Harper & Lynch (1992) manifiesta que son:

“Técnicas o procedimientos que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (Pág.28).¹¹⁵

Los procedimientos demuestran si el integrante demuestra el interés de desempeñar el puesto de trabajo.

4.10 Certificación

Los reconocimientos, acreditación, validación, certificación, evaluación de competencias profesionales, se utilizan muchas veces indistintamente para aludir a los mismos procesos, los de certificación y acreditación de competencias, adquiridas tanto en situaciones formales como no formales e informales, para las personas supone una garantía para organizar su propio

¹¹⁵ Cornejo, Ángel (2019, como se citó en Harper & Lynch,1992) afirma que” desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”

recorrido formativo y laboral, así como facilitarles los procesos de movilidad laboral. Gido (2009) expresa “Otros lo hacen sobre acreditación de competencias profesionales y otros de certificación” (Pág.112).¹¹⁶ El papel de la certificación es muy significativo, permite garantizar la calidad y, por otro, expresar el nivel de competencias profesionales alcanzado. (Ver Anexo 8, Figura 8)

La certificación representa, un valor añadido para la persona, pues supone un reconocimiento público, otorgándole un estatus personal dentro y fuera de las instituciones donde desarrolla su trabajo. Como señala Vasco (1999) “La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los/las trabajadores/as; implica la expedición por parte de una institución autorizada y la acreditación acerca de las competencias poseída”.¹¹⁷

Se considera que la certificación es una oportunidad a aquellas personas que cuentan con experiencia en un área específica para que puedan contar con un documento que lo acredite y respalde sus conocimientos.

La certificación como un proceso tendente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como las calificaciones fueron adquiridas. Teniendo en cuenta a Irigoin y Vargas (2002):

¹¹⁶ Gido, Jack (2009) *Administración Exitosa de Proyectos*. Pág. 112.

¹¹⁷OTC, Certificación Facilitadores ¿Qué son las competencias? (2009) [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.otece.com/otc-competencias-oit.html>

“La certificación de las competencias como el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo” (Pág.9).¹¹⁸

Se puede decir que la certificación es una artificialidad creada por el hombre, pero en la actualidad las sociedades se mueven a partir del cumplimiento de ciertas pautas y en ese sentido, contar con lo necesario y exigido es siempre importante para asegurar que las cosas se están haciendo bien.

4.10.1 Importancia de brindar certificación al personal

La importancia de reconocer la experiencia laboral para la certificación de competencias, ya que esta nos va a permitir valorar la evolución de la empleabilidad de los distintos profesionales.

Baigorri, Martínez y Monterrubio (2006) plantean que:

“Aunque sea una idea compartida el hecho de reconocer la experiencia laboral, queda todavía muy confuso el cómo llevarla a la práctica, para ello es una de las cuestiones que presenta mayor dificultad. Prueba de ello es que incluso en países con larga trayectoria en este tema no consiguen ponerse de acuerdo en modelos y procedimientos universales para la evaluación y certificación de los conocimientos profesionales obtenidos informalmente o a través del ejercicio laboral” (Pág.23).¹¹⁹

¹¹⁸ Irigoien y Vargas (2002, como se citó en Ruiz, Carmen, 2006) afirma que “la certificación de competencias es actualmente uno de los temas centrales en el discurso y la reflexión sobre la formación y el trabajo”.

¹¹⁹ Baigorri, Martínez y Monterrubio (2006) *El Reconocimiento del Saber Profesional obtenido por la experiencia*. Pág 23.

Se da a conocer que la importancia de la certificación es un poco limitada que no en todos los países o empresa certifican a sus empleados se limitan para llevarlos a la práctica y no dan a conocer la participación de los empleados y los perfiles de competencia que servirán de base para la formación, la evaluación y la certificación.

En este perfil determinamos no sólo los conocimientos exigidos para desarrollar la profesión, sino también los procedimientos, habilidades y destrezas y las actitudes y valores como profesional. Si nuestro referente es el perfil profesional, la certificación debe considerar y reconocer no sólo los conocimientos, sino también los procedimientos y las actitudes. Como afirman Baigorri, Martínez y Monterrubio (2006) “Todo trabajador técnico es en primer lugar una persona con valores humanos, éticos y democráticos. Forman parte de la profesionalidad aquellas otras capacidades complejas de la persona: trabajo en equipo, resolución de problemas, creatividad” (Pág.415).¹²⁰ Los trabajadores técnicos muestran que son personas con altos valores y ayudan a solucionar distintos problemas.

La certificación de la experiencia laboral es la autoevaluación, por lo tanto, empleados y empleadores son fuentes de información muy significativas para la evaluación de las competencias, concretamente por lo que se refiere a la evaluación de competencias adquiridas en situaciones de trabajo. Boulder (2002) plantean que “La cuestión real es cómo los saberes

¹²⁰ Baigorri, Martínez y Monterrubio Universidad de Sevilla (2006) *Formación Profesional* [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/227626/Reformas.pdf?sequence=1>

ocupacionales, cuya naturaleza va más allá de la maestría técnica, pueden ser identificados, transmitidos y evaluados, superando la tradicional dicotomía entre saber teórico y práctico, general y aplicado” (Pág.46).¹²¹ Se da a conocer el potencial que se tiene al adquirir conocimientos en las distintas experiencias laborales esto ayuda a que se puedan cumplir las competencias concretadas.

4.10.2 Certificación laboral

La Certificación es la garantía de que la persona tiene la competencia para ejecutar con calidad una función productiva. Es por ello por lo que previo a la certificación, la persona realiza un proceso de evaluación con el propósito de reunir todas las evidencias de su desempeño de acuerdo con un estándar previamente establecido. Como afirma Bertrand (2000) “Todos los países comparten la preocupación por la calidad y la eficacia de la formación, por su transparencia y adaptación a las nuevas exigencias de las economías y necesidades de los adultos en un mundo en constante evolución” (Pág.7).¹²² La certificación se justifica, también, por la necesidad de reconocer las competencias de los trabajadores de una manera objetiva y formal, independientemente de cómo y dónde se hayan adquirido.

Este reconocimiento debe facilitar la movilidad laboral y garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso y el mantenimiento del empleo sea cual sea el lugar o país de la

¹²¹ Boulder, Annie (2002, como se citó en Vargas Fernando, 2005) afirma que “*los procesos de certificación favorecen la exclusión social*”.

¹²² Bertrand, Olivier *Proceso de Certificación Profesional* (2000) Pág. 7. [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.observal.es/2015/informacion/bibliografia/libros/42-evaluacion-y-certificacion-de-competencias-y-cualificaciones-profesionales>

comunidad en el que se desarrolle el trabajo. Kirsch, 2002) da a conocer que “Otros lo hacen sobre acreditación de competencias profesionales y otros de certificación”.¹²³ Según el autor Kirsch da a conocer que existen diversas formas de como las instituciones acreditan el certificado a sus empleados unos lo realizan por competencias y otros de certificación.

Uno de los principales problemas que aparece en el estudio de la certificación es la determinación del modelo de evaluación que permita certificar las competencias, asumiendo que la certificación será el resultado final. James (1996) da a conocer:

“El proceso a través del cual se aseguran las competencias y las habilidades de un individuo en relación con una norma formalizada; se trata por ello de la certificación de unas cualificaciones individuales, de un nivel de conocimientos, de unas habilidades y, probablemente, de unas capacidades de aprendizaje” (Pág.151).¹²⁴

La certificación se destaca que es un conocimiento final que se obtuvo y eso respalda el aprendizaje de la inducción.

La necesidad constante de adecuar los sistemas de formación a la transformación del mundo productivo, la preocupación por garantizar sistemas de formación que permitan la adquisición de competencias que mejoren la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores y la gestión pertinente de la movilidad tanto laboral como formativa. Medina (2005) expresa que “La utilización del término de acreditación para referirse a la evaluación de los aprendizajes que se

¹²³ *Proceso de Certificación laboral* (2021) [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.immigration.net/es/proceso-de-la-certificacion-laboral-perm/>

¹²⁴ James, Stoner (1996) *Administración*. Pág 151.

hayan podido acumular mediante sistemas formales, no formales e informales como la experiencia” (Pág.34).¹²⁵ Se da a conocer que el certificado laboral es importante en el que constan la duración de la relación laboral y las tareas desempeñadas en el momento de la inducción midiendo el grado de conocimiento que se adquirió en el momento del aprendizaje.

4.10.3 Vínculo con la certificación en el personal de nuevo Ingreso

El vínculo que se tiene en una organización de una certificación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen altos índices de productividad. La gestión debe abarcar desde la investigación de la demanda en capacitación, gestión, supervisión y apoyo, hasta la evaluación de proyectos. Desde el punto de vista de Baigorri, Martínez y Monterrubio (2006) “Todo trabajador técnico es en primer lugar una persona con valores humanos, éticos y democráticos. Forman parte de la profesionalidad aquellas otras capacidades complejas de la persona: trabajo en equipo, resolución de problemas, creatividad”.¹²⁶ Los Certificados de Profesionalidad validan el conjunto de competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de las actividades laborales demostrando la capacidad de poder dominar los temas dentro de la empresa.

La certificación, como reconocimiento de las competencias, debe considerar como elemento fundamental aquellas adquiridas en situaciones de trabajo, mediante la experiencia y el intercambio, o a través de la formación continua. La certificación debe reconocer, asimismo,

¹²⁵ Medina, Remigio *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* (2005) “*Administración por Objetivos*” [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2470/1/76754.pdf>

¹²⁶ Gairin, Joaquin *Aprendizaje Informal vinculado con el desarrollo Organizacional* (s.f) [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Pgz4PnGvHKLF9dZQkMk8Mkn/?lang=es>

las adquiridas, pero en relación con los contextos de trabajo porque es en estos contextos donde las competencias se movilizan y se demuestran.

“La certificación se definía como la expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional concreta INEM (1997).¹²⁷

La certificación se da a conocer que está vinculado a la emisión de un documento, certificado, emitido por un organismo de formación dando a conocer los conocimientos adquiridos en el contexto de trabajo.

El papel de la certificación es muy significativo. Por un lado, permite garantizar la calidad y, por otro, expresar el nivel de competencias profesionales alcanzado. Agudelo (1993)

definió “La certificación como un proceso tendente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como las calificaciones fueron adquiridas”.¹²⁸ En este concepto se da a conocer que la certificación es de suma importancia se da a conocer la experiencia adquirida facilitando la integración en instituciones.

¹²⁷ INEM. *Orientación Profesional* (1997) [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/82814.pdf>

¹²⁸ Gastronomía Montevideo *Conceptos básicos sobre competencia laboral* (1993) [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf

4.11 Razones principales de certificar a los empleados en una organización

Las organizaciones eligen la certificación como una estrategia inteligente y adecuada para conseguir algo que es valioso para la empresa, esto frecuentemente pasa a partir de tres razones:

Según Prego (1992) sugiere que:

- “Satisfacer los requisitos del cliente, una autoridad o propios de la organización.
- Emplear la certificación como medio publicitario para incrementar su prestigio
- Mejorar su desempeño en el mercado.
- Desear mejorar la gestión al interior de la organización”.¹²⁹

La idea de la certificación, de la acreditación y de la aprobación es: generar confianza, credibilidad y demostrar que se puede depender de la organización certificada dando a conocer que el empleado tiene capacidad para desempeñarse en otra área laborales u organización.

Las organizaciones y profesionales han encontrado en las certificaciones la manera de distinguirse de su competencia y de ofrecer nuevos productos, servicios o habilidades, que a su vez conllevan a una importante diferencia en sus negocios o ingresos. Ruiz (2012) definen estas técnicas “como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente”

¹²⁹ Euroinnova *Programa de Inducción* (1992) [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://estadisticadescriptiva.com/datos/ejemplos-de-induccion/>

(Pág.247).¹³⁰ La certificación motiva a los integrantes a que puedan dominar y aprender diversos temas y ser más productivos en su ambiente laboral.

4.11.1 Beneficios del certificado de profesionalidad al mejor puesto

El certificado que se emite constituye un aval laboral. Este garantiza a empresarios y trabajadores, que quien lo ha realizado está cualificado para el desempeño de las ocupaciones acreditadas. Jane (1998) Argumenta los beneficios que puede tener la certificación.

- “Competencias profesionales que posee la persona.
- Formación asociada a dichas competencias.
- Empleos a los que se puede acceder.
- Requisitos de entrada a la formación.
- Posibilidades de acceso a otras acreditaciones oficiales.
- Organismos oficiales que expiden el certificado”.¹³¹

El beneficio de la certificación profesional brinda competencias, formación, puede producir un mejor puesto de empleo, acompañado de un mayor salario a su vez, en donde cada empleado pueda sentirse satisfecho dentro de la organización.

El certificado de profesionalidad acredita la cualificación profesional del trabajador, la cual está incluida en el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales. Sirve para comprobar

¹³⁰ Ruiz, José (2012) Metodología de la Investigación. Pág 247.

¹³¹ FocoConsultores *Beneficios Certificado profesional* (s.f) [Consultado el 16 de noviembre del 2022]
Recuperado de: <https://fococonsultores.es/ventajas-certificado-profesionalidad/>

que el trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar una actividad laboral. Como expresa Ilban (2005)

- “Facilita la inserción laboral: Al mejorar y aumentar el nivel de cualificación, con una formación adecuada a los requerimientos del sistema productivo nacional, facilita el acceso al mercado laboral.
- Mejora sustancialmente el currículum vitae: Poseer un Certificado de Profesionalidad permite mejorar sustancialmente el currículum vitae de cara a optar por puestos de trabajo cualificados”.¹³²

Al tener una certificación facilita al buscar algún empleo, la certificación respalda sus conocimientos brindando un campo laboral extenso por las habilidades o conocimientos adquiridos en las distintas etapas de inducción.

Los certificados de profesionalidad facilitan la formación y el aprendizaje permanente, ya que pueden realizarse poco a poco y permiten cualificarse a lo largo de toda la vida profesional mediante la acreditación y la acumulación de certificados en diferentes áreas. McGraw (2016) indica

(...) “los certificados de profesionalidad son una opción muy importante para acceder al mundo laboral, ya que incrementa la valoración ante cualquier proceso de selección que convoque tanto la Administración Pública como la empresa privada”.¹³³

¹³² Ilban, Altay *Universidad Politécnica de Catalunya* (2005) *certificación en calidad empresarial* [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54926344010.pdf>

¹³³ McGraw, Hill *Certificados de profesionalidad* (2008) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de:

Los certificados de manera profesional son de suma importancia adquirirlos ya que muestran un gran valor facilitando la obtención de un mejor empleo laboral.

4.11.2 Beneficios del certificado de profesionalidad dentro de una organización

Los empleados quieren trabajar para las organizaciones que invierten en su desarrollo profesional y se comprometen a ayudarles a dar los siguientes pasos en su carrera. Vargas (2015) revela

- “Se generará confianza en tu producto o servicio.
- Aumentarás tu competitividad al cumplir con estándares medibles.
- Se proporcionará reconocimiento gracias a las habilidades y conocimientos adquiridos.
- Demostrarás compromisos con los estándares superiores de la industria.
- Tu empresa aumentará su prestigio profesional.
- Aprenderás alternativas innovadoras para tu empresa.
- Hay mayor flexibilidad con respecto a la colaboración y el comercio entre empresas certificadas”(Pàg.78).¹³⁴

Los empleados certificados aprenden de su formación la importancia de adherirse a ciertos estándares profesionales, manteniendo ciertas alternativas a un reconocimiento de innovación.

https://formacion.intef.es/pluginfile.php/214000/mod_imscp/content/3/certificados_de_profesionalidad_sistema_de_fp_para_el_empleo.html

¹³⁴ Vargas, Fernando (2015) *La certificación de Competencias en el marco de las políticas de empleo y formación*. Pág. 78.

Puedes confiar más fácilmente en la capacidad de tu equipo para cumplir con los parámetros de referencia de la industria y contar con un trabajo de una calidad más alta y más consistente, cuando están certificados en su profesión. Desde el punto de vista de Ledesma (2018)

“Estudios realizados por diversas organizaciones, han demostrado que los empleados con certificado de profesionalidad son más productivos. Esto se debe a que las certificaciones preparan mejor a los trabajadores para hacer frente a los desafíos del día a día y sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías”.¹³⁵

Este concepto da a conocer que los certificados más importantes son las de profesionalidad estos amparan que los trabajadores son profesionales en distintas áreas.

Para contribuir al aseguramiento de la calidad en materia de certificación profesional, a través de procesos transparentes, confiables y plurales, se instaló el Consejo Consultivo de Certificación Profesional, el cual analizará a las asociaciones susceptibles de convertirse en organismos certificadores del ejercicio profesional de su competencia. Figueiredo (s.f) define

- “La certificación asegura a un profesionista y a quien contrata sus servicios, que este posee los conocimientos y habilidades para ejercer su profesión.
- Valora el grado de adecuación a los requerimientos de la práctica profesional, permite valorar los niveles de perspectivas de desarrollo y competencia en el sector correspondiente.

¹³⁵ Ledesma, José *Beneficios de la certificación* (2018) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/12-beneficios-de-obtener-la-certificacion>

- Brinda elementos de mayor transparencia y seguridad en el funcionamiento del mercado del trabajo”.¹³⁶

Se da a conocer que al tener un certificado laboral se considera una persona confiable para poder desempeñar en cualquier ámbito labor acorde a sus conocimientos las instituciones tienen a valorar su grado de profesionalidad.

La certificación es importante como un medio comprobado para una organización porque permite dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno Urdaneta (2009) destaca

- **“Conduce a empleados más felices, que se quedan por más tiempo en la organización:** Los empleados quieren trabajar para las organizaciones que invierten en su desarrollo profesional y se comprometen a ayudarles a dar los siguientes pasos en su carrera profesional. En donde cada empleado se sentirá valorado por la empresa y con ánimos de poder realizar su tarea diario.
- **Promueven una mayor tranquilidad:** Los empleados certificados aprenden de su formación la importancia de adherirse a ciertos estándares profesionales.
- **Da a los clientes mayor confianza en la organización:** Alientan a los empleados para obtener un certificado de profesionalidad en donde a los clientes que la empresa tiene a su personal a los más altos estándares profesionales.

¹³⁶ Figueiredo, Renato (s.f.) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <http://www.ceasbrasil.com.br/art%C3%ADculo-renatofigueiredo.pdf>

- **Aumenta la productividad:** Los empleados con certificación de profesionalidad son más productivos. Esto se debe a que las certificaciones preparan mejor a los empleados para hacer frente a los desafíos del día a día y sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías”.¹³⁷

La certificación es muy importante para cada miembro de la organización en donde pueden sentirse valorados e importantes en su desarrollo profesional y sentirse satisfechos en su área laboral como dentro de la institución.

4.11.3 Importancia de la certificación dentro de una organización

La certificación profesional representa un medio idóneo para demostrar a la sociedad quiénes son los profesionistas que han alcanzado la actualización de sus conocimientos y una mayor experiencia en el desempeño de su profesión o especialidad, con el propósito de mejorar su desarrollo profesional, obtener mayor competitividad y ofrecer servicios de alta profesionalización. Lagos (2000) define “La certificación profesional dentro de una organización es un sello de calidad profesional, que avala la capacidad y competencia para la realización del ejercicio profesional, ante empresas, instituciones y particulares tanto nacionales como internacionales”.¹³⁸ Tener una certificación brinda una parte importante de los conocimientos profesionales ante una empresa estos pueden abrir las puertas del mercado laboral.

¹³⁷ *Importancia de contar con una certificación* (2015) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.docusign.mx/blog/constancia-de-trabajo>

¹³⁸ Lagos, Alex *Importancia de las Certificaciones Profesionales* (2000) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://blog.alhambrait.com/la-importancia-de-las-certificaciones>

La certificación profesional responde a la preocupación de mejora de la calidad de la formación, y de adecuar los sistemas de formación a la transformación del mundo productivo. Peña (2009) define “Una certificación genera confianza en el profesional, ya que representa un hito que ha superado y demostrado; y genera confianza en el empleador, que sabe que puede contratar a alguien con conocimientos que han sido validados por un tercero (...)” (Pàg.279).¹³⁹ **Acreditar los conocimientos por medio de una certificación puede cambiar de forma importante ya que va generando confianza para las organizaciones en el momento de la contratación.**

Es un procedimiento por el cual un organismo calificado avala por escrito que un producto, proceso o servicio cumple con requisitos y normas específicas que respaldan su calidad.

“(...) puede aumentar su eficiencia al contar con herramientas y estrategias técnicas actualizadas que permiten dirigir adecuadamente la ejecución de proyectos y administrarlos de manera eficaz, al igual que también ayuda en el desarrollo de las capacidades de la fuerza de trabajo”.¹⁴⁰

Al tener una certificación brindada por una organización permite ser eficiente dentro de su área a desempeñar.

¹³⁹ Peña Víctor, (2009) *Calidad educativa y certificación Profesional*. Pág. 279.

¹⁴⁰ Bureau Veritas *¿Cuál es la Importancia de Certificarse?* (2021) [Consultado el 17 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://www.bureauveritascertification.com/blog/2021/08/05/cual-es-la-importancia-de-certificarse/>

4.12 Evaluación de competencias laborales

La evaluación de competencia labora se da a conocer como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Spencer 1992) propone “El interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan” (Pág. 26).¹⁴¹ La evaluación de competencias laborales implica que el empleado de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia perfil ocupacional determinado.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Empleando las palabras de Bunk (1994)

“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Pág.38).¹⁴²

El desarrollo de estas competencias profesionales constituye en los conocimientos y de cómo resuelven los distintos problemas de una manera profesional.

¹⁴¹ Spencer, Thomson (1992) Los Primeros Principios de la Administración Pág.26

¹⁴² Bunk, Gerhard *Conceptualización de las Competencias Interculturales* (1994) Pág.38. [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de:
<https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/2343/5.capitulo04.pdf?sequence=>

Es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral. “El desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño” (Hooghiemstra, 1992).¹⁴³ El desempeño en el puesto determina si se esté cumpliendo con los objetivos planteados en el momento de la contratación.

Como herramienta de la certificación, es el proceso por medio del cual se recopilan suficientes evidencias sobre el desempeño de un individuo, conforme a las especificaciones establecidas en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para determinar si el individuo es competente o todavía no lo es en el desempeño de determinada función laboral.

El proceso de evaluación está constituido por las siguientes etapas: Hernández (2016) Declara

- “Determinar las técnicas e instrumentos de evaluación para evaluar la competencia laboral de candidatos con base en Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL).
- Determinar planes de evaluación de competencias laborales.
- Integrar portafolios de evidencias de candidatos a certificación de competencias laborales.

¹⁴³ Bizneo Blog *Desempeño laboral y como Medirlo* (2021) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

- Emitir juicios de la competencia de candidatos a certificación de competencias laborales.
- Orientar a candidatos en relación con el resultado de su evaluación de competencias laborales”(Pág.46).¹⁴⁴

La metodología está dirigida a la evaluación de candidatos para fines de certificación y puede ser utilizada, además, durante la capacitación de las personas interesadas en certificarse como evaluadores.

4.12.1 Relación con la certificación en la Inducción

La Relación con la certificación en la inducción, consiste en la medición de actividades que permitan conocer los hechos alcanzados, para compararlos con lo planeado y corregir las desviaciones detectadas. Maslow (1982) agrega “La evaluación del programa permite determinar si se está proporcionando una inducción adecuada o bien corregir algunas desviaciones o deficiencias que puedan ir surgiendo durante la implementación del programa”.¹⁴⁵ Se implementa distintos programas para poder determinar si se está aplicando la inducción de la mejor manera y de una manera eficaz y eficiente.

La certificación suele ser el medio con el que probar o confirmar los conocimientos obtenidos dentro de la inducción brindada a cada uno de los empleados. Se trata de una herramienta

¹⁴⁴ Hernández, Sergio (2016) *Certificación Organizacional*. Pág. 46

¹⁴⁵ Works Meter *Mejorar el Desempeño Laboral* (s.f) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.workmeter.com/blog/mejorar-desempeno-laboral/>

ampliamente aceptada, bien durante el periodo de inducción de un empleado, bien durante su vida profesional e incluso más allá, como mero reto personal.

García (2002) refiere “(...)permite desarrollar nuestra actividad profesional, ya que se encuentran destinados a posibilitar la obtención de un puesto de trabajo en particular, por lo que nos ayudan a aspirar profesional y económicamente hablando”.¹⁴⁶ Al tener una certificación ayuda a respaldar los conocimientos y brinda una amplia posibilidad a tener un mejor puesto dentro de las instituciones profesionales.

Es la oportunidad de permitir que haya una integración con el personal y la filosofía de la empresa y, por ende, nuestra oportunidad de conquistar a los nuevos colaboradores, para que su permanencia sea duradera, además de que ayuda a los nuevos miembros del equipo a ir rompiendo ese hielo y la ansiedad natural de iniciar un nuevo reto. Castro (2006) indica

“(…) crear en los nuevos colaboradores, ese sentido de integración, identificación y pertenencia, para que no solamente quieran quedarse en la empresa no solo mantener su trabajo, sino también, para que quieran crecer a nivel personal y profesional en la organización”.¹⁴⁷

Crear en los nuevos colaboradores la confianza y pertenencia para sentirse satisfechos y puedan crecer a nivel personal y profesional.

¹⁴⁶ García, Fernando *Beneficios de una certificación Profesional* (2002) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.certus.edu.pe/blog/beneficios-certificacion-profesional/>

¹⁴⁷ Castro, Mauricio *La importancia de la Inducción en nuestra Organización* (Consultado el 17 de noviembre del 2022) Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-inducci%C3%B3n-en-nuestra-organizaci%C3%B3n-solano-castro>

4.12.2 Identificar el mejor talento para la inducción

El proceso inductivo se puede clasificar a nivel general dentro de la organización, específico del puesto al cual se dirige el nuevo integrante. Corrales (2010) explica que “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible y considera las actuales condiciones del mercado de recursos humanos”.¹⁴⁸

Las instituciones seleccionan a los mejores candidatos para poder optar por el puesto teniendo las habilidades y conocimientos para dominar el área laboral asignado.

El proceso de inducción tiene como propósito primario encaminar al nuevo elemento en una dirección compatible con la misión, visión, metas, cultura y filosofía organizacional, es en la inducción que se introduce a los nuevos empleados a la organización.

Prada y Rivas (2009) hacen mención que

“Las políticas de selección de personal se pueden distinguir así, el perfil del candidato o candidata se encuentra predefinido por el jefe o jefa del servicio o unidad en la cual se genera la vacante, en virtud de estos requisitos se podrán llevar a cabo la selección; Este proceso se llevará a cabo conjuntamente por el jefe o un subalterno del departamento de recursos humanos y por el jefe del servicio o unidad que requiere el nuevo miembro por medio del examen de las hojas de vida disponibles, la persona

¹⁴⁸ Delpueche, Sofía *Gestión del Talento Humano* (2022) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/guia-gestion-talento/>

contratar será aquella que mejor aplique según los criterios de calificación y experiencia; la decisión final de la selección y posterior contratación estará en manos de cada jefe de servicio o unidad que requiere el personal”.¹⁴⁹

Las habilidades del empleado a través de certificación es una forma de incentivar al personal y hacerle formar parte de la empresa desde un punto de vista más humano a través de talleres o charlas.

Todo proceso selectivo, la inducción y la capacitación marca el inicio de una relación exitosa trabajador-empleado, como en el ámbito de la productividad y competitividad. Werther (2008) define los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los que a continuación se enlistan

- “Recepción preliminar de solicitudes, es decir, se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento.
- Pruebas de idoneidad, y su función es el de comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas.
- Entrevistas de selección de personal, las que permitirán escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
- Verificación de datos, de referencias y de experiencia del individuo con el fin de conocer a cabalidad los detalles de la historia laboral del entrevistado,

¹⁴⁹ Pulido, María *Las Organizaciones en la economía del conocimiento* (s.f) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/329389>

- Examen médico, cuya finalidad es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud (física y mental) requeridas para el buen desempeño del cargo,
- Entrevista con el supervisor, en las que se podrá saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen.
- Descripción realista del puesto o cargo, por virtud de la cual se suministran al colaborador los detalles del requerimiento de personal, así como la información del cargo, localización, ubicación estructural, breves descripciones de los beneficios.
- Decisión de contratar, es una fase netamente formal, es la etapa de la explicación de todas las actividades inherentes al cargo o puesto y los beneficios salariales” (Pàg.217).¹⁵⁰

Seguir una política bien definida ayuda a limitar el impacto en las actividades de la empresa.

La definición de una política de contratación, vinculada a una estrategia, permite sortear las dificultades previstas o mitigar sus efectos.

4.12.3 Redacción de certificación laboral al personal

La redacción de la constancia laboral consiste en una síntesis estructurada de la actividad profesional del empleado y tiene que ser la más objetiva posible. Puede ser relativa al contenido de las tareas efectuadas o al comportamiento observado durante un tiempo determinado.

Según Vernaéz (2016) La redacción de la constancia laboral se basa en los elementos siguientes:

¹⁵⁰ Werther, William (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 217.

- **“En herramientas:** El o los pliego(s) de condiciones / descripción(es) de puesto(s) (si el empleado ya ha ocupado diversas funciones en la empresa),
- El o los eventuales contrato(s) de objetivos,
- Las evaluaciones anuales / periódicas (guía de conducta),
- Los resultados anuales alcanzados (cifra de negocios, proyectos...),
- La participación a formaciones,
- La carta de rescisión del contrato laboral (guía de redacción) (Pag.18).”¹⁵¹
- **La evaluación del trabajo realizado por el empleado:** Haber alcanzado los objetivos fijados, El respeto de los plazos y del presupuesto, Satisfacción de los clientes (internos y externos)
- **La evaluación del comportamiento del empleado:** La aptitud para trabajar en equipo, comunicación y conducta.
- **Las características de la empresa:** La razón social ,dirección y personas responsables”.¹⁵²

Se da a conocer que la capacidad de aprendizaje, análisis de datos, adaptación a entornos digitales, compromiso al trabajo a distancia, trabajo en equipo. Todas ellas destacan a candidatos sobre otros y pueden ser un valor activo al momento de desarrollar su trabajo.

Consiste en una síntesis estructurada de la actividad profesional del empleado y tiene que ser la más objetiva posible. Puede ser relativa al contenido de las tareas efectuadas o al

¹⁵¹ Souto, Lourdes (2016) *Modelo de Gestión de Recursos Humanos* Pág. 18.

¹⁵² Vernaez, Bernardo *Reconocimiento Laboral* (2021) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.cinconoticias.com/reconocimiento-laboral/>

comportamiento observado durante un tiempo determinado. Arenas (2007) menciona de cómo se debe de redactar la certificación laboral.

- **Membrete:** Indicando los datos de la persona que redacta el documento, dirección y otras formas de contacto.
- **Fecha:** Bajo el membrete, debe figurar la fecha en que se hace la carta laboral. Habitualmente también se acompaña de la localidad o ciudad donde se escribe.
- **Saludo inicial:** En este apartado debe aparecer la persona que recibe la carta, junto con un tratamiento acorde a su estatus y categoría, ya sea dentro de su empresa o institución a la que pertenezca. Para más información sobre cómo iniciar estos saludos.
- **Cuerpo de la carta:** Aquí podemos extendernos explicando con más detalle quienes somos y cuál es nuestro propósito. Seguiremos manteniendo un tono cordial y educado
- **Despedida formal:** De nuevo, utilizaremos alguno de los muchos formatos estándares que se escriben en las despedidas de las cartas laborales.
- **Nombre y firma:** Por último, para dar constancia y validez al documento, debemos estampar nuestra firma”.¹⁵³

En la redacción de certificado laboral tomar la información más importante para poder tener información que dé explicación con los detalles destacados para una validez efectiva.

Ésta hace constar todas las habilidades o conocimientos que la persona ha demostrado en el ejercicio de sus funciones y es un documento valioso para el crecimiento profesional y

¹⁵³ Arenas, Fernando *Modelo de Carta Laboral* (2020) [Consultado el 17 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://modelo-carta.com/laboral/>

oportunidades futuras. El formato de la carta de constancia de trabajo debe estar en un lenguaje cortés y debe contener los siguientes puntos clave: Murillo (2001) destaca la forma de redacción de la certificación laboral.

- “Membrete de la empresa
- Fecha de expedición del certificado.
- Saludo o Declaración “A quien corresponda” o “A quien concierna”
- Nombre completo del empleado según el registro oficial.
- Período de empleo (fecha de incorporación y último día de trabajo en la organización)
- Designación o cargo
- Descripción y rendimiento
- Los mejores deseos al final
- Firmado por el Director / HOD / Gerente / Jefe del Departamento de Recursos Humanos / Firmante autorizado
- Debe tener el sello o sello de la empresa”.¹⁵⁴

Al redactar una certificación es necesario demostrar el trabajo que ha desempeñado del crecimiento profesional tanto como la presentación de la misma para tener una mayor validez e identificar a quien corresponde y el tiempo de duración de la inducción.

4.13 Obligaciones de extender certificado al personal de la organización

Los empleadores tienen la obligación de expedir certificados laborales, bien sea durante la relación contractual o con posterioridad a ella, pues se convierte el certificado en la manera de

¹⁵⁴ *Constancia de Trabajo* (2019) [Consultado el 17 de noviembre del 2022]Recuperado de: <https://www.rrhh-web.com/carta-de-constancia-de-trabajo-modelos.html>

demostrar experiencia, requisito indispensable para la mayoría de vacantes. Teniendo en cuenta Botero (2012) define “Método de apoyo que ayuda a las personas a saber que sus contribuciones son reconocidas y apreciadas”.¹⁵⁵ Al dar apoyo de parte de una institución a su integrante es una manera adecuada al apoyar y dar a conocer su especialidad en el área de su interés.

Fomentar el reconocimiento laboral genera gran satisfacción personal en los trabajadores, con lo que serán felices en el trabajo y en su vida personal. Esta es la clave para retener el talento en la empresa. El hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos le convertirá en un trabajador leal y motivado para conseguir el éxito de la empresa. Ulrich (2005) señala “El reconocimiento laboral, los trabajadores se sentirán debidamente valorados y felices. El buen humor se contagiará por todo el departamento, con lo que el ambiente laboral será bastante agradable”(Pág.68).¹⁵⁶ Al otorgarles un reconocimiento laboral los integrantes sienten la valoración que se les tiene en la organización y eso los ayuda a ser activos y desempeñarse de una forma eficaz.

En nuestra realidad cotidiana el trabajador requiere acreditar su experiencia o su situación laboral para diversas tramitaciones y eso normalmente pasa por exhibir una o más constancias de trabajo Gareth (2006) expresa “(...) evitar que el trabajador tenga funciones repetitivas. Se deben reconocer los talentos naturales e incentivarlos a través de nuevos retos y desafíos que

¹⁵⁵ Botero, Santiago *¿Que es la certificación?* (2012) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.aenor.com/certificacion/en-que-consiste-la-certificacion>

¹⁵⁶ Ulrich, Dave (2005) *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos* Pág. 68

favorezcan el desarrollo profesional del asalariado”(Pág 19).¹⁵⁷ En nuestra realidad cotidiana el trabajador requiere acreditar su experiencia o su situación laboral para diversas tramitaciones y eso normalmente pasa por exhibir una o más constancias de trabajo.

4.13.1 Guía del puesto de la validación de la certificación

Para comprobar la experiencia se debe hablar con quien se haya desempeñado como el jefe directo anterior, para conocer de primera mano cómo fue el comportamiento del candidato en posiciones anteriores, las debilidades y fortalezas, y las responsabilidades que tenía en esos cargos, además de si recomendaría o no contratar a la persona. McClelland (1991) propone

“La única forma de corroborar la información laboral que presentan los aspirantes al cargo, es mediante un contacto directo con la empresa ex empleadora, pues realmente es quien debe emitir el certificado laboral que determina la Ley y es quien tiene la información necesaria para el nuevo empleo”(Pág.27).¹⁵⁸

Para comprobar la experiencia se debe hablar con quien se haya desempeñado como el jefe directo anterior, para conocer de primera mano cómo fue el comportamiento del candidato en posiciones anteriores, las debilidades y fortalezas, y las responsabilidades que tenía en esos cargos, además de si recomendaría o no contratar a la persona.

¹⁵⁷ Gareth, Jones (2006, como se citó en Joglar 2014) afirma que “el fuerte deseo de desempeñar bien trabajos desafiantes y satisfacer normas personales de excelencia”.

¹⁵⁸ “Programas de Reconocimiento a los Empleados, que basan principalmente en la atención centrada al personal” (McClelland,1991, como se citó en Cepeda,2015).

Para conocer algunas de habilidades específicas, se puede solicitar al candidato que brinde como referencia a una persona a la que le haya reportado, que podría no ser su jefe directo. Y en algunas ocasiones y dependiendo del cargo, se puede solicitar al candidato que brinde como referencia a una persona que estuviera bajo su responsabilidad o un par, para entender cómo es su manejo de equipo. Flores (2007) sugiere

“Verificar las referencias de un candidato abre la posibilidad de identificar los tiempos que ha estado en el mercado laboral, las relaciones que ha construido y las posiciones que ha ocupado, las cuales pueden o no ser la base de una nueva oportunidad” (Pág.17).¹⁵⁹

Al analizar el perfil laboral del candidato no todas las veces es satisfactorio ya que se busca a la persona idónea a la empresa.

El certificado, documento que hace tangible el proceso de certificación, y que no, es más, que un informe escrito donde se certifica la evaluación de la conformidad de una norma. El proceso de determinación, validación y certificación de competencia laborales se realiza con varios objetivos específicos, entre los que se encuentran: Pelayo (2004) considera

- “Proporcionar información sobre las características que debe poseer el candidato que va a desarrollar una labor.
- Determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias que aparecen al comparar los

¹⁵⁹ Flores, Javier (2007) *La evaluación de Competencias Laborales* Pág.17.

requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato.

- Indicar las funciones, actividades, deberes y obligaciones del trabajador que ocupa el cargo, que se utilizará en la evaluación del desempeño de la persona.
- Adecuar los contenidos de funciones y requisitos de las ocupaciones y cargos a la estructura organizacional seleccionada para cumplir la estrategia y misión de la entidad”.¹⁶⁰

Se da a conocer lo importante que se debe brindar e indicara las distintas funciones de las actividades que se debe realizar en el área laboral para tener un buen desempeño laboral tanto en sus funciones en considerando que cada empleado nuevo es necesario mantener un guía para no sentirse oprimido o desorientado en todo lo que pasa a su alrededor.

¹⁶⁰ Pelayo, Mariana *Capital Social y Competencias Profesionales* (2004) [Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/competencias-profesionales.html>

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

La certificación de los colaboradores es un reconocimiento con valor oficial de sus conocimientos y experiencia fortaleciendo su posición dentro de la organización, posee una constancia formal de que cuenta con la preparación y las habilidades suficientes para desempeñar sus funciones, dispone de la capacidad para aspirar a mejores posiciones con base en sus resultados en el trabajo y cuenta con más y mejores oportunidades de empleo.

La inducción es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la organización. Lo que se traduce en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo de que el empleado deserte durante los primeros días de labor.

Autores como Merino y Dressler analizan que la inducción son procedimientos que permiten a los empleados brindar información del puesto a desempeñar. Es uno de los procesos significativos para poder implementar a los integrantes, desarrollar habilidades y conocimientos en sus principales funciones, puede traducirse en beneficios que incluye mayores niveles de motivación y productividad, mayor capacidad de retención de talento la inducción debe ser dinámica para que los colaboradores puedan ser competitivos y poder mejorar su desempeño laboral.

La importancia de la inducción es fundamental de una empresa ya que tiene la oportunidad de que los nuevos colaboradores conozcan la razón de ser de la organización, se identifiquen con los objetivos y alcancen un buen desempeño con rapidez, esto ayuda a que los colaboradores tengan una visión más amplia y de la forma en se adaptara a su labor, por otra parte, Urbina y Chiavenato desarrollan que la inducción es fundamental para lograr los objetivos facilitando el aprendizaje y los distintos procesos de adaptación, dando a conocer que es el primer paso de integrar predominando la cultura y la filosofía, es decir se involucran a los nuevos integrantes e identificarlos con la nueva cultura desarrollando su capacidad y tener una visión más amplia en la organización.

Los tipos de inducción se consideran procesos productivos y las políticas generales de la organización. Orientar a los trabajadores sobre los valores y objetivos de la organización, la manera en que está organizada y sobre las funciones que desempeñara al formar parte de ella, se les presenta la información relevante sobre la organización, como puede ser la historia y panorama actual de la empresa, sus objetivos y su posicionamiento; misión, visión, las políticas y la razón social de la empresa, así como los reglamentos, códigos de conducta y procesos operativos que rigen a la organización

Como plantea Villegas y Allies concuerdan que los tipos de inducción se dividen en generales y específicos, tiende a proporcionar conocimiento de la historia de la organización, la estructura de las políticas, la presentación del puesto de trabajo y detalla las actividades que realiza dentro del departamento a desempeñar, es decir que los tipos de inducción son esenciales para poder aplicar en los programa de inducción y orientar al personal a su nuevo ámbito laboral tanto como en la cultura a nivel general y el perfil de su área de trabajo.

Los beneficios de la inducción generan un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, incrementa la rentabilidad de la organización, fortaleciendo las relaciones entre la empresa y el colaborador, su adaptabilidad a las funciones y cultura organizacional. Un buen comienzo de inducción previa, significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro, es decir, un buen comienzo no solo aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal de manera constante que conlleva al no pensar en cuan perjudicial es para toda institución, el no contar con el personal bien capacitado para el desarrollo de funciones específicas.

Como lo plantea Corletto y Masegosa, concuerdan que los beneficios de la inducción reducen el nivel de ansiedad del nuevo empleado, mejoran el desempeño de las nuevas responsabilidades. Se mejora la comunicación interna entre el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. El éxito es lograr una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización. Por otro lado, es un primer proceso motivador interno, el cual induce a los empleados a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones.

La evaluación de desempeño se considera un proceso sistemático y periódico con el cual se mide el rendimiento individual de los empleados y el desempeño general de toda la fuerza laboral, su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de un empleado y, sobre todo, su contribución a la organización, esto ayuda a mejorar la gestión de los recursos humanos dando una mejor visión del rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Es importante decir que Werther, Ruiz y Páez concuerdan que la evaluación de desempeño es fundamental para evaluar al personal, determinar su comportamiento y conocimiento. Permite medir las capacidades y habilidades de los colaboradores con la finalidad de poder orientar y

guiar a cada trabajador para potenciarlos y hacerlos crecer profesionalmente. Son herramientas que permiten analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, es decir crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización.

La evaluación de competencias laborales son comportamientos observables que miden y cuantifican. Son características propias que tiene una persona, las cuales están casualmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional, de tal forma los aportes de Spencer, Hooghiemstra y Hernández mencionan que la evaluación de competencias laborales se identifica a detalle las aptitudes y capacidades con que cuenta una persona en relación a la tarea y responsabilidad encomendada. Identifica a detalle y capacidades que necesita tener una persona para desarrollar su trabajo de manera eficiente. Es una metodología practica que permite consultar a varias personas sobre habilidades y competencias de un compañero con quien interactúan en el trabajo y de la cual tiene opinión, por lo tanto, es una herramienta indispensable es decir que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos. Destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estar capacitado para colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo.

Al identificar al mejor talento para la inducción se considera poder tomar a los candidatos más aptos al puesto como las experiencias y conocimientos adquirido en otras áreas laborales para que puedan dominar el puesto a desempeñar y poder dar aportaciones para facilitar cualquier tipo de proceso o cambios planteados en su momento, no obstante Prado y Rivas tienen un

vínculo en la importancia de buscar al mejor talento que llene los requisitos, los criterios de calificación y la mejor experiencia para un mejor desempeño. Tomar las solicitudes que tienen la capacidad y habilidad buscada para que pueda ser responsable del cargo a desempeñar, es decir que el objetivo es buscar al empleado que tenga un perfil para un buen desempeño y lograr ser rentables, tomar los detalles más importantes como los conocimientos, las habilidades y seleccionar al mejor perfil encontrado.

La redacción de certificación laboral al personal es una herramienta fundamental que da a conocer el tiempo que se le brinda la inducción al personal, con el objetivo de ser mejores profesionales en áreas a desempeñarse y lograr de ser más eficientes.

Es importante decir que Vernaes, Arenas y Murillo concuerdan que al redactar van los datos importantes de cuál es su función, el objetivo alcanzado y las características como la dirección y el responsable que le impartió y dio a conocer su logro, tener una buena presentación como los datos bien definidos, la fecha de elaboración. Al redactar una certificación debe ser de una forma cortés teniendo un diseño profesional, tanto como la prestación, el saludo, el periodo de tiempo de la inducción, la descripción y rendimiento del nuevo empleado, es decir al redactar la certificación laboral se debe tomar los puntos importantes para poder identificar el propósito y el objetivo deseado al nuevo empleado y pueda desempeñarse y tener una mayor validez de sus conocimientos al ponerlo en práctica.

6. CONCLUSIONES

1. La competencia laboral juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que ayuda a detectar las capacidades que desarrolla el profesional con talento, para que de una manera u otra lo posicione en el puesto ideal para lograr el mejor desempeño posible; de su lado, la inteligencia emocional nos ayuda a conocer mejor nuestros sentimientos para aprender a controlarlos, y mejorar las relaciones con todos los miembros de la organización, con el fin de lograr eficiencia y eficacia.
2. La certificación de las competencias laborales, ha sido concebida como instrumento de fomento productivo, teniendo como centro en la valorización y sistematización del quehacer laboral de los empleados, busca reconocer las habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan los empleados para desempeñar actividades laborales, así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de los empleados, su reconocimiento y valorización.
3. La evaluación de desempeño se desarrolla de conocimientos y habilidades que permite conocer los distintos estilos o maneras de adquirir el aprendizaje que se basan en las conductas y estímulos de ellas, puesto que el conocimiento es constante y debe ser fomentado para lograr las habilidades correspondientes a lo largo del recorrido laboral.

4. Un programa de inducción es de gran importancia, puesto que la información necesaria tiene que estar debidamente organizada en datos claros, actuales y oportunos, se da a conocer que la inducción se divide en dos como la inducción general, como un bosquejo amplio sobre la organización, tanto como la inducción específica orienta al personal con la información relevante al puesto de trabajo, es indispensable por cuanto el empleado se familiarice con la cultura organizacional, la filosofía y los valores institucionales.
5. El factor clave y decisivo de la organización de la inducción, se debe implementar políticas bien definidas de evaluación de desempeño para detectar las fallas que se encuentren en la organización y poder adoptar medidas preventivas, con el propósito de lograr cambios que beneficien a la organización y al colaborador.
6. El proceso de certificación laboral en las organizaciones da a conocer distintos pasos para llevar a cabo el proceso de la certificación de cómo se define en la certificación, y acudir para certificarse, obtener un diagnóstico, ser evaluado, y de cómo obtener el certificado laboral.
7. Las técnicas de certificación son claves de los certificados de competencias laborales, su validez, legitimidad y transparencia; y su cumplimiento demuestra el nivel técnico de competencia del trabajador, la cual revela principalmente, una compleja movilización de saberes, para resolver los problemas que surjan, las habilidades para realizarlo dentro del tiempo y calidad requerido y lograr así, los objetivos propuestos.

8. La evolución de la certificación de competencias da a conocer los autores que son instrumentos que establece el reconocimiento oficial de las experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes, sin importar como fueron adquiridos, incluye ahora al sector educativo, y a los países de América Latina, como aquel documento que emite un organismo de carácter nacional, que ofrece igualdad de oportunidades, no solo en el ámbito laboral.

9. El proceso de certificación se destaca por fortalecer la igualdad de oportunidades, por su adaptabilidad a los contextos sociales, tecnológicos y garantiza la calidad en la ejecución de las actividades, además de ser un diferenciador y de reconocimiento personal, teniendo la cobertura del conocer permite incorporar permanentemente nuevos aliados comprometidos con la certificación de competencias laborales, con el propósito de mejorar las condiciones laborales de los empleados.

7. RECOMENDACIONES

1. Es importante evaluar al talento con base en la gestión por competencias y la inteligencia emocional, para lo cual se utilizan instrumentos como: pruebas psicológicas (miden aptitudes y personalidad), técnicas proyectivas (evalúan la personalidad), pruebas profesionales (evalúan conocimientos y aptitudes).
2. Es importante que en las organizaciones se brinde reconocimientos de las competencias y materializar con la entrega de un certificado por la participación en el proceso de evaluación y certificación de competencias, es por ello que se recomienda poner en práctica y fomentar la importancia que se tiene al valorar a sus trabajadores y brindarles oportunidades de crecimiento profesional.
3. Un programa de inducción debe llevarse a cabo en un ambiente adecuado y con mucha tranquilidad, donde la persona responsable en facilitar este proceso logre transmitir de manera eficiente los conocimientos deseados por los empleados para conocer el perfil laboral para lo cual fueron contratados.
4. El sistema de Evaluación de desempeño se convierte en una política de la organización, donde los involucrados del proceso deben acogerse de los resultados y acciones a seguir con el propósito de reflejarse la mejora en la misma.
5. Ampliar la importancia de los procesos de certificación laboral para determinar los pasos más relevantes para evaluar al personal y poder brindarles una certificación adecuada y acorde sus conocimientos ya que hoy en día las organizaciones limitan poder

formar estrategias o métodos que puedan ayudar a tener más conocimientos, en que el personal se más eficiente y productivo.

6. Se considera lo más importante de las técnicas de la certificación es poder gestionar a tiempo los problemas que surjan teniendo una validez, y cumplimiento para los colaboradores detallando las experiencias y habilidades para fortalecer la igualdad y brindarle más oportunidades a su contexto social.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Merino (2005). *Desarrollo en el Talento Humano*. Buenos Aires: Editorial Granica, 3ª Edición. Pág.89.
- Alles, Alicia (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. México: Editorial Granica, 4ª Edición. Pág. 226.
- Alles, Martha (2010). *Estrategia de Recursos Humanos: Argentina: Editorial Facultad Ciencias de la Administración*, Pág.456.
- Anzorena, Jorge (2008). *Proceso de Inducción*. México: Editorial Prentice Hall, 5ª Edición. Pág. 362.
- Araujo. J, Brunet I. (2012). *Compromiso y competitividad en las Organizaciones*. Jalisco: Editorial Los Belenes, 1ª Edición. Pág. 424.
- Ayala, Carlos (1992). *Los Primeros Principios de la Administración*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall- Pearson, 1ª Edición. Pág.594.
- Baigorri, Martínez y Monterrubio (2006) *El Reconocimiento del Saber Profesional obtenido por la experiencia*. Europa: Editorial Thomson, 2ª Edición. Pág. 375.
- Battaglia, Sergio (1992). *Gestión de la inducción*. Argentina: Editorial Universidad Siglo XXI Pág.181.
- Brum, Arancibia (2013). *Cultura Organizacional*. Ecuador: Editorial Universidad Ecotec Pág.130.
- Bittel (2000, como se citó en Beloso,2009) Pág. 4.
- Boulder, Annie (2002, como se citó en Vargas Fernando, 2005) afirma que “los procesos de certificación favorecen la exclusión social”.

- Byars Lloyd, Rue, (1996). *6 Gestión de Recursos Humanos*, España: Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición. Pág.608.
- Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill, 7ª Edición. Pág.589.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 5ª Edición. Pág.721.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Editorial Pearson Educación, 8ª Edición. Pág. 409.
- (Chiavenato, 2009, como se citó en Guzmán,2018)
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Capital Humano de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill, 8ª Edición. Pág. 442.
- Corletto, Aliosha (1999). *Administración*. México: Editorial Universidad Autónoma. Pág.101.
- Chiavenato (2010, como se citó en Raza,2015) afirma que “*La inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones*”. Pág.458.
- Cortese, Carmelo (2010). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio*. Colombia: Editorial Universidad de Palermo. Pág. 279.
- Cornejo, Ángel (2019, como se citó en Harper & Lynch,1992) afirma que” desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”
- Díaz, Martha (2001). *Competencias Laborales del Talento Humano*. Guatemala: Editorial Universidad San Carlos de Guatemala. Pág.196.
- Dressler, G. Varela, R. (2011). *Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Colombia: Editorial Rivillas, 1ª Edición. Pág.1841.
- Dressler, Gary (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación, 5ª Edición. Pág. 528.
- Flores, Javier (2007). *La evaluación de Competencias Laborales*. España: Editorial Universidad Sevilla.3ª Edición. Pág.362.

- Gareth, Jones (2006, como se citó en Joglar 2014) afirma que “el fuerte deseo de desempeñar bien trabajos desafiantes y satisfacer normas personales de excelencia”
- Gido, Jack (2009) *Administración Exitosa de Proyectos*. Madrid: Editorial Thomson, 6ª Edición. Pág. 427.
- González, Karyn (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral*. Madrid: Editorial Zurb. 4ª Edición. Pág.334.
- Gonzales. A, Tarrago. N (2008). *Capacitación para el cambio*. Guatemala: Editorial Universidad Rafael Landívar. Pág.133.
- Grados, Jaime (2013) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. Buenos Aires: Editorial Patria, 3ª Edición. Pág.436.
- Hartley, Holstein (1994). *Competencias laborales*. Paris: Editorial Universidad del Valle. Pág.256.
- Hernández, Sergio (2016) *Certificación Organizacional*. México: Editorial Remineo, Pág. 6ª Edición. Pág. 546.
- Harris, Jeff (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación, 11ª Edición. Pág. 514.
- Irigoin y Vargas (2002, como se citó en Ruiz, Carmen, 2006) afirma que “la certificación de competencias es actualmente uno de los temas centrales en el discurso y la reflexión sobre la formación y el trabajo”.
- James, Stoner (1996) *Administración*. Colombia: Editorial Pearson, 6ª Edición. Pág. 794.
- Kast, Fremont (1992) *Administración en las Organizaciones*. México: Editorial McGraw- Hill, 6ª Edición. Pág. 352.
- Lagos, Alex (2011). *Importancia de las Certificaciones Profesionales*. Cádiz: Editorial Casenave, 1ª Edición. Pág.323.
- Meighan. Michael (2008, como se citó en Lopez,2018) Pág.34.
- Meighan, Michel (1991). *Programas de Inducción*. Colombia: Editorial Legis Fondo, 3ª Edición. Pág. 428.

- Montoya, A. y Boyero, S. (2016, como se citó en Diaz,2020). *Importancia de los Procesos de Inducción*. Pág. 145.
- Merino, María (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Panamá: Editorial Camilleri, 6ª Edición. Pág.342.
- Oficina Internacional del Trabajo (1991). *Desarrollo de los Recursos Humanos*. Ginebra: Editorial Conferencia Internacional de trabajo. 1ª Edición. Pág. 225.
- Peña Víctor, (2009). *Calidad educativa y certificación Profesional*. Perú: Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pág. 315.
- Pedraza, Esperanza (2010). *Desempeño Laboral*. Venezuela: Editorial Universidad de Zulia. Pág.256.
- “Programas de Reconocimiento a los Empleados, que basan principalmente en la atención centrada al personal” (McClelland,1991, como se citó en Cepeda,2015).
- Robbins Stephen, Coulter Mary (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación, 10ª Edición. Pág. 585.
- Ruiz, José (2012). *Metodología de la Investigación*. Bilbao: Editorial Deusto, 5ª Edición. Pág. 339.
- Robbins, Coulter. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Prentice, 4ª Edición. Pág. 494.
- Recaí, Tania (2013). *Psicología de Trabajo en Área de Recursos Humanos*. Ecuador: Editorial Don Bosco, Pág.109.
- Rodríguez, Joaquín (2007). *Administración Moderna de Personal*, México: Editorial Thomson, 7ª Edición. Pág. 418.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson Educación, 8ª Edición. Pág.496.
- Saracho, Corletto (2011). *Inducción y Rotación de Personal*. México: Editorial Granica, 2ª Edición. Pág.428.

- Souto, Lourdes (2016) *Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Cuba: Editorial UH, 1ª Edición. Pág.558.*
- Steve y Harriott, (2009). *Inducción y Desempeño Laboral. Guatemala: Editorial Rafael Landívar, Pág.78.*
- Tardif, Maurice (2004). *Los Saberes del Docente y su Desarrollo Profesional. Paris: Editorial Mondy, 2ª Edición. Pág.475.*
- Ulrich, Dave (2005) *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill, 6ª Edición. Pág. 458.*
- Urbina, Gabriel. (1987). *Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Patria, 8ª Edición. Pág.546.*
- Vargas, Fernando (2015). *La certificación de Competencias en el marco de las políticas de empleo y formación. Uruguay: Editorial Organización Internacional de Trabajo, 1ª Edición. Pág. 173.*
- Vaillant D, Marcelo C, (2001). *Formación en la Inducción. España: Editorial Narcea, 3ª Edición. Pág.275.*
- Vargas Laura, Bustillos Graciela (2008). *Técnicas participativas para la educación Popular. Nicaragua: Editorial Educación Popular. Pág153.*
- Villalobos, Guadalupe (2002). *Mejoramiento de la calidad en la Práctica Profesional. Madrid: Editorial Universidad América Latina. Pág.275.*
- Villegas, Benjamín (1998). *Inducción de Personal. Cartago: Editorial Universidad del Valle Pág.262.*
- Villatoro, José Luis (1998). *Instrumento de evaluación en la Administración. Buenos Aires: Editorial Granica, 3ª Edición. Pág.458.*
- Werther, William, Davis, Keith (2009). *Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill, 9ª Edición. Pág.646.*

EGRAFÍA

Aprendizaje Informal vinculado con el desarrollo Organizacional (s.f)

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Pgz4PnGvHKLF9dZQkMk8Mkn/?lang=es>

Administración de Recursos Humanos (2004) [http://up-](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557)

[rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557)

Araujo, Adolfo (2009) *Proceso de la Administración de RRHH Capacitación* [Consultado el

13 de noviembre del 2022] Recuperado de: [https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-](https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-proceso-de-la-admon-de-rr-hh-capacitacion/#:~:text=Instrucci%C3%B3n%20directa%20sobre%20el%20puesto,supervisor%20o%20compa%C3%B1ero%20de%20trabajo)

[proceso-de-la-admon-de-rr-hh-](https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-proceso-de-la-admon-de-rr-hh-capacitacion/#:~:text=Instrucci%C3%B3n%20directa%20sobre%20el%20puesto,supervisor%20o%20compa%C3%B1ero%20de%20trabajo)

[capacitacion/#:~:text=Instrucci%C3%B3n%20directa%20sobre%20el%20puesto,supervisor%20o%20compa%C3%B1ero%20de%20trabajo](https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-proceso-de-la-admon-de-rr-hh-capacitacion/#:~:text=Instrucci%C3%B3n%20directa%20sobre%20el%20puesto,supervisor%20o%20compa%C3%B1ero%20de%20trabajo)

Beneficios de Procesos de Inducción (1996)

https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1185/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Baigorri, Martínez y Monterrubio Universidad de Sevilla (2006) *Formación Profesional* [

Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de:

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/227626/Reformas.pdf?sequence=1>

Beneficios Certificado profesional (s.f) <https://fococonsultores.es/ventajas-certificado-profesionalidad/>

Bertrand, Olivier (2000) *Proceso de Certificación Profesional*. Pág. 7. [Consultado el 16 de

noviembre del 2022] Recuperado de:

<https://www.observal.es/2015/informacion/bibliografia/libros/42-evaluacion-y-certificacion-de-competencias-y-cualificaciones-profesionales>

Bunk, Gerhard (1994) *Conceptualización de las Competencias Interculturales* Pág.38.

[Consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de:

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2343/5.capitulo04.pdf?sequence=>

- Bizneo Blog (2021) <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Botero, Santiago (2012) <https://www.cinconoticias.com/reconocimiento-laboral/>
- Balmes, Jaime (2000) *¿Qué es la Inducción de Personal?* [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://capitalh.com.mx/induccion-de-personal/>
- Cienfuegos, Rosita (2020, como se citó en Campbell, 1990). Pág. 114 [Consultado fecha 15 de noviembre del 2022] Recuperado en: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Chirinos, Nilda “*Observatorio Laboral Revista Venezolana*” [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>. Pág 137.
- Conceptos básicos sobre competencia laboral (1993) https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf
- Delpueche, Sofía (2022) *Gestión del Talento Humano* <https://factorialhr.es/blog/guia-gestion-talento/>
- Desarrollo programas de Orientación para el Personal* (1994) <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/orientacion-del-personal/principal>
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos (2001) <https://www.ceupe.com/master-propios/master-online-direccion-de-recursos-humanos.html>.
- Daso, Miguel (2022) Evaluación del Desempeño Laboral. [Consultado el 15 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Laboral>
- Desempeño Laboral y Estabilidad Administrativo, (2010) https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Evaluación de Desempeño (2013) <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

- Evaluación del Desempeño Laboral* (s.f)
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf>
- Etapas de adaptación del Personal* (2008) <https://www.ceupe.com/blog/las-4-etapas-de-adaptacion-del-personal.html>
- Etapas del Proceso de Inducción* (2022)
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
- El Estudio de casos como Técnica Didáctica* (1997)
<file:///C:/Users/User/informacion%20general/Downloads/casos.pdf>
- Entrenamiento y Capacitación en empresas dinámicas* (2012) <https://www.cepal.org/pt-br/node/20582>
- Figueiredo, Renato (s.f) <http://www.ceasbrasil.com.br/art%C3%ADculo-renatofigueiredo.pdf>
- Formación y desarrollo del capital Humano* (05 de noviembre del 2022)
<https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- García, Fernando (2002) <https://www.certus.edu.pe/blog/beneficios-certificacion-profesional/>
- Gestión de la Inducción* (2004)
<file:///C:/Users/User/informacion%20general/Downloads/Battaglia%20Belen.pdf>
- Grupo Spec (1994) *Cómo realizar un proceso de inducción de personal eficaz*, [Consultado el 8 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.grupospec.com/es/blog/129-proceso-induccion-personal>.
- Harper & Lynch (1992) *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* (1992)
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16914/Rodr%C3%ADguezRozoLizethAlexandra2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Importancia de contar con una certificación 2015 <https://www.docusign.mx/blog/constancia-de-trabajo>

Inducción de Personal (2009) <https://es.venngage.com/blog/inducccion-de-personal/>

Ilban, Altay (2005) *certificación en calidad empresarial*.
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54926344010.pdf>

INEM. Orientación Profesional (1997) <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/82814.pdf>

Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión del Talento (2007)
<https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Instrucción Directa sobre el Puesto (2008) <https://adolfoaraujo.com/2009/03/24/35-proceso-de-la-admon-de-rr-hh-capacitacion/>

Instrucción Programada, Fundamentos teóricos, Desarrollo y Aplicación(s.f.)
https://nanopdf.com/download/n-instruccion-programada_pdf

Información Informativa(s.f.) <https://infoedu437.wordpress.com/contenido/>

Ledesma, José (2018) Beneficios de la certificación. [Consultado el 17 de noviembre del 2022]
Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/12-beneficios-de-obtener-la-certificacion>

La Selección y Orientación de los Recursos Humanos (s.f) <https://infogram.com/la-seleccion-y-orientacion-de-los-recursos-humanos-1hzj4ok151op2pw>

La Inducción de Personal como Agente de Cambio (2006) <https://studylib.es/doc/7289377/la-inducci%C3%B3n-de-personal-como-agente-de-cambio-en>

La enseñanza, Buenas Practicas, La Motivación (2001)
<http://www.peremarques.net/actodid3.htm>

La importancia y las Etapas de una Inducción de Personal (2019)
<https://mandomedio.com/colombia/blog/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

Meter Work (s.f) <https://www.workmeter.com/blog/mejorar-desempeno-laboral/>

Masegosa, Paula *Importancia y Beneficios de la Inducción de Personal para la Empresa* (05 de noviembre del 2022) <https://superrhheroes.sesametime.com/importancia-y-beneficios-de-la-induccion-de-personal-para-la-empresa/>

McGraw, Hill Certificados de profesionalidad (2008) [Consultado el 17 de noviembre del 2022]
Recuperado de:
https://formacion.intef.es/pluginfile.php/214000/mod_imscc/content/3/certificados_de_profesionalidad_sistema_de_fp_para_el_empleo.html

Mercado, Salvador *Universidad Rafael Landívar* (1989), *Importancia de la Inducción para el desempeño del personal* [Consultado el 03 de noviembre del 2022] Recuperado de:
<file:///C:/Users/User/informacion%20general/Downloads/Garcia-Gladys.pdf>.

Medina, Remigio Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2005) *Administración por Objetivos* [Consultado el 16 de noviembre del 2022] Recuperado de:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2470/1/76754.pdf>

Naranjo, Bernardo (s.f) *Etapas del Proceso de Inducción* [Consultado el 13 de noviembre del 2022] recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Odonay y Olalekan (2014) *Programa de Inducción en las Empresas*. Pág. 12. [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)

- Oliver, Sacks (1995) *Universidad Complutense de Madrid*. [Consultado el 11 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-10588/2015_09_not2.pdf
- Pulido, María (s.f) Las Organizaciones en la economía del conocimiento <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/329389>
- Pelayo, Mariana (2004) *Capital Social y Competencias Profesionales* <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/competencias-profesionales.html>
- Proceso de Inducción (2019) *Proceso de Inducción en la Administración* [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Pressey, Sidney (1932) *Estudio sobre el aprendizaje basado en Instrucción Programada*. Pág. 3. [Consultado el 12 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1981_1990/r_texto/t_1983_2_02.pdf
- Programa de Inducción (1992) <https://estadisticadescriptiva.com/datos/ejemplos-de-induccion/>
- Pérez, Arturo (2017) La simulación, *un método eficaz para los procesos de formación de las organizaciones*. [Consultado el 11 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/editorial/122111/La-simulacion-un-metodo-eficaz-para-los-procesos-de-formacion--de-las-organizaciones-->
- Proceso de Certificación laboral* (2021) <https://www.immigration.net/es/proceso-de-la-certificacion-laboral-perm/>
- ¿Qué son las competencias? (2009) <https://www.otece.com/otc-competencias-oit.html>
- Questionpro” *Motivación de empleados*” [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-de-empleados/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20de%20empleados%20se,%E2%80%9D%2C%20que%20significa%20literalmente%20movimiento.>

Robbins, Stephen Universidad Central de Ecuador “*Investigación bibliográfica*” [Consultado el 02 de noviembre del 2022]Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>.

Recursos Humanos (2010) <https://www.infoautonomos.mx/recursos-humanos/relaciones-laborales/#:~:text=Las%20relaciones%20laborales%20son%20el%20v%C3%ADnculo%20de%20trabajo,los%20tienes%20se%20encuentren%20en%20las%20mejores%20condiciones.>

Secretaria de salud Laboral y desarrollo Territorial (2018), *Adaptación del Puesto de Trabajo*. [Consultado el 14 de noviembre del 2022] Recuperado de: https://madrid.ugt.org/sites/madrid.ugt.org/files/cuadernillo_adaptacion_del_puesto_2019_on_line_def.pdf

Tavara, Cinthia (1990) *Beneficios de los Proceso de Inducción* [Consultado el 05 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://mandomedio.com/peru/blog/beneficios-de-los-procesos-de-induccion-y-onboarding/>

Vernaes, Bernardo (2022) [consultado el 17 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://www.cinconoticias.com/reconocimiento-laboral/>

Venet y Correa (2014) *La Mentoría en los Proceso de Inducción*. (Pág.352). [Consultado el 13 de noviembre del 2022] Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/71971/9251-Texto%20del%20art%C3%ADculo-71121-1-10-20211124.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Urbina, Francisco (2013) *Universidad Central de Ecuador “Investigación bibliográfica”* [Consultado el 02 de noviembre del 2022]Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>

Velásquez, Raúl (2017) Desarrollo de un simulador conductual. [Consultado el 11 de noviembre de 2022]Recuperado de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/12316/PFC_Raul_Perez_Velazquez.pdf

Videoconferencias,

Conceptualización

(2003)

<https://www.ugr.es/~sevimeco/revistaacticanet/Numero2/Articulos/La%20videoconferencia.pdf>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1, Figura 1: Procesos de Inducción



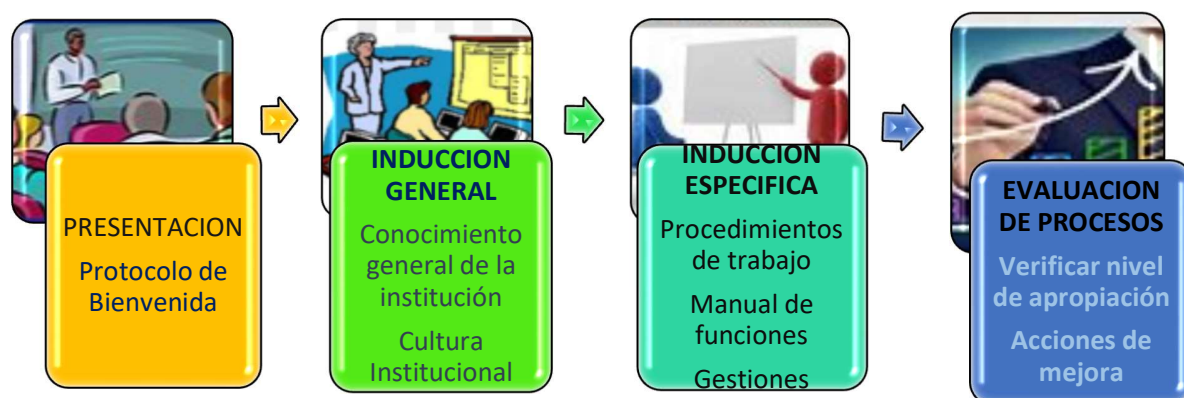
Nota: *Adaptado de los Procesos de Inducción*, Merino, 2005, Recuperado de: <https://www.universia.net/cl/actualidad/orientacion-academica/que-es-el-proceso-de-induccion.html>

9.2 Anexo 2, Figura 2: Planeación de la Inducción

PLANEACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL	DIRIGE A
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualquier otra acción involucrada donde dirige al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

Nota: *Adaptado a Etapas de Planeación*, Chiavenato, 2007, Recuperado de: https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

9.3 Anexo 3, Figura 3: Tipos de Inducción



Nota: *Adaptado de Inducción como una visión para el desempeño Integral del Trabajo*, Bernal, 2018, Recuperado de: <https://tecnocientifica.com.mx/libros/Inducci%C3%B3n-como-una-Visi%C3%B3n-para-el-Desempe%C3%B1o-Integral-del-Trabajador.pdf>

9.4 Anexo 4, Figura 4: Estructura de la Inducción



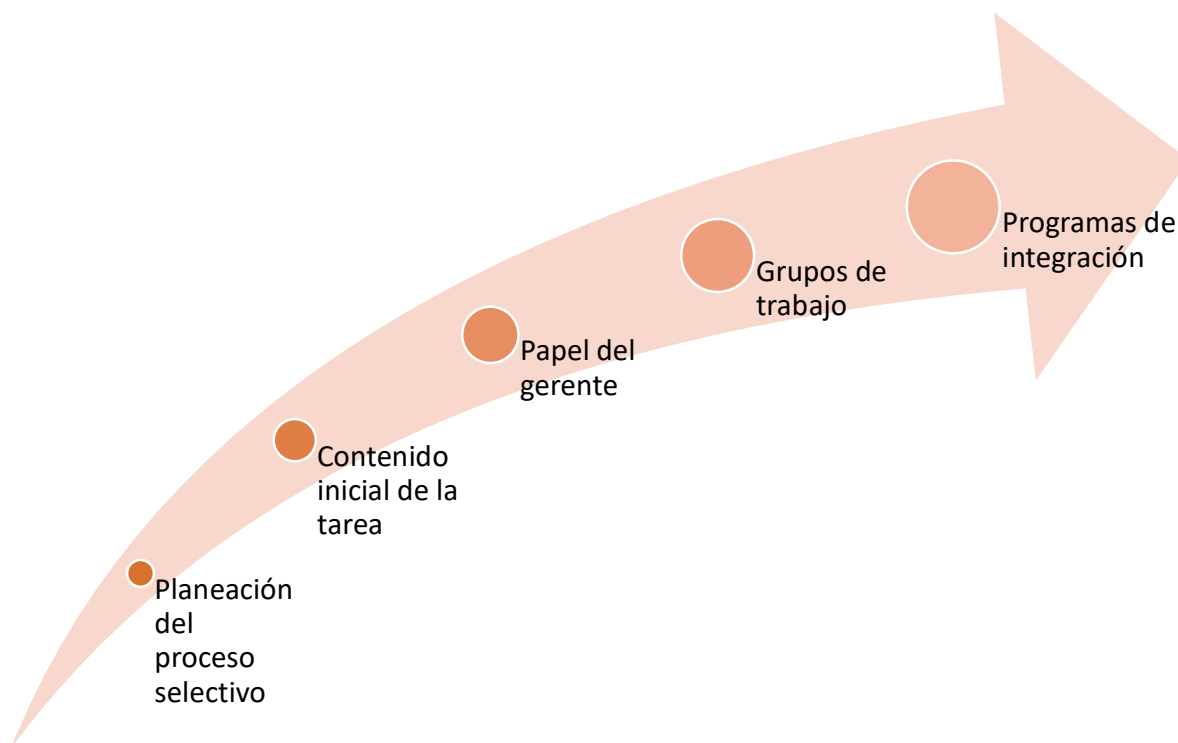
Nota: *Adaptado de la Estructura de la Inducción*, Ruiz,2009. Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADHP0000584/C2.pdf>

9.5 Anexo 5, Figura 5: Fases de un Programa de Inducción



Nota: *Capacitación por Competencias*, Martínez ,2009, Recuperado de:
https://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf

9.6 Anexo 6, Figura 6: Métodos existentes en la Implementación de la Inducción



Nota: *Adaptado al Manual de Inducción del Personal*, Mendoza, 2013, Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

9.7 Anexo 7, Figura 7: Evaluación de Desempeño

	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
PRODUCTIVIDAD					
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
CALIDAD					
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores

Nota: *Adaptado de: Evaluación de Desempeño, Padilla,2022, Recuperado de: <https://pedropadillaruz.es/que-es-la-evaluacion-del-desempeno/>*

9.8 Anexo 8, Figura 8: Certificación



Nota: *Certificación de Competencias*, Vargas, s.f, Recuperado de:
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ir_va.pdf



Guatemala, 20 de abril de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Glenda Maricela Xicay Gómez que me identifico con número de carné 19005957 y con DPI 2162 89912 0409 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"La Certificación de los Colaboradores por medio de la Inducción de Personal"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____