

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

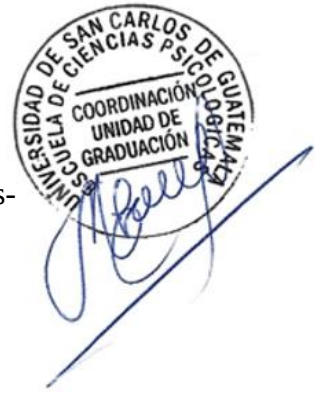
**“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPOSITO MAYOREO”**

GLENDY PATRICIA SEN VÁSQUEZ

LESLY GABRIELA MARTÍNEZ DEL CID

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”



**“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPOSITO MAYOREO”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR
GLENDY PATRICIA SEN VÁSQUEZ

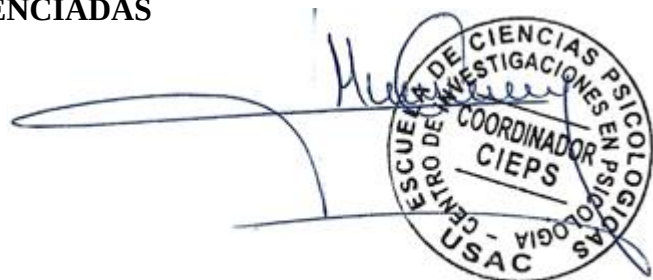
LESLY GABRIELA MARTÍNEZ DEL CID

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS



CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina.

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León.

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela.

M. Sc. José Mariano González Barrios.

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez.

Nery Rafael Ocox Top.

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruiz.

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CIEPS. 017-2023

Reg. 024-2022

CODIPs. 1407-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

22 de agosto de 2023

Estudiante

Glendy Patricia Sen Vásquez
Lesly Gabriela Martínez del Cid
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO QUINTO (25°)** del **Acta CUARENTA - DOS MIL VEINTITRÉS (40-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de agosto 2023, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO QUINTO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO”** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Glendy Patricia Sen Vásquez

Registro Académico 2011-19367
CUI: 1689-89883-0101

Lesly Gabriela Martínez del Cid

Registro Académico 2008-21351
CUI: 2601-03691-0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el **Licenciado Fernando Alfredo Letona** y revisado por la **M.A. Iris Janeth Nolasco Molina**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA



/Bky



UGE-138-2023



Guatemala, 24 de julio del 2023

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **GLENDY PATRICIA SEN VÁSQUEZ, CARNÉ NO. 1689-89883-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2011-19367 y Expediente de Graduación No. L-21-2021-I / LESLY GABRIELA MARTINEZ DEL CID, CARNÉ NO. 2601-03691-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2008-21351 y Expediente de Graduación No. L-25-2021-I** han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo profesional
- 10 créditos académicos por trabajo de graduación
- 15 créditos académicos por Examen Técnico Profesional Privado

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 05 de junio del año 2023.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.A. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Lucia, G.

CC. Archivo

Adjunto: Expediente completo e Informe Final de Investigación digital y físico.



INFORME FINAL

Guatemala, 07 de junio de 2023

Señores

Consejo Directivo

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO”.

ESTUDIANTES:

Glendy Patricia Sen Vásquez

Lesly Gabriela Martínez Del Cid

DPI. No.

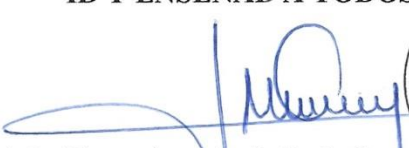
1689898830101

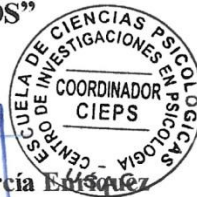
2601036910101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 05 de junio de 2023 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 30 de mayo de 2023, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11

Teléfono Planta 24187530

c. archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CIEPs. 017-2023
REG. 024-2022

Guatemala, 07 de junio de 2023

Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO”.

ESTUDIANTES:
Glendy Patricia Sen Vásquez
Lesly Gabriela Martínez Del Cid

DPL No.
1689898830101
2601036910101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 05 de junio de 2023, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA



c. archivo

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11
Teléfono Planta 24187530



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CIEPs. 024-2022
REG. 024-2022

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 14 de abril de 2022

ESTUDIANTES:

Glendy Patricia Sen Vásquez
Lesly Gabriela Martínez Del Cid

DPI. No.

1689898830101
2601036910101

Informo a usted que realicé la revisión del **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera **Licenciatura en Psicología** titulado:

“IMPACTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO”.

ASESORADO POR: Licenciado Fernando Alfredo Letona

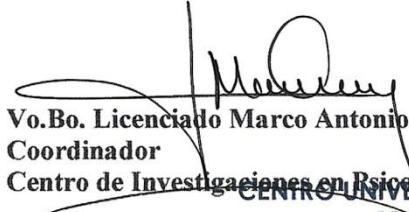
Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.- fue **APROBADO** 04 de marzo de 2022 y por el Docente Revisor el 11 de febrero de 2022. Por lo que se solicita iniciar la fase del Informe Final de Investigación.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA




Vo.Bo. Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología, CIEPs. “María Gutiérrez”
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11
Teléfono Planta 24187530



Guatemala, 29 julio de 2022.

Licenciado
Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador/Coordinación
Centro de Investigaciones en Psicología
(CIEPs)
"Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Glendy Patricia Sen Vásquez CUI 1689898830101 y Lesly Gabriela Martínez Del Cid CUI 2601036910101 realizaron la aplicación de encuestas para medir el nivel de inducción y el desempeño de nuestros 30 colaboradores como parte del trabajo de Investigación titulado: "Impacto del proceso de inducción en el desempeño de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo" en el periodo comprendido del 17 de mayo al 18 de junio del presente año.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra organización.

Sin otro particular, me suscribo,



Lic. Jorge Cuestas
Gerente General
Teléfono: 5668 9948

Tienda Mayoreo
3av. 12-67 Zona 3
de Mixco

Carta de aprobación de asesor

Guatemala, 23 de abril de 2022.

Licenciado
Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
(CIEPs) "Mayra Gutiérrez"

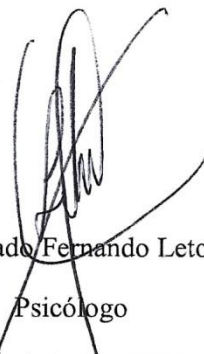
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado *"Impacto del proceso de inducción en el desempeño de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo"* realizado por las estudiantes

Glendy Patricia SenVásquez, CUI 1689898830101 y Lesly Gabriela Martínez Del Cid, CUI 2601036910101.

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación del correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Fernando Letona

Psicólogo

Colegiado No. 9925

Asesor de contenido

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR GLENDY PATRICIA SEN VÁSQUEZ

LIC. OTONIEL MONTENEGRO ESCOBAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 6,280

POR LESLY GABRIELA MARTÍNEZ DEL CID

LICDA. ANA RUTH ALMARAZ MARROQUIN

MEDICO Y CIRUJANO

COLEGIADO 2,2389

DEDICATORIAS

Por Glendy Patricia Sen Vásquez

A

Dios:

Por que ha sido mi redentor, quién guía mi camino porque me ha dado vida, amor de padre, y la salvación, en todo momento me ha guardado y me ha dado la sabiduría para continuar con su proposito, me ha enseñado que através de su palabra puedo encontrar la verdad y la vida a través de Jesús; me ha enviado para enforzarme sin temer y ser valiente, porque el me acompaña en donde quiera que vaya.

Mi mamá:

Ruth Patricia Vásquez Osoy, por ser una mujer perseverante entregada a sus hijos, por ser mi compañía, por creer en mi talento y motivarme a seguir superandome en cada etapa de mi vida, por que me ha enseñado que a pesar de las dificultades con dedicación, amor y esfuerzo se puede salir adelante; una mujer digna de admirar.

Mi amigo:

Cesar Pérez, por que durante varios años fue mi alero, quién motivaba y apreciaba mi esfuerzo, quién creyo que podia cumplir mi sueño de finalizar mis estudios, quién me acompaño y llevo durante varios años a la universidad, aún así hubira lluvias y todo obstaculo siempre creyo en mi y procuró que estuviera a tiempo en cada clase y no perdiera la oportunidad de continuar estudiando.

DEDICATORIAS

Por Lesly Gabriela Martínez Del Cid

- | | |
|-----------------------------|---|
| A DIOS | Por ser mi TODO, mi inspiración, mi razón de vivir y mi guía en todo tiempo. |
| A MI ESPOSO | Jorge Cuestas por tu amor y apoyo incondicional, por creer en mis habilidades y talentos, pero sobre todo por impulsarme a ser mejor cada día. |
| A MI PADRE | Donald Martínez por tu amor y esfuerzo para sacarnos adelante aun en medio de la dificultad, siempre animarme a seguir sin importar los obstáculos. |
| A MI MADRE | Anabelly Del Cid aún en la distancia por su ejemplo de esfuerzo y perseverancia. |
| A MIS ABUELOS | Hillmar Martínez por tu ejemplo de responsabilidad, puntualidad y disciplina, Marina de Martínez por tus cuidados y enseñanzas en el hogar, pero sobre todo a ambos por tanto amor y paciencia. |
| A MIS TIAS | Silvia Martínez por tus enseñanzas en cada ámbito de mi vida, Lorena Martínez por tu apoyo incondicional y cariño. |
| A MI
UNIVERSIDAD | Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme las puertas para poder adquirir los conocimientos necesarios para cumplir mi meta. |

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por la oportunidad de crecimiento profesional, a través de la educación pública.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por el aprendizaje que obtuve, a través de los profesionales excelentes que imparten algunos de sus cursos.

A LA EMPRESA DEPÓSITO MAYOREO

Por abrirnos las puertas y permitir llevar a cabo el presente estudio.

Y a todos aquellos que de una u otra forma colaboraron y apoyaron la realización del presente trabajo.

y a usted por tomarme el tiempo para leer este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
 CAPÍTULO I	 4
1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos	5
1.3. Marco Teórico.....	6
1.4. Inducción.....	17
1.5. Desempeño.....	27
 CAPÍTULO II	 42
2. Técnicas e Instrumentos.....	42
2.1. Enfoque de la Investigación.....	42
2.2. Técnicas de muestreo	42
2.3. Técnicas de recolección de datos	42
2.4. Instrumentos.....	42
2.5. Operacionalización de los objetivos	46
2.6. Hipótesis	47
2.7. Variables	47
 CAPÍTULO III.....	 48
3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados	48
3.1. Características del lugar y la muestra	48
3.2. Resultados	49
3.3. Análisis y discusión de resultados	60
3.4. Análisis General.....	63
 CAPÍTULO IV.....	 65
4. Conclusiones y recomendaciones	65
4.1. Conclusiones	65
4.2. Recomendaciones	66
Referencias Bibliográficas	67
Anexos	70

Resumen

Impacto del proceso de inducción en el desempeño de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.

Autoras: Glendy Patricia Sen Vásquez y Lesly Gabriela Martínez del Cid

La investigación tuvo como propósito, determinar el impacto que tiene el proceso de inducción en el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, se identificó que dicha empresa no cuenta con un proceso de inducción formal, en el cual hay una desventaja que afecta el desempeño de los colaboradores, es por ello que se quiso medir el nivel de información que recibieron cuando ingresaron a la empresa, así como la relación que tiene inducción y desempeño laboral al momento de la contratación y adaptación del nuevo personal.

Para poder determinar la relación que tiene la inducción con el desempeño laboral, se utilizó encuesta y guía correlación de Spearman, logrando así determinar dicha relación entre inducción y desempeño.

Dentro de la investigación se demostró que los colaboradores presentan un buen desempeño laboral, sin embargo, el tiempo en que tardan para realizar sus actividades correctamente es más largo de lo normal por la falta de un proceso de inducción formal, se decidió por aplicar dicha investigación al 100% de la población de la empresa debido a que esta está integrada por 30 colaboradores.

Prólogo

Sabemos que en un proceso de inducción de personal se brindan herramientas que le proporciona al colaborador de reciente ingreso información importante de la empresa y del puesto para asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desempeño en su labor diario y para el cual se le contrató.

Se identificó que, dentro de la organización y empresa, ha sido común encontrar que cuando un colaborador de reciente ingreso llega a la organización, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva a la empresa.

Respecto a dicho proceso, al no llevarse a cabo correctamente, tiende a afectar en el desempeño laboral del colaborador y su acoplamiento; la curva de aprendizaje se hace más larga de lo normal para que el colaborador ejecute sus actividades sin errores y sin supervisión. El generar confianza y estabilidad es parte fundamental en el desempeño, así como, la conducta que se adquiere cuando el colaborador se integra a su puesto de trabajo.

Para encontrar una solución a esta problemática, se llevó a cabo una medición del nivel de inducción que presentan los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, para esto fue importante tener acercamiento con los colaboradores para identificar por medio de una encuesta la percepción que tienen sobre como los recibieron en la empresa al momento de su contratación e integración, dentro de este proceso logramos identificar qué información es la que poseen y si fueron explicadas correctamente sus funciones. Como parte de la medición también se implementó una guía de observación, esta guía nos ayudó a entender sobre conocimientos y competencias obtenidas a través de su inducción a la empresa y puesto.

También fue de importancia conocer el desempeño de los colaboradores, por lo que se realizó una evaluación de desempeño de 180° la cual evaluó su jefe inmediato, pares y autoevaluación, con esto medimos el desempeño laboral, hay colaboradores que no son de nuevo ingreso, sin embargo, esto nos ayuda a conocer la relación que hay entre la inducción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.

El impacto deseado en esta investigación es que al conocer la relación que hay entre inducción y desempeño logremos presentar propuestas para mejorar y lograr de esta manera que el colaborador se integre y reciba una capacitación adecuada al ser contratado.

Así mismo, se recomendó la incorporación de un programa formal de inducción que lleve una estructura correcta, acompañado de un proceso de onboarding para asegurar que la información que se brinda al colaborador al momento de integrarse a la empresa pueda generar un impacto positivo, ya que el impacto que generó a la empresa deposito mayoreo, al no tener un programa formal es que la curva de aprendizaje sea más larga, lo que afecta el tiempo y costo de la operación.

Al finalizar la investigación se brindó información acerca de los conceptos, herramientas que miden el proceso de inducción y desempeño, también se brindaron recomendaciones de cómo implementar un programa de inducción estructurado y de cómo aplicar la evaluación de desempeño, para realizar un proceso de seguimiento y tomar acciones correctivas y preventivas.

Así mismo agradecemos a la empresa Deposito Mayoreo y sus líderes por abrir las puertas para aplicar esta investigación y dejar las recomendaciones acordes a su organización.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.Planteamiento del problema

Durante los diez años que ha estado en funcionamiento la empresa Deposito Mayoreo, ha tenido un recurrente aumento en la distribución y venta de productos, también ha generado más oportunidades de empleo y se ha dado la necesidad de contratar nuevo personal.

Según lo observado dentro de la empresa Deposito Mayoreo, el no llevar a cabo un proceso de inducción formal ha afectado el desempeño de los colaboradores y la curva de aprendizaje se hace más larga a causa de no tener un modelo estructurado de información para el personal de nuevo ingreso, lo cual dificulta el conocimiento de la información relevante de la empresa en el tiempo esperado, pero más que todo lo que respecta a sus responsabilidades y atribuciones en el puesto.

Referente a lo anterior, podemos ver que el desempeño laboral está relacionado a como el colaborador se acopla dentro de la empresa y más aún, como se desenvuelve con sus pares y dentro de su puesto de trabajo, por esta razón es necesario que exista un tiempo específico para que se pueda dar a conocer en primera instancia todo lo relacionado a la cultura, políticas y costumbres dentro de la empresa para después sumergir al colaborador en el conocimiento de la información específica de sus atribuciones en el puesto.

Para la presente investigación se desarrollaron las siguientes interrogantes, ¿Cuál es el nivel de inducción de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo?, ¿Cómo se encuentra el desempeño de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo?

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el proceso de inducción y el desempeño laboral de los colaboradores.

1.2.2. Objetivos específicos

- Medir el proceso de inducción de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.
- Medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.
- Identificar la relación que se da en el proceso de inducción y el desempeño laboral.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Gestión del Talento Humano

Según (Chiavenato, 2009) la gestión del talento se define como un conjunto de procesos de talento humano integrado y diseñado para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

Para el área de talento Para el área de talento humano no es solo cumplir procesos como incorporar, desarrollar, colocar y supervisar el talento, la gestión debe ir alineada a la estrategia del negocio y que la gestión permita ser aporte positivo para las organizaciones de una forma más estratégica. (p. 43)

Figura 1

Áreas de actividad de la gestión de talento humano



Fuente: Adaptado del libro de gestión de talento humano (p.536), por Idalberto Chiavenato2001, McGrawHillEducation.

Cuando se habla de personas que tienen personalidad diferente entre sí, y que poseen conocimientos, habilidades y competencias indispensables para una correcta gestión de los demás recursos de la organización, las personas deben ser consideradas como individuos y no como recursos de la organización a tal punto que deje de ser un trato humano.

Entre algunos aspectos fundamentales en la gestión de Talento Humano se mencionan los siguientes 5 aspectos.

Las personas como seres humanos. Dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida gestión de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización. (Chiavenato, 2009)

Las personas como activadores de los recursos de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2009) Las personas son los elementos que pueden impulsar a la organización, que sean sabios y capaces de atraer talento con competencias de renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como asociadas de la organización. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. (Chiavenato, 2009, p. 11)

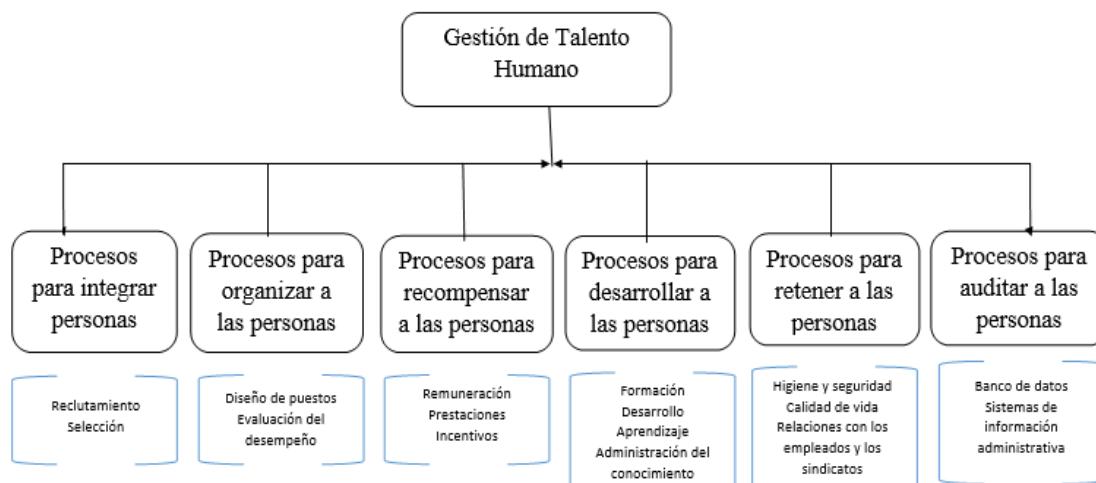
Las personas como el capital humano de la organización. Las personas son el pilar fundamental de una organización, en donde pueden aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Lo ideal es brindar un clima laboral sano y armonioso, de buscar el crecimiento y desarrollo de esta, como una fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la gestión de talento humano es necesario tratar a las personas como elementos básicos para la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 12)

Luego de conocer aspectos relevantes de la gestión del talento humano se debe seguir un proceso cuyo objetivo es obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas, la gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los procesos de Gestión de talento, tienen influencia reciproca en cada uno, gestionándolo correctamente puede llegar a impactar positivamente en la organización. (Chiavenato, 2007).

las personas son como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquina y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje, para eso necesitamos personas capaces de desarrollarse dentro de la empresa a tal punto que las llevemos a invertir su talento en los procesos de la empresa.

Figura 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos.



Fuente: Adaptado del libro de Gestión de Talento Humano (p.15) Idalberto Chiavenato 2009, McGrawHillEducation.

En este aspecto nos enfocaremos en un proceso que corresponde a procesos para integrar personas que consta de reclutamiento y selección.

1.3.2. Procesos para integrar personas

Son los procesos que se utilizan para dotar de personal a una empresa, según la necesidad de cada organización y el puesto vacantes. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

1.3.3. Procesos de Reclutamiento

Según Chiavenato (2009) Es un conjunto de técnicas y procedimientos que establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para iniciar el proceso de Selección

Reclutamiento Interno. El reclutamiento interno busca encontrar en las personas que ya laboran dentro de la organización y busca filtrar a aquellos que cumplan con el perfil que se solicita para ocupar el puesto, se realiza una promoción interna de empleados, puede ser un movimiento vertical u horizontal, o bien de forma diagonal todo depende de lo que el cliente desee ocupar.

Ventajas. El uso de fuentes internas favorece las políticas de personal, pues refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores.

Desventajas. No siempre se puede encontrar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. La búsqueda del candidato idóneo se hace más larga y exhausta o bien se puede colocar a una persona que puede ser bueno operativamente, pero en algún rango más elevando puede que no cumpla con lo que se necesita. (Chiavenato, 2007, p. 135)

Reclutamiento Externo. De acuerdo con el libro de administración de recursos humanos según Chiavenato (299) el proceso de reclutamiento externo es la segunda opción que algunas empresas suelen seguir al no poder encontrar el perfil dentro de la organización, deciden buscar el talento fuera de la misma o bien son empresas que prefieren simplemente buscar fuera, las técnicas pueden ser variadas en el reclutamiento para poder atraer al talento potencial y que estén disponibles.

Ventajas. Se enfoca en la innovación y cambio a la empresa, busca de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas.

Desventajas. Las desventajas que se pueden encontrar en este proceso es dejar de lado a las personas que desean tener crecimiento profesional dentro de la empresa y esto puede provocar desmotivación en los empleados; el proceso también puede ser más tardado puesto que se tiene que filtrar la curricular de varios candidatos hasta llegar al perfil idóneo para el puesto. (pp.136, 138)

Reclutamiento Mixto. En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual de individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante.

En este caso si la empresa no logra encontrar a la persona adecuada para el puesto puede llegar a ascender a alguna persona de la organización y no considerar las variables y puede que los criterios no sean tan objetivos, es por ello que todo proceso debe ser planificado y estratégicamente evaluado. (Chiavenato, 2007, pp. 139; 140)

Estrategias que puede utilizarse en el reclutamiento mixto podemos mencionar las siguientes:

Reclutamiento interno y externo “Simultáneos”. Caso en que las empresas está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pp. 139; 140) Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional

Para la parte del reclutamiento externo se requiere de una serie de técnicas que permitirán captar a los talentos que cumplan con el perfil solicitado por la empresa, para ello se hace la publicación de la vacante para que los interesados nos puedan compartir la información de su historial laboral y de esta manera realizar la búsqueda y filtro adecuado.

1.3.4. Fuentes de Reclutamiento

La publicidad es una fuente muy importante para atraer a los candidatos, se debe escoger las modalidades más adecuadas para llamar la atención de las personas y que se logre cumplir con los objetivos deseados.

Entre la publicidad se puede optar la opción de anuncios en el periódico, revistas, bolsas de empleos oficiales, bolsas de empleos en universidades, base de datos, referidos entre otros, la estrategia para elegir la técnica adecuada de atracción es muy importante, puesto que esto es la parte donde podemos atraer a las personas y enamorarlas al mostrar los beneficios que pueden tener al trabajar en la empresa contratante. (Mondy, 2010)

Agencias de Reclutamiento. Según Mondy (2010) algunas organizaciones buscan la manera de reclutar al personal por medio de empresas especializadas en reclutamiento, las cuales se encargarán de realizar todo el proceso, las ventajas de esto es que las organizaciones pueden invertir tiempo en otras actividades y también tienen reducción en costos (pp. 144; 145)

Bolsas de Empleos. Se puede utilizar las bolsas de empleo, en donde se publica la vacante con las especificaciones que se necesitan para cubrir el puesto, para ello los candidatos al ver la publicación podrán aplicar y de allí se hace el filtro de Currícula para luego identificar quienes pueden continuar con el proceso de selección. (Mondy, 2010)

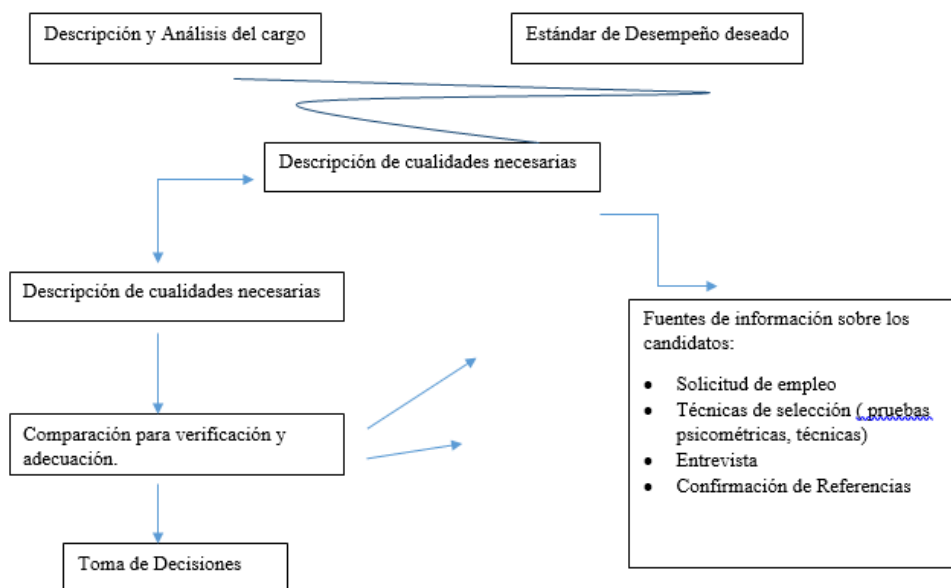
Reclutamiento virtual. “Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los Candidatos potenciales”. (Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009)

Base de Datos. Esta base es utilizada cuando un candidato no es seleccionado es enviado a una base de datos, para tener los cv de los perfiles y que al momento de haber una plaza vacante que se ajuste a su perfil puedan tomarse en cuenta en dicha base.

1.3.5. Proceso de Selección

El proceso de selección viene después del proceso de reclutamiento, después de haber captado a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado, se sabe que el reclutamiento es un proceso donde se divulga la plaza que se tiene disponible se anuncia, la selección es una actividad de comparación y separación, elección en donde se debe realizar técnicas para identificar quien cumple con las características solicitadas y de esta manera clasificar y posterior se escoge a quien cumpla con ello. (Chiavenato, 2004)

La Selección como proceso de comparación. En la selección se debe realizar un proceso de comparación entre dos variables los requisitos del cargo y el perfil del candidato En este proceso es importante realizar un análisis y reunir todas las cualidades que se requiere y las que tiene el candidato, se debe comparar y verificar que la información que proporciona el candidato es verídica, para ello se necesita contar con fuentes de información sobre el candidato y podemos encontrar 3 modelos que ayudarán en el proceso de la toma de decisión y son importantes como forma de comportamiento dependiente de la situación en la que se encuentre: (Chiavenato, Gestión del Talento, 2004)

Figura 3.*Selección como proceso comparativo*

Fuente: Adaptado al libro del proceso gestión de talento humano (p. 138), Idalberto Chiavenato 2004

Modelo de Colocación. En este modelo no hay opción a rechazar al candidato puesto que es el que ha sido tomado en cuenta para ocupar el puesto y únicamente se debe realizar el proceso para integrarlo al nuevo puesto de trabajo, en este modelo no hay comparativa con ningún otro.

Modelo de Selección. En este modelo se compara y analiza a los candidatos y se evalúa al que mejor cumpla con los requisitos del puesto, aquí sí puede haber un rechazo modo de ir filtrando a la persona más idónea del puesto.

Modelo de Clasificación. Es el enfoque más amplio, y situacional en este tipo de modelos hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para varios candidatos. Cada candidato se compara con las características, si un candidato es rechazado para un cargo pueden evaluarlo para ver si aplica a la otra vacante que se tenga y de esta manera ir clasificando hasta lograr tener al empleado idóneo.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. (Mondy, 2010)

En Consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

Técnicas de selección capaz de proporcionar información respecto a las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los cargos.

Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

Flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de selección de personal.

1.3.6. Elección de las técnicas de selección.

Según el libro de Chiavenato (2004) Una vez se tenga la información del cargo que se requiere ocupar, se debe elegir las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos adecuados, entre ellos podemos mencionar lo siguiente:

Entrevista de Selección. Es la técnica más frecuente en ser utilizada, se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita obtener la mayor información y que este se complemente para lograr tomar la decisión de la selección. (Chiavenato, 2009)

Pruebas de conocimientos o capacidad. Las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico exigido por el cargo

Existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbramos a clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área embarcada y la forma de elaboración. (Jackson, 2003)

Pruebas Psicométrica. Las pruebas psicométricas miden el desempeño o ejecución, mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En el libro de Administración de Recursos Humanos Mondy (2010) menciona que en general se utiliza para conocer mejor a las personas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico o de personalidad, permite tener una medida subjetiva de las muestras de comportamiento de las personas. (p. 171)

Prueba de Personalidad. La prueba de personalidad ayuda a analizar los distintos rasgos de la personalidad, que se determinan por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. (servicepsychologue, 2019)

1.4.Inducción

1.4.1. Concepto.

La inducción es el proceso inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos colaboradores para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo específico de trabajo. Según Mondy (2010) cuando existe un buen programa de inducción este se vuelve esencial porque con frecuencia las primeras impresiones de los nuevos integrantes son las más duraderas.

Se entiende como el preámbulo al proceso de capacitación en el cual se debe informar al colaborador todo lo relevante a la empresa, es decir la cultura organizacional, ¿por qué se debe realizar?, porque se está iniciando una relación laboral, en la cual ambas partes deben evaluar si se complementan, el colaborador por su parte debe verificar si la cultura de la empresa es aceptable o es lo que el busca y de parte de la empresa también debe evaluar si el colaborador se adapta a su cultura y es la persona apta para el puesto. Por esta razón es importante proveer la información necesaria para que la persona de nuevo ingreso sepa lo esencial y pueda tomar identidad dentro de la organización, solo así podemos asegurar que su desempeño será excelente porque entiende y se acopla a la forma de ser de la empresa. (pp. 210;211;212)

De esta forma lo que busca el proceso de inducción es que el nuevo colaborador se pueda integrar de manera completa y rápida tanto a la organización como también a su puesto de trabajo.

(Pérez, 2016)En su tema recibimiento inducción en una empresa para nuevos empleados habla acerca de que la inducción no se trata solamente de capacitar al nuevo colaborador que traten sobre temas técnicos y operativos propios del puesto, brindar la información necesaria acerca de la cultura y la gente que la forma ya que estos son los factores clave para ayudar a

lograr el compromiso del empleado con la organización y que se pueda identificar de tal manera que se logre un crecimiento tanto del talento como también de la organización. Los primeros días en un nuevo empleo son clave para cualquier persona, por lo tanto, es importante ir un paso adelante como empresa, atraer el talento y estructurar un programa de inducción formal y organizado con el fin de ayudar al colaborador a adaptarse, reducir la curva de aprendizaje y desempeñarse mejor desde el día uno.

Según Simón L. Dolan (200) indica que, al integrarse 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 que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad.

En general, la inducción es parte del proceso de ubicación del empleado, y se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo de los colaboradores y les provee la información y las herramientas necesarias para cumplir con sus atribuciones de una manera eficaz. (Simon L. Dolan, 2003)

1.4.2. Importancia de la inducción.

Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, que tenga la información específica para conocer lo necesario de la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajar. (Chiavenato, 2007, pág. 399)

Lic. Karina García Isario en su publicación la importancia de la inducción del personal nos indicó lo siguiente:

“Desde el primer día de trabajo, el nuevo integrante ya debe tener un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones. (Isario, 2017, p. 1) El responsable de la inducción del personal debe asegurar que su inicio esté lleno de una calurosa bienvenida, hacer que se sienta como en casa, pues esto será determinante para basar su primera impresión de la empresa.

Durante el primer día, al conocer al equipo de trabajo y solventar sus dudas. este proceso puede llevar aproximadamente una semana, en donde se le dará seguimiento al personal de nuevo ingreso. Una vez concluya, se debe evaluar para confirmar que tan productiva fue y de qué manera se puede reforzar (Isario, 2017, p. 1)

Dentro de los lineamientos importantes que se deben tomar en cuenta son los siguientes: 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. Isario (2017).

Cuando existe un buen programa de inducción de personal puede determinar la objetividad y agilidad con la que el nuevo empleado se acopla a la empresa y de esta manera alcanzar su pleno potencial. Isario (2017) indica que, si aún no se cuenta con este proceso dentro de la organización, debemos asesorarnos con profesionales del tema, que nos ayuden a desarrollar un curso de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Cuidar de un nuevo colaborador durante sus primeros días, puede significar la diferencia entre su éxito y fracaso dentro de la empresa, así como su éxito y fracaso como empleador, gerente o supervisor.

La orientación que se le da al nuevo colaborador va a determinar la rapidez con la que este se acople y sea más productivo y eficiente en el trabajo, así mismo, le da una oportunidad de hacer de los colaboradores una parte eficiente de su equipo.

El fin de esto es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y adopte los valores y comportamientos acorde a la organización así mismo logrando tener un buen desempeño. (Chiavenato, 2007, p. 197)

El libro de Gestión del Talento Humano Chiavenato (2007) habla sobre que el propósito del proceso de Inducción es preparar al nuevo colaborador con información general, amplia y suficiente que le permita adaptarse a la empresa y a las funciones de su nuevo puesto de trabajo, lo que facilitará a una mejor incorporación y empoderamiento, para que pueda desempeñarse de manera correcta y eficiente.

Por ser el primer día del empleado con la empresa, es necesario que el programa de inducción sea también conocido con la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y apertura por parte de los integrantes del equipo, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza se vean influidos por este contacto original.

Los nuevos empleados pueden aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización, pero gran parte de ese entusiasmo, creatividad y compromiso iniciales pueden perderse ante una mala inducción o una incorrecta impresión de la empresa.

1.4.3. Tipos de inducción.

(Santiz, 2020) En su publicación acerca de Importancia de la inducción de personal en las empresas nos dice lo siguiente:

Podemos decir que el proceso de inducción se divide en tres tipos:

Inducción General que es realizada por parte del departamento de recursos humanos Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización.

Cuando hablamos de Inducción Específica es importante el acompañamiento del jefe inmediato que pueda brindar los aspectos a enseñar o bien un colaborador que tenga antigüedad en dicho sector. Se debe identificar lo que se expondrá, informar sobre las medidas de seguridad y lugares. También es importante dar a conocer al resto del equipo y sus funciones.

Seguimiento de la Inducción de Personal Está a cargo del área de recursos humanos, pero también de los supervisores del puesto. En esta etapa se debe asegurar que el nuevo colaborador haya comprendido la información brindada en la inducción así como resolución de dudas. (Santiz, 2020)

1.4.4. Proceso de inducción.

En la etapa donde el proceso de inducción y antes de que los nuevos integrantes inicien labores, la empresa debe integrarlos en el contexto e ir condicionándolos a las prácticas y valores que predominan en la organización, donde como primera fase es brinda inducción y para que, ellos puedan conocer de la empresa, así como, capacitaciones, buscar la manera de quitar antiguos hábitos y prejuicios no deseados que se debe iniciar de cero y fomentar un buen comportamiento. (Santiz, 2020)

1.4.5. Etapas de la inducción.

(Santiz, 2020) En su publicación acerca de Importancia de la inducción de personal en las empresas nos dice lo siguiente:

Primera Etapa. En la primera etapa de la inducción se les debe brindar una inducción general en donde se les hablara de la organización, en el proceso de inducción se debe brindar información relevante de la empresa como lineamientos, políticas, reglamento interno, beneficios etc. Santiz (2010) en su publicación de las etapas de la inducción menciona que importante llevar un registro en donde se haga constancia que realmente se le brindo la información al nuevo colaborador.

Segunda Etapa. En esta etapa el líder o jefe inmediato debe incluirse en este proceso, en algunos casos, se da que el líder puede delegar a una persona esta actividad, sin embargo, dentro de esta etapa se debe hablar sobre actividades referente al puesto, y conocer a los compañeros de trabajo de su misma área.

Tercera Etapa. Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectué esta tercera etapa tan importante. (Santiz, 2020)

Ventajas del proceso de inducción. El programa de inducción busca brindar al nuevo colaborador una introducción de quien es la empresa lo cual ayudara a la adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

El colaborador de primer ingreso recibe información general de la empresa, como normas, cultura, reglamentos, formas de comunicación y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.

Reducción de errores y acciones correctivas gracias a que se da a conocer los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.

El supervisor o jefe directo debe explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.

El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará. (Quezada, 2016)

1.4.6. Beneficios del proceso de inducción.

Mondy (2010) en su libro de Gestión de Talento Humano, menciona que, cuando se brinda la inducción, se debe de indicar a los nuevos integrantes, que toda infracción que se repita de diferentes reglas se considerará de la misma manera que varias infracciones de la misma situación.

(Cortéz, 2021) En su publicación de proceso de inducción de personal indica que cuando se brinda una inducción de personal, es de beneficio porque el nuevo integrante obtiene mediante un proceso de información conocimientos generales de la empresa y específicos del puesto

Otros beneficios del proceso de inducción. Mejora el rendimiento de los trabajadores; disminuye las dudas de los nuevos colaboradores al iniciar su actividad laboral; facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación con su equipo de trabajo; reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo; reducir la rotación de personal; ahorrar tiempo a los jefes y compañeros al explicar de nuevo la información; mejorar el compromiso del colaborador; costos más bajos de reclutamiento y capacitación; reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados; reducir los costos de la puesta en marcha (RSM, 2020)

Plan de inducción. En el plan de inducción se busca que de orientación y herramientas para poder brindarle al empleado y pueda ejercer adecuadamente su puesto de trabajo de forma eficaz, así como ejecutarlas de forma productiva, este proceso debe ajustarse a las necesidades de la empresa. (Wether & Davis, 2008)

Las posiciones de carácter internacional requieren inducción extensiva para familiarizar al empleado transferido con la cultura exterior, así como con las prácticas y procedimientos específicos de su nuevo entorno. Aspectos como la actitud social con respecto al cumplimiento de citas, la conducta general durante una reunión, el uso de títulos universitarios y el grado de trato formal que se espera de la persona varían mucho de un país a otro y con frecuencia son elementos que se incluyen en la orientación internacional. (Wether & Davis, 2008 p, 71)

1.4.7. Tipos de evaluación durante un programa de inducción

Para llevar a cabo una evaluación de la inducción debe estar presente el inducido (a) el jefe inmediato y la persona encargada de impartir la inducción. En el documento escrito por Muñoz (2005) El jefe inmediato es el que hará las preguntas específicas al cargo y área y las asignará un puntaje.

Para finalizar se debe llegar a un consenso donde los involucrados en el proceso deben establecer las medidas a utilizar para que la evaluación de la inducción sea objetiva y transparente:

Diagnostica o pretest: Se aplica un cuestionario al inicio del curso y sirve de lineamiento base para comparar con los resultados del postest.

Terminal o postest: Mide la efectividad del programa de inducción que imparte la empresa

Formativa o interface En esta fase se verifica o se hace un seguimiento del cumplimiento y cumplimiento de los objetivos del curso se recomienda realizar preguntas abiertas en foro se puede medir al inducido que realice un resume de lo tratado hasta el momento en caso de que no sea contestado se recomienda utilizar la técnica de rebote

De reacción del evento: Se aplica al final del curso sirve para medir el grado de aceptación que tuvo el programa de inducción con el fin poder realizar correcciones de ser necesario en este punto se evalúa básicamente la organización del evento, el contenido, el facilitador, y las instalaciones.

Seguimiento: La organización al llevar un seguimiento del programa de inducción podrá medir el impacto a largo plazo en el desempeño del colaborador, en este aspecto podría utilizar herramientas como son observación, lluvia de ideas, entrevista, cuestionarios índices de rotación de personal, evaluación de desempeño. Cabe mencionar que un programa de inducción sin seguimiento estaría lleno de sesgos, es por eso la importancia de asegurar que se haya recibido adecuadamente. (Muñoz, 2005)

1.4.8. Elaboración de un plan de inducción

Bienvenida a la empresa. Al ingreso del nuevo colaborador a la empresa siempre debe ser con un trato cordial, dependerá de la cultura que fomenten hasta incluso puede haber un sentido de familia y trato cordial entre todos los colaboradores y esta calidad de trato llegue hacia el nuevo colaborador lo que logrará generar confianza y expectativas positivas ante la organización y el nuevo puesto de trabajo. Así mismo, es importante presentarlo con los integrantes de su área, así como las personas con las que tendrá relación para ejecutar sus actividades y por supuesto su jefe inmediato quién conformará parte de esta inducción. (Ramírez, 2004)

Recorrido por la empresa. Durante el recorrido por la empresa es importante asegurarnos que el colaborador haya entendido con claridad, así como rutas y salidas de emergencia, en caso de que la empresa cuente con áreas recreativas o zonas de descanso informar sobre la ubicación y su normativo de uso (Ramírez, 2004)

Políticas generales de la empresa. Cuando se da el proceso de inducción al nuevo integrante, es importante mencionar las políticas que conforman a la empresa, para que este pueda tener conocimiento y entendimiento de lo que puede y no puede hacer, estando en relación de dependencia. Así como las responsabilidades, normas, procedimientos, entre los puntos importantes a mencionar podemos decir que son los siguientes:

Jornada Laboral horario, Forma de pago y fechas, Procedimiento de Inasistencia, Normas de Salud y Seguridad Laboral, Áreas de servicio para el personal, Reglamento interior de trabajo, Actividades recreativas de la empresa. Procedimientos, Disciplinario.

Así mismo, en las políticas es importante aclarar con las áreas y personas correspondientes para solicitud de permisos, o temas de inasistencias médicas. Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide. (Ramírez, 2004)

Normas de seguridad. En el documento de proceso de inducción y entrenamiento según Ramírez (2004) se debe mencionar cuáles son los protocolos de Salud y Seguridad Ocupacional, así como los lineamientos de la empresa, en caso de que la empresa tenga una persona asignada para este puesto, informar al nuevo integrante quién es la persona encargada que dará seguimiento a todo lo relacionado con su salud y seguridad en el trabajo así como el comité bipartito conformado por personas capacitadas y como puede solicitar asistencia médica básica y de esta manera orientarlo a presentarse a una clínica para dar seguimiento a su estado de salud.

(p. 3)

1.5.Desempeño

Para dar continuidad y verificar que el proceso de inducción fue el adecuado, es necesario medir el desempeño del colaborado de la empresa Deposito Mayoreo; esto servirá para medir el avance que tuvo durante la curva de aprendizaje en las funciones asignadas; así mismo mostrara que áreas son necesarias reforzar específicamente para que las actividades del puesto sean realizadas de forma correcta,

El desempeño laboral se refiere a una conducta positiva que aporta valor a la empresa en las actividades que el individuo lleva a cabo por un determinado tiempo en diferentes momentos temporales a la vez, y que aportará eficiencia en la organización y ayudará a cumplir con las metas de la misma (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

1.5.1. Evaluación de Desempeño

(Chiavenato, 2007) En su libro de Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones la evaluación de desempeño indica que es una precisión sistemática que permite medir el desempeño y potencial del colaborador en el puesto de trabajo asignado, Chiavenato dice el proceso de evaluación permite estimular o juzgar el desempeño del individuo, así como las cualidades, habilidades y la excelencia con que realiza las cosas.

Según (Mondy, 2010) menciona que la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas; Dicha evaluación puede realizarse de manera formal e informal y continúa debido que este proceso representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Este proceso permite que se logre detectar una adecuada supervisión o bien integración del colaborador en la organización o al puesto que ocupa, es por ello que la evaluación de

desempeño ayuda a la organización a establecer y desarrollar políticas de Recursos Humanos que se adecuen a la organización.

Objetivo de la Evaluación del Desempeño. Mondy (2010) En su libro de Administración de Recursos Humanos menciona que la evaluación del desempeño es crucialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es un componente de la administración del desempeño, es muy importante en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización.

Se sabe que al mantener una evaluación de desempeño en la organización y aplicarlo a los equipos de trabajo permite valorar de qué forma ejecutan sus tareas y el potencial con que las realizan, esta parte es fundamental para el desarrollo de la organización ya que el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual, sin embargo no se debe olvidar que también se debe dar la importancia a las habilidades blandas que tiene cada colaborador para determinado puesto de trabajo. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos de la organización.

Martha Alles en su libro de Desempeño por competencias, Evaluación 360° (Alles, 2006) entre sus principales objetivos está el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora continua de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Proceso de la Evaluación de Desempeño. Las organizaciones hoy en día prestan mayor atención e importancia a este tipo de evaluaciones debido a que les permite tener un panorama de cómo se encuentra su organización y como está siendo cuidada por los colaboradores; así mismo requiere de inversión de tiempo como inversión financiera sin embargo esto les ayudara a tener

mejores ganancias al mantener al mejor talento humano como en conocimientos y capacidades sino también en compartir el compromiso y visión de la organización.

Para mostrar las etapas del proceso de evaluación de desempeño se mencionarán en el orden según la Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012, Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012)

Planificación del proceso de evaluación del desempeño. Esta etapa del proceso es necesario que se establezcan puntos relevantes para saber cuáles son los riesgos que pueden llegar a enfrentar durante el proceso de la evaluación, es por esto que la planificación es de suma importancia para aminorar estos riesgos, así mismo se debe definir de forma clara y precisa los objetivos que se requieren para implementar dicho proceso, como parte del mismo es necesario elegir a la población con quien se aplicara aunque es necesario que se aplique a todos los empleados, aun así, se debe especificar una población, una vez definida la población y los aspectos mencionados se debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. (Mondy, 2010)

Al definir qué aspecto del desempeño de un individuo se puede establecer como criterio de evaluación; según el libro de Mondy (2010) los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento. (Mondy, 2010)

Al tener estos componentes ya organizados también se debe establecer el tiempo que necesitara llevar a cabo dicha evaluación, así como los recursos financieros, los cuales se deben

asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado. (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012)

Diseño del sistema de evaluación. En esta parte del proceso es necesario diseñar un sistema que llevara a cabo la evaluación y análisis, también se debe prestar atención a las consideraciones y actividades planteadas en la planificación, ya que esta parte es la que le brindara forma a dicho diseño. (Reis, 2007) es importante para el diseño el evaluador pueda tener una ficha donde lleve el registro, así mismo, se debe tomar importancia a la cultura organizacional, el perfil de puesto y planes de trabajo establecidos para la organización, así como soporte tecnológico, con el fin de apegar el proceso con la visión y realidad de la organización. (pp. 20;21)

Según Mondy (2010) en su libro de Gestión de Talento humano menciona que como primer punto para el diseño se debe realizar el proceso de identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados y este se puede obtener a través del análisis de puesto, ya que si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, probablemente afectaremos al colaborador de forma moral, porque al no tener establecidas dichas dimensiones puede que no generemos el impacto deseado y el colaborador piense que la evaluación carece de sentido, es por eso que necesitamos saber el buen rendimiento en la dimensión evaluada o encontrar la dimensión a reforzar.

Otro aspecto importante es elaborar una escala que permita medir el desempeño del empleado evaluado a partir del resultado obtenido en la evaluación y junto con ello tener un plan de acción o medidas a realizar para la dimensión que se debe reforzar; así mismo es importante determinar un periodo de tiempo para evaluar nuevamente al empleado determinando la frecuencia en la que se volverá a realizar dicha evaluación formal.

Una vez terminado esta etapa del proceso ya se puede iniciar con la implementación del sistema que se eligió o diseño la organización. (pp. 242; 243)

Implementación del sistema de evaluación. En esta etapa del proceso se debe identificar aquellos aspectos principales que deben considerar al momento de implementar el sistema, así como lo que deberá hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

Es importante explicar al personal lo que se desea realizar y plantear bien para que no se sientan confusos y las reglas sean totalmente entendidas, así como también es necesario capacitar al personal que evaluara y enseñar a cómo se debe utilizar el sistema diseñado y las escalas de valoración, así como transmitir los objetivos de dicho sistema y evaluación.

“Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada, con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento”. (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012, pág. 64) En la parte de métodos de evaluación de desempeño escritos en esta tesis también se dará a conocer algunos sistemas de evaluación, y según el libro de (Dessler & Varela, 2011) Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano se darán a conocer como métodos de evaluación de desempeño.

Retroalimentación del empleado. Entre el proceso de la retroalimentación esta la entrevista de la evaluación, y para llevarse a cabo adecuadamente se deben realizar tres pasos importantes, primero avisar al colaborador con al menos una semana de anticipación que se estará observando el trabajo que realiza, como segundo paso es necesario que el evaluador

analice el descriptor de puesto, problemas, recolecte preguntas y comentarios y tercer paso determinar un horario para cada persona que tendrá que entrevistar según el nivel jerárquico.

En esta etapa el jefe de área y el subalterno revisan la evaluación y se planifica un plan de acción para eliminar las deficiencias y reforzar las fortalezas, en esta parte del proceso es necesario tener mucho cuidado para evitar brindar retroalimentaciones negativas que pueden llegar a generar inestabilidad y es necesario que se haga ver como crítica constructiva mostrando lo que debe mejorar, en consecuencia es esencial la preparación adecuada y la implementación efectiva para evitar roces entre ambas personas. (Gary Dessler, 2011, pág. 240)

Retroalimentación del sistema de evaluación. En esta etapa, la organización debe asegurarse si con el sistema que se utilizó se cumplió con los objetivos, si la planificación fue adecuada y efectiva. También es importante que se identifique si las acciones que se deben implementar para mejorar el desempeño fue el adecuado o si no para mejorarlo ya que al verificar esta parte poco a poco el sistema utilizado se ira perfeccionando, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

Métodos de la Evaluación de Desempeño. (Dessler & Varela, 2011) Se mencionan algunos métodos de evaluación básicos que por lo general algunos gerentes de organizaciones suelen utilizar como método formal los cuales se describen a continuación:

Escala de Puntuación Grafica. Dessler & Varela (2011) El jefe de área califica a cada subalterno por medio de un formato en el que encierra en un círculo o marca la puntuación que describe mejor el desempeño de cada característica observada, posteriormente suma la puntuación para todas las características; Se menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Como en lista los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde Insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada

indicador. En la empresa depósito mayoreo se utiliza dicha escala de puntuación, en dicho formato con denominación DDP-03-FOR-01 se evalúa a personal de mandos medios donde se encontrarán frases y se elegirán las que mejor definan al colaborador.

Método de Clasificación Alterna. El siguiente método se basa en comparar el desempeño del colaborador entre sus pares y mide cual es el que mejor desempeña una actividad y entre el que necesita mejorar. Para ello Dessler & Varela (2011) se basan en un formato para indicar qué colaborador está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan. (p. 233)

Método de comparación por pares. Este método evalúa y compara a todos los subalternos con características que muestren todos los rasgos posibles, los pares o compañeros de trabajo de la misma área son evaluados por el jefe inmediato mediante un formato donde expone una lista de colaboradores colocando un signo más o signo menos y de esta manera identifica quién es el mejor empleado en comparación con los demás. (Dessler & Varela, 2011, p. 233)

Método de distribución forzada. “Con el método de distribución forzada, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor “califica sobre una curva”. (Dessler & Varela, 2011, p. 234)

Método de incidente crítico. Este método lleva un registro de casos positivos y negativos del comportamiento en el colaborador y en el ambiente laboral, este método permite realizar una clasificación ya que permite garantizar que el jefe de área atienda la evaluación de su equipo de trabajo, al tener información de los incidentes acumulados esto permitirá tener un historial del desempeño antiguo como reciente, así mismo el mantener una lista actualizada de incidentes críticos servirá para suministrar ejemplos específicos para que los subalternos sepan eliminar las deficiencia de desempeño, y brindar oportunidades para realizar correcciones.

(Mondy, 2010) En el libro de Mondy describe los métodos como técnicas de evaluación sin embargo miden lo mismo; también comenta que el sistema de evaluación que se elija dependerá del objetivo y la forma en que se enfoca dependerá del proceso de selección, esto puede ser utilizado para promociones, capacitaciones o algún beneficio de compensaciones.

Existe también el método tradicional que puede utilizarse por medio de escalas de calificación, métodos de colaboración, en esto puede incluirse a los mismos empleados y suelen ser más convenientes para el desarrollo de colaboradores.

1.5.2. Tipos de Evaluación de Desempeño

Evaluación 360°. Esta técnica consiste en tener información de los niveles múltiples de la organización, así como de fuentes externas; quiere decir que las personas que trabajan alrededor del colaborador que está siendo evaluado pueden emitir una calificación al desempeño, entre ellos puede ser el gerente, compañeros de otras áreas, supervisores, subordinados, clientes internos y/o externos.

La evaluación 360° Según el libro de Gestión de Talento Humano de Mondy (2010) se concentra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales y adicional a ello otorga responsabilidades a más de una persona y la perspectiva de la evaluación puede ser más amplia para mejorar el desempeño de la persona ya que esta evaluación permite tener una medida más objetiva del individuo eliminando sesgos de una perspectiva limitada del comportamiento. (p. 248)

En la evaluación 360 el riesgo que se tiene es más grande que el de evolución confidencialidad. Muchas empresas subcontratan el proceso para hacer que los participantes se sientan seguros de que la información que comparten y reciben sea completamente anónima,

pero la información es muy sensible y, si cae en malas manos, podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales. (Mondy, 2010, p. 248)

Evaluación 270°. En esta evaluación de desempeño de 270 grados, los subordinados (personas a cargo de un líder de equipo) dan su valoración sobre cómo su supervisor o jefe inmediato lleva a cabo sus atribuciones lo cual permite se tenga una visión constructiva del colaborador, dicha evaluación se puede realizar de forma anónima de modo que el equipo evaluador pueda brindar su valoración de forma confiable, así mismo la evaluación se realizar por parte de sus compañeros directos, y jefe a cargo; Los resultados obtenidos deben ayudar a captar información sobre el proceso de desarrollo del trabajador y su aportación a la empresa. (Kenjo GmbH, 2022)

Evaluación 180°. En la evaluación de 180 grados según el blog (HRider, 2016), evalúa la percepción del jefe inmediato hacia su colaborador a cargo ya que el jefe conoce el comportamiento y resultados del trabajo que se realiza, esto aporta valor debido a que da a conocer lo que se hace bien y lo que se debe mejorar, también los compañeros de la misma área y la autoevaluación del colaborador.

Evaluación 90°. En la evaluación del desempeño de 90 grados, es el jefe inmediato el que realiza la valoración del desempeño del colaborador.

Lo que el jefe opina del trabajo que realiza sus colaboradores a cargo es importante para el desarrollo de las tareas. “Según HRider (2016) indica que el jefe inmediato es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el Plan de Carrera profesional del empleado y, además, es la persona que le dará el feedback necesario para conocer sus fortalezas y debilidades.”

1.5.3. La Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

En la mayoría de los casos el departamento de recursos humanos es quien se encarga y responsabiliza de coordinar el diseño y la implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado, y se mencionan quienes son los encargados de realizar la evaluación; podemos mencionar que los encargados son los siguientes: Supervisor inmediato – subordinado – compañeros de trabajo y miembros del equipo – autoevaluación – evaluación del cliente. (Mondy, 2010, p.245)

1.5.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones es saber evaluar de la forma correcta a sus colaboradores, ya que al ser una tarea compleja se debe utilizar la herramienta correcta para tener beneficios.

Cuando un proceso de evaluación de desempeño se planifica, coordina y planifica bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo puesto que se logra enfatizar en las áreas a reforzar y poder realizar un plan de cierre de brechas; entre los principales beneficiados se puede mencionar al individuo, gerente, la organización y la comunidad. (Mondy, 2010)

Beneficios para el Gerente. Evaluar el comportamiento y desempeño de los colaboradores permite proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, con el propósito de hacerles entender el objetivo de la evaluación el cual les permitirá saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2007, pp. 248; 249)

Beneficios para los subordinados. Chiavenato (2007) menciona que entre los beneficios que se puede mencionar y que los subordinados pueden tener es conocer los aspectos importantes que la empresa valora como parte de su desempeño y de esta manera sigan realizando sus actividades o bien se les refuerce para mejorar en las áreas de oportunidad.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que se tomaran para invertir y mejorar el desempeño desde inversión en capacitaciones y parte del desarrollo profesional y esto debe considerarlo una oportunidad para crecer. (pp. 248, 249)

Beneficios para la Organización. Como organización entre los beneficios que obtendrá a realizar una evaluación de desempeño bien desarrollada e implementada es mantener un potencial humano que vaya acorde a la visión de la empresa, ya que define cual es la contribución que cada empleado está realizando a la empresa, desde la identificación de quienes son los que deben perfeccionarse en determinadas actividades y permite tener un panorama de quién de ellos es una opción para ofrecer una oportunidad en promociones, crecimiento y desarrollo profesional con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pp.248, 249)

1.5.5. Problemas De La Evaluación Del Desempeño

(Dessler & Varela, 2011) En su libro Administración de Personal menciona que algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable, los problemas que surgen son los siguientes:

Los criterios irrelevantes o subjetivos. Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos se relacionen con el trabajo.

Criterios poco realistas. Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.

Medidas de desempeño malas. La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento. Como por ejemplo que sean mediciones cuantificables en donde pueda indicarse el número de rechazos por un número de prendas elaboradas, o que sean medidas cualitativas, como proyectos terminados o no terminados. (Dessler & Varela, 2011)

Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.

Mala retroalimentación al empleado. Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación de desempeño sea eficaz.

Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo. (Dessler & Varela, 2011)

1.6. La ética en la investigación

Se define como “ética o filosofía moral a la disciplina filosófica que reflexiona de forma sistemática y metódica sobre el sentido, validez y rectitud (bondad o corrección) de los actos humanos individuales y sociales en la convivencia social, los cuales se accionan en todo momento del ser humano” (França-Tarragó, 2012, p.18).

La ética forma parte del accionar del ser humano, por lo que es ineludible su aplicación en el ámbito profesional; tanto en práctica supervisada, procesos de investigación (tesis) y otras actividades relacionadas a la intervención psicológica. Al ser la Psicología una ciencia social y de la salud, su principal objeto de estudio es la persona, por ello es importante hacer una revisión de cómo la ética ha incidido en la construcción de códigos deontológicos que promueven principios básicos universales para la protección de la integridad humana.

La constante formación académica y el compromiso ético son importantes para el estudiante que realiza investigación. Esto implica elegir asesores idóneos que le acompañen responsablemente y atender sus sugerencias para culminar adecuadamente el proceso de investigación. Dentro de este compromiso deben considerarse los aspectos relacionados a la propiedad intelectual y los derechos de autor para no cometer plagio y/o fraude.

Al respecto, Arellano (2014) plantea los siguientes principios éticos:

1.6.1. Principio de beneficencia:

El deber de hacer el bien -o al menos de no perjudicar al otro-. Imperativo que obliga a hacer el bien esencial que le corresponde a la persona por el mismo hecho de ser persona. Esto significa que para garantizar la dignidad humana es necesario promover en la persona la conciencia, la libertad y la capacidad para convivir armónicamente con los demás. Se encuentra en este principio tres niveles diferentes de obligatoriedad.

Debo hacer el bien al menos no causando el mal o provocando un daño, entiendo que ese bien sea para el investigador y el/los sujeto/s investigados.

Debo hacer el bien ayudando a solucionar determinadas necesidades humanas. Debo hacer el bien a la totalidad de la persona y de la sociedad.

1.6.2. Principio de autonomía

Según J. Rawls, en Arellano (2014) este principio es un imperativo moral que obliga, en primer lugar, a la igual consideración y respeto por todos los seres humanos. Esto supone evitar todo tipo de discriminación, ya sea por motivo de edad, condición social, credo religioso, raza o nacionalidad; pero, sobre todo, implica el deber moral positivo de brindar eficazmente a todos los ciudadanos, la igualdad de oportunidades para acceder al común sistema de libertades abiertas para todos. (p.30-37)

Las normas éticas que deben regir las actuaciones del psicólogo se encuentran muy relacionadas con los principios éticos, sobre todo las relacionadas con la investigación. Estas se exponen a continuación:

“Confidencialidad: es una obligación primaria del psicólogo el salvaguardar la información sobre un individuo (...) Esta información no se comunica a otros a menos que se cumplan ciertos criterios. Esta norma resalta su importancia en el salvaguardar el anonimato del sujeto.

Veracidad: la finalidad de esta norma será posibilitar la decisión válida. El derecho fundamental del individuo es ser respetado como fin y no utilizado como medio. La autonomía se posibilita por la regla de la veracidad y se instrumenta por el consentimiento informado. (Ver anexo)

La veracidad es la base de la relación profesional-persona. Debe existir un acuerdo entre iguales y esto únicamente se da a través del consentimiento informado y también se debe visibilizar que para su validez, la persona sujeta de estudio reúna ciertas características básicas: (França-Tarragó, 2012)

En conclusión, el investigador debe practicar conductas éticas y responsables desde el inicio del proceso reflejados en: considerar los trabajos sensibles o de alto riesgo y demostrar orientaciones metodológicas con pertinencia cultural para evitar que los resultados estigmaticen a los sujetos de investigación y el contexto al que pertenece.

CAPÍTULO II

2. Técnicas e Instrumentos

2.1.Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación se definió como cuantitativo debido a que presentó un análisis de resultados que se obtuvieron con datos estadísticos y gráficas, así mismo se relaciona el impacto que tiene el desempeño laboral con la inducción en los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.

2.2.Técnicas de muestreo

Muestreo probabilístico simple, debido a que se tomó en cuenta toda la población que equivale a 30 colaboradores dentro de la empresa Deposito Mayoreo.

2.3.Técnicas de recolección de datos

Se utilizó el análisis estadístico, la observación, la entrevista semi estructurada y la encuesta.

2.4.Instrumentos

Encuesta. Como parte de esta investigación se aplicaron encuestas, esto permitió conocer el procedimiento dentro de los diseños de la investigación en el que recopilamos datos mediante la encuesta previamente diseñada, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Cuestionario. En el cuestionario planteó una serie de preguntas para tener información determinada. El cuestionario permitirá medir la percepción, preferencia, comportamiento o tendencia de la encuesta, en el caso del cuestionario no se aplicará un análisis estadístico.

Guía. (Merino, 2012) Mencionan que el “documento permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos”

Encuesta a Colaboradores. Se realizó una encuesta a los colaboradores, cuya información nos permitió conocer la percepción que tiene los colaboradores de Deposito Mayoreo al momento de ingresar a la empresa, y su proceso de integración con la misma, esto permitió tener un panorama de cómo influye la forma en que los integran a la empresa con relación a su desempeño. (Ver anexo).

Tabla 1

Ficha técnica encuesta a colaboradores

Actividades	Abordamiento /Técnica	Recursos	Temporalidad
Se les informó a los colaboradores la importancia de aplicar la encuesta para conocer la percepción que tiene en su proceso actual de integración a la empresa.	Se busca obtener la mayor información sobre la percepción y comprensión de los colaboradores al momento de iniciar en la empresa Deposito Mayoreo, esto nos permitirá conocer como es la relación de los colaboradores con la empresa.	Internet Formulario de Google Computadora Base de Datos Escritorio Sala de Reuniones con el equipo necesario. Silla Escritorio	20 a 30 minutos por colaborador. Día, 17 al 20 del mes de mayo del año 2022. Se aplicó por medio de un formulario de Google en las instalaciones de la empresa Deposito Mayoreo

Fuente: Esta tabla muestra las actividades, técnicas, recursos y temporalidad en la que se utilizó la encuesta a colaboradores de la empresa Depósito Mayoreo.

Guía de Observación. Esta guía se aplicó como segundo punto, después de conocer la percepción de los colaboradores ante su proceso de integración a la empresa, por lo que fue necesario conocer que información recibieron y si la comprendieron, se realizaran preguntas referentes a conocimientos y competencias obtenidas durante su proceso. (Ver anexo).

Tabla 2

Ficha técnica guía de observación

Actividades	Abordamiento /Técnica	Recursos	Temporalidad
Se les informó a los colaboradores la importancia de aplicar la encuesta para conocer la percepción que tiene en su proceso actual de integración a la empresa.	Se busca obtener la mayor información sobre la percepción y comprensión de los colaboradores al momento de iniciar en la empresa Deposito Mayoreo, esto nos permitirá conocer como es la relación de los colaboradores con la empresa.	Internet Formulario de Google Computadora Base de Datos Escritorio Sala de Reuniones con el equipo necesario. Silla Escritorio	20 a 30 minutos por colaborador. Día, 17 al 20 del mes de mayo del año 2022. Se aplicó por medio de un formulario de Google en las instalaciones de la empresa Deposito Mayoreo

Fuente: Esta tabla muestra las actividades, técnicas, recursos y temporalidad en la que se utilizó la guía de observación en los colaboradores de la empresa Depósito Mayoreo.

Cuestionario Evaluación de Desempeño 180°. Medir el desempeño de los colaboradores y tener un rango de datos que nos permitió relacionar el desempeño con el nivel de inducción que han recibido los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, por lo que se evaluaron las siguientes características, y se ponderaron que tanto ha impactado la forma en como ellos han sido integrados a la empresa con su desempeño y conoceremos el indicador de esta evaluación. (Ver anexo).

Tabla 3

Ficha técnica de Evaluación de desempeño 180°.

Actividades	Abordamiento /Técnica	Recursos	Temporalidad
Se realizó evaluación de desempeño de 180 grados, donde estuvieron involucrados compañeros de la misma área, líderes y autoevaluación del colaborador	Se busca conocer el desempeño de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, la cual nos mostrará cómo se encuentran en su rendimiento con la información que poseen al momento desde su integración a la empresa.	Internet Formulario de Google Computadora Base de Datos Escritorio Sala de Reuniones con el equipo necesario.	20 a 30 minutos por colaborador o de forma grupal. Día, 01 al 08 del mes de junio del año 2022. Se aplicó por medio de un formulario de Google en las instalaciones de la empresa Deposito Mayoreo

Fuente: Esta tabla muestra la forma en que se aplicó la evaluación de desempeño de 180°, abordamiento, recursos y temporalidad.

2.5.Operacionalización de los objetivos

Objetivo	Definición conceptual de Categoría	Definición operacional	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Medir el proceso de inducción de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo.	La inducción es el proceso inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos colaboradores para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo específico de trabajo.	Proceso de Inducción	Resultados Encuesta Procesos Inducción	Encuesta Cuestionario	Encuesta a Colaboradores Guía de Observación
Medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo	La evaluación de desempeño según Chiavenato, indica que es una precisión sistemática que permite medir el desempeño y potencial del colaborador en el puesto de trabajo asignado.	Evaluación de Desempeño	Resultados Encuesta Desempeño	Cuestionario	Cuestionario evaluación de desempeño 180 grados.
Identificar la relación que se da en el proceso de inducción y el desempeño laboral.	Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.	Coeficiente de Correlación Spearman	Resultados Comparativo Correlación Formulas	Coeficiente de Correlación de rangos de Spearman,	Tabla de calificación en Excel con las formular correspondientes al coeficiente de Correlación Spearman

Fuente: Operacionalización elaborada por Gabriela Martínez y Glendy Sen

2.6.Hipótesis

“El nivel de inducción de los colaboradores se relaciona directamente con el desempeño laboral en la empresa Deposito Mayoreo”

2.7.Variables

Variable Independiente. Proceso de inducción: Es el conjunto de acciones destinadas a orientar, ubicar y supervisar a las nuevas personas que entran a formar parte de una empresa o de un departamento en específico. Es el proceso con el que se incorpora un nuevo trabajador a su puesto de trabajo.

Variable Dependiente. Desempeño laboral: El desempeño laboral según (Chiavenato 2000:359),” Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

CAPÍTULO III

3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.1. Características del lugar y la muestra

3.1.1. Características del lugar

La empresa Deposito Mayoreo, es una empresa que se dedica a la venta de productos y utensilios para panadería y repostería; sus clientes principalmente son personas conocedoras y amantes de la panadería y repostería, el objetivo de la empresa Deposito Mayoreo, es brindar producto de calidad y precios accesibles, a emprendedores y público en General que desee adquirir sus productos y/o servicios.

Entre sus productos y servicios se puede encontrar repostería, panadería, venta de utensilios, harina, se imparten cursos de repostería y alquiler de instalaciones para aquellas personas que necesiten un espacio en donde puedan llevar a cabo cursos y capacitaciones.

3.1.2. Características de la muestra

La muestra utilizada en la investigación corresponde a los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, quienes se encuentran distribuidos en distintas áreas con atribuciones según su puesto asignado, que va desde puestos administrativos, vendedores y puestos operativos, cuyas funciones se enfocan en la venta y distribución de productos de repostería y panadería.

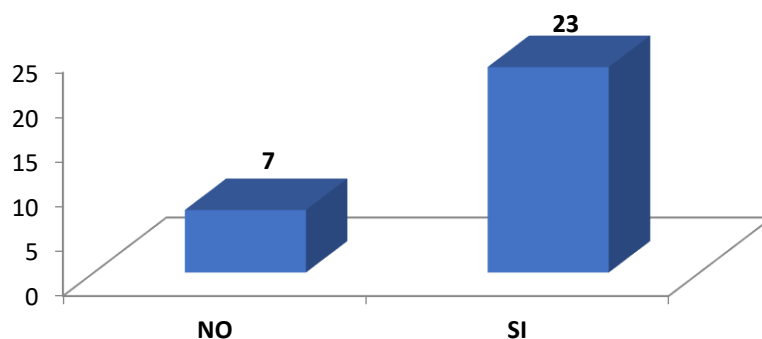
Para esta investigación se utilizó la población de 30 colaboradores que se encuentran en áreas operativas y administrativas, de ambos sexos, que son la parte fundamental de la empresa Deposito Mayoreo quienes llevan a cabo los procesos importantes de la empresa.

3.2.Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, cuyo objetivo fue determinar el nivel de inducción, nivel de desempeño laboral y su relación e impacto que esto generó para la organización.

Figura 4

Encuesta a Colaboradores: ¿Al ingresar a la empresa me brindaron la información necesaria para cumplir con mi trabajo?



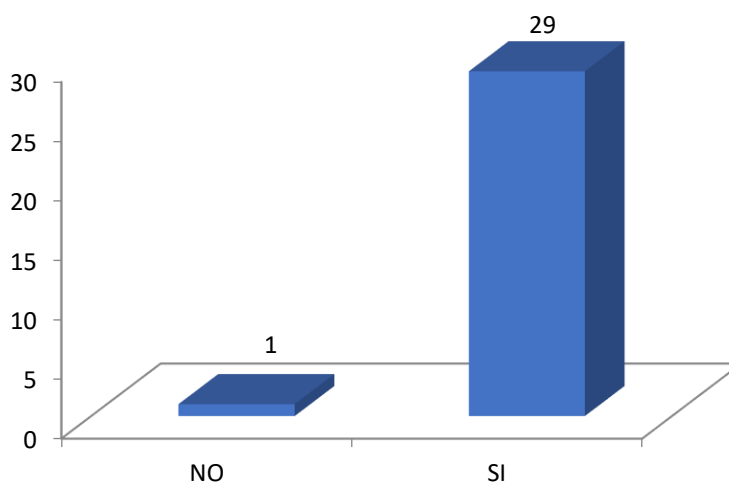
Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

Se dio a conocer la percepción de cómo se sintieron los colaboradores al ingresar a la empresa Deposito Mayoreo y cómo fue su proceso de integración a la empresa, se detectó que de 30 colaboradores un 23% que corresponde a 7 colaboradores, indicó que al ingresar a la empresa no le brindaron la información necesaria para cumplir el trabajo asignado, mientras que un 77% que corresponde a 23 colaboradores, indicó que si se les proporcionó. Se pudo concluir que a pesar de que no se tiene un plan formal y ordenado de inducción si se les proporciona información relevante a los colaboradores para poder ejercer sus actividades al momento de

ingresar a la empresa; así mismo, en conversación con los colaboradores por ser un proceso informal no a todos se les brindó la información completamente.

Figura 5

Encuesta a colaboradores: ¿Conozco cuando y como realizar mis responsabilidades dentro del trabajo?

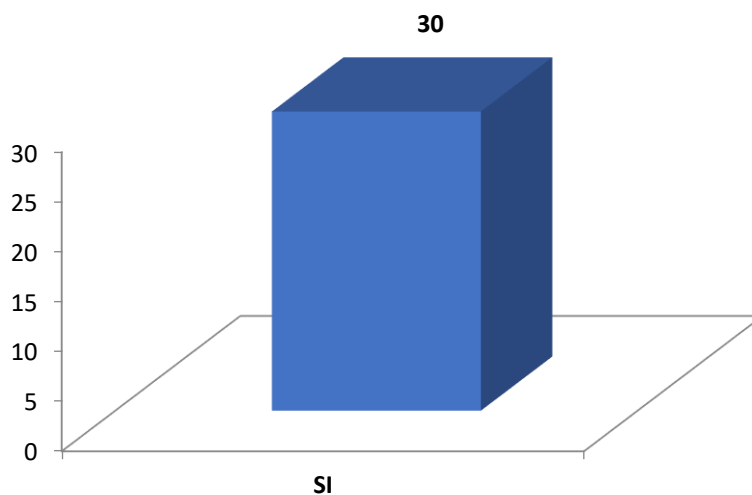


Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

Al obtener los resultados de la encuesta, se identificó que de la población de 30 colaboradores un 3% que corresponde a la cantidad de 1 persona, indicó que no conoce en totalidad de cómo y cuándo realizar sus funciones dentro del trabajo y un 27% que corresponde a la cantidad de 29 colaboradores, indicó que si conocen cómo realizar sus atribuciones, sin embargo, durante la encuesta se conversó con los colaboradores, quienes indicaron que hoy en día ya realizan correctamente sus actividades pero que les tomo un poco más de tiempo hacerlas correctamente sin supervisión.

Figura 6

Encuesta a colaboradores: ¿Entiendo que es lo que espera mi jefe de mi trabajo?

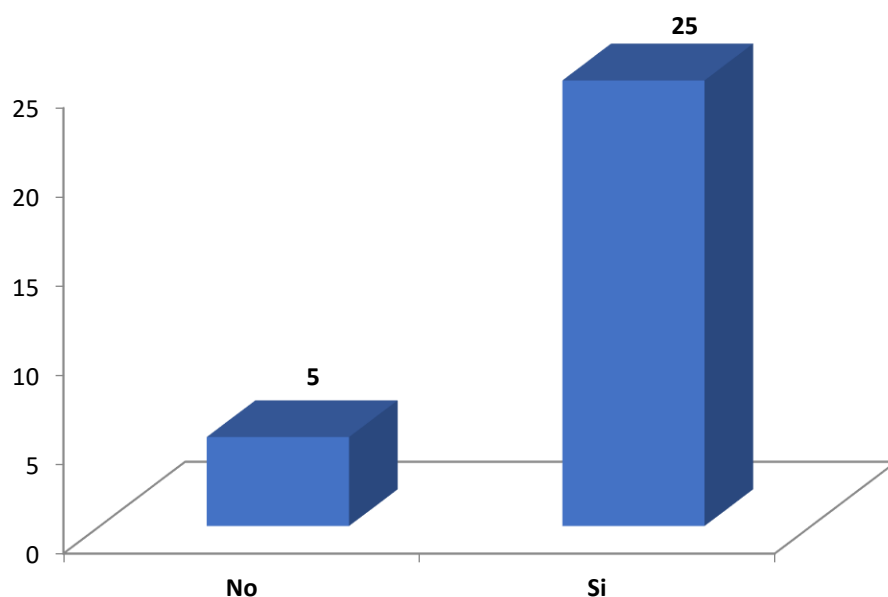


Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

De la población encuestada de 30 colaboradores, el 100% de los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo, indicaron que si entendieron que es lo que espera el jefe inmediato del trabajo que realizan, así mismo, durante la encuesta se conversó con los colaboradores, quiénes comentaron que fue necesario que se les explicara en varias ocasiones la misma actividad hasta realizarlas correctamente.

Figura 7

Encuesta a colaboradores: ¿Estoy conforme con la información que tengo para cumplir con mi trabajo?

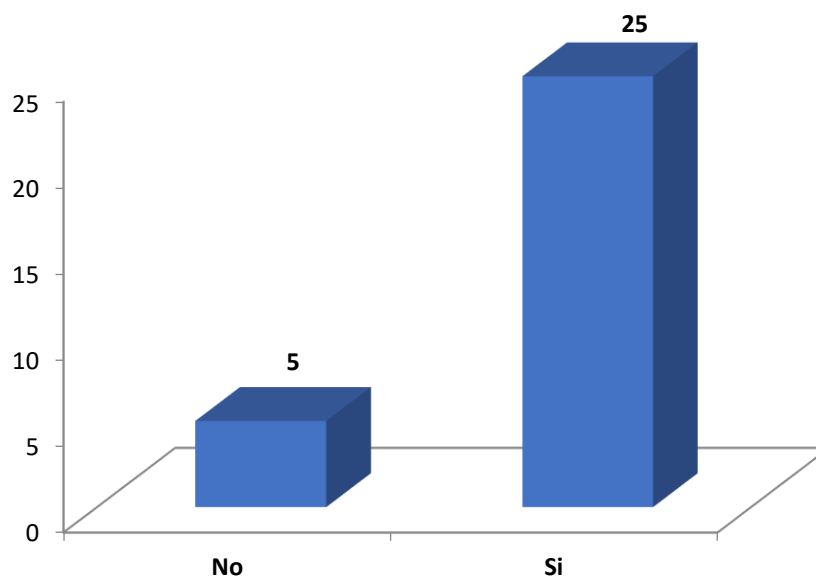


Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

Al obtener los resultados de la encuesta, se identificó que de 30 colaboradores un 17% que corresponde a 5 personas, indicó que no se encuentran conforme con la información que posee para cumplir con su trabajo y un 83% que corresponde a la cantidad de 25 personas, comentó que si se encontraban conforme con la información que se les brindó, adicionalmente, dentro de los comentarios de los colaboradores, se pudo concluir que la participación del jefe inmediato es importante para que ellos conozcan correctamente sus atribuciones, sin embargo, existe el riesgo de no tener información la información completa o correspondiente para cumplir con sus atribuciones.

Figura 8

Encuesta a colaboradores: ¿Me sentí motivado de trabajar en esta empresa cuando me dieron información acerca de mis tareas diarias?

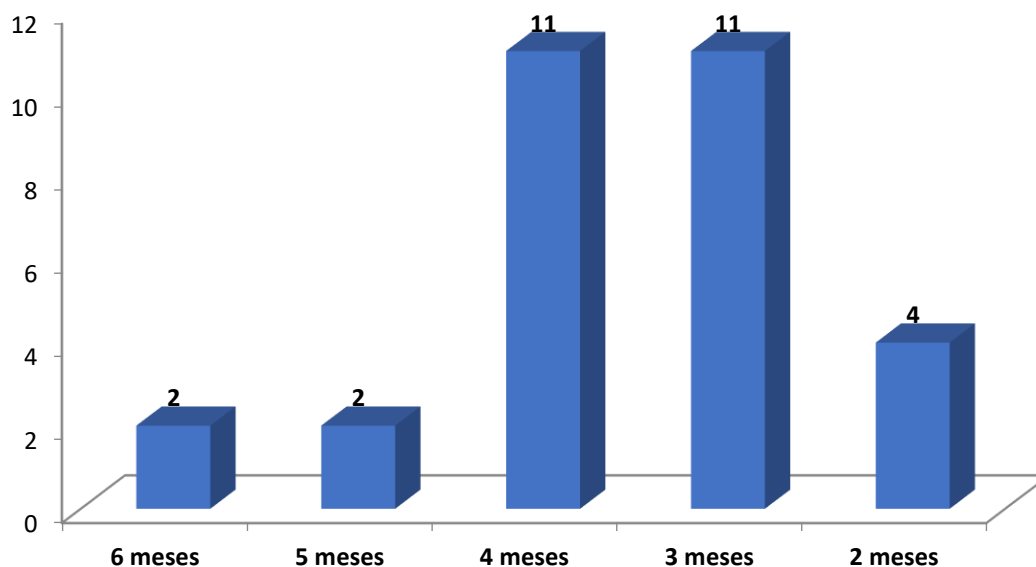


Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

Al obtener los resultados de la encuesta, se identificó que de la población de 30 colaboradores un 17% que corresponde a la cantidad de 5 personas, comentó que no se sintieron motivado cuando les brindaron información acerca de sus tareas diarias y un 83% que corresponde a la cantidad de 25 personas, comentaron que si se sintieron motivados al tener la información, entre los comentarios que brindaron los colaboradores mencionaron que, la forma de explicarles fue demasiado rápido y no se sintieron identificados con el puesto.

Figura 9

Encuesta a colaboradores: ¿Cuánto tiempo tardo para realizar sus funciones correctamente sin necesidad de supervisión?

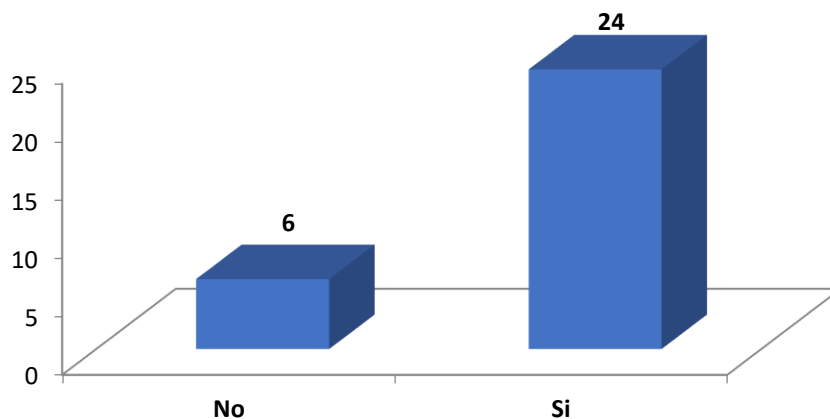


Fuente. Encuesta a colaboradores a 30 personas

Al obtener los resultados de la encuesta, se identificó que de la población de 30 colaboradores si conocen como realizar sus funciones, sin embargo, se observa que el tiempo que tardan en realizar correctamente sus actividades y sin necesidad de supervisión sobre pasa el periodo de 2 meses de prueba, se pudo concluir que el no tener un plan formal de inducción dentro de la empresa, puede llegar a extender la curva de aprendizaje.

Figura 10

Guía de observación: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

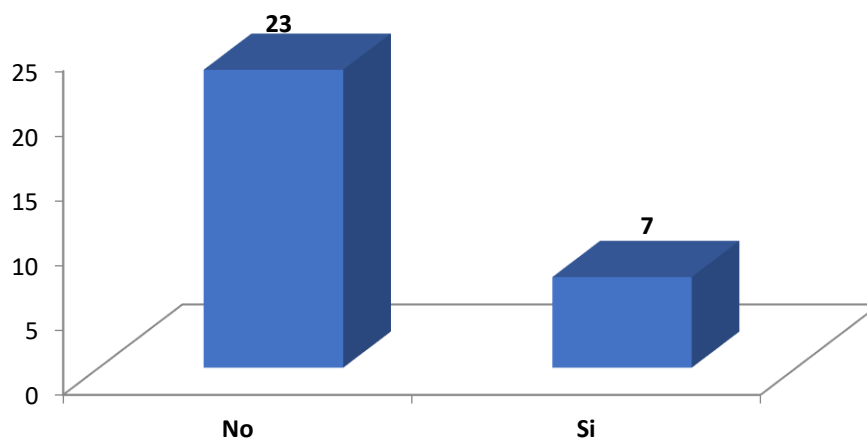


Fuente. Guía de observación aplicada a 30 personas

En la Guía de observación se pudo identificar qué tipo de información es la que recibieron los colaboradores al momento de ingresar a la empresa, según los resultados obtenidos en la tabulación de resultados, se pudo observar que un 20% que corresponde a la cantidad de 6 colaboradores indicaron que no conocían la misión, visión y valores de la empresa, y el 80% que corresponde a la cantidad de 24 colaboradores indicaron que si la conoce, se pudo concluir que por el tiempo que llevan laborando en la empresa, si han reforzado los conocimientos institucionales.

Figura 11

Guía de observación: ¿Ha recibido algún curso dentro la empresa?

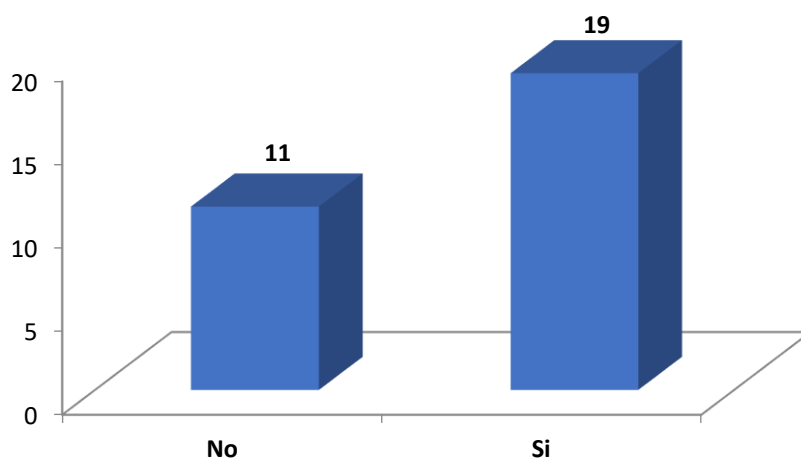


Fuente. Guía de observación aplicada a 30 personas

Para entender un poco sobre el desempeño del colaborador también es importante comprender si la empresa ha invertido en capacitación para reforzar las habilidades blandas o técnicas de los colaboradores, y de los resultados obtenidos se pudo observar que el 23% de los colaboradores que corresponden a 7 personas que sí, han recibido cursos dentro de la empresa y el 77% que corresponde a la cantidad de 23 personas, no han recibido algún curso que refuerce sus habilidades.

Figura 12

Guía de observación: ¿Sabe cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?

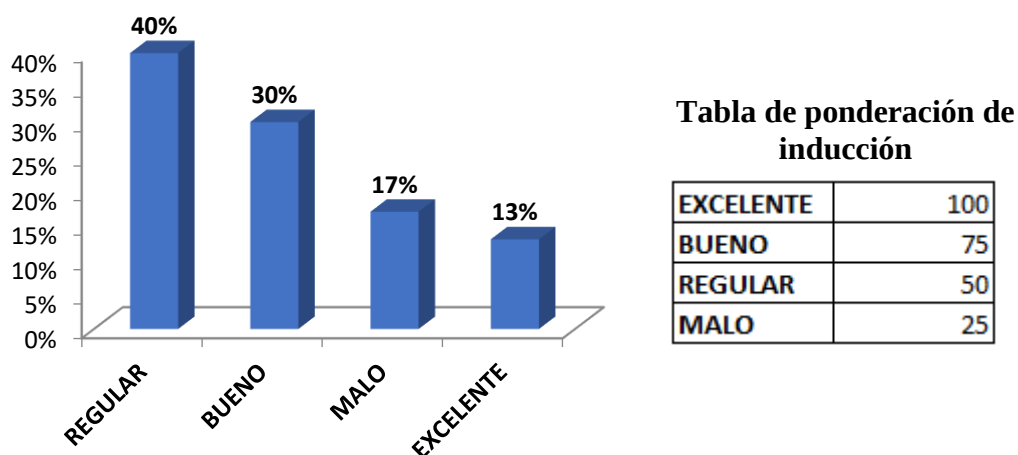


Fuente. Guía de observación aplicada a 30 personas

Durante la inducción e integración del colaborador en la empresa, también es importante dejar claras las formas en que se mide el trabajo y cómo evaluará el desempeño para que el colaborador sea consiente y su desempeño sea adecuado. En los resultados obtenidos se estableció que el 37% que corresponde a la cantidad de 11 colaboradores, indica que NO conoce sobre como calcularán su trabajo y evaluaran su desempeño, y el 63% que corresponde a 19 colaboradores indico que SI, conoce como medirán y evaluaran su desempeño; podemos concluir que si una persona no cuenta con la información completa su proceso de integración en la empresa puede ser un poco más lento.

Figura 13

Guía de observación: Nivel de Inducción General y tabla de ponderación de inducción



Fuente. Guía de observación aplicada a 30 personas

De acuerdo a la población encuestada, se midió de forma general al proceso de inducción en la cual los colaboradores de la empresa Deposito Mayoreo con un 40% comentaron que el proceso de integración a la empresa (inducción) es regular, lo que se puede decir que el colaborador si conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades; sin embargo, su integración a la empresa, compromiso, identificación y engagement puede llevar más tiempo de lo establecido, lo cual puede generar un riesgo en el desempeño del colaborador.

Tabla 4

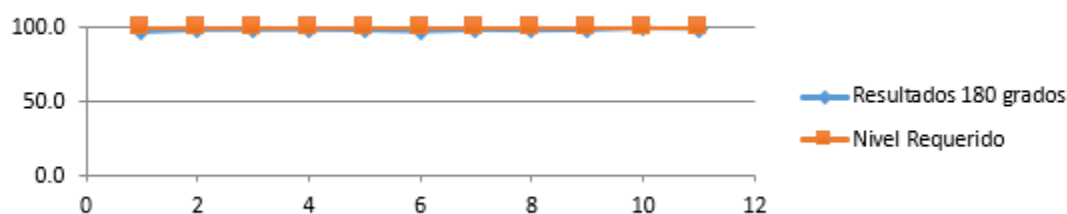
Resultados evaluación de Desempeño 180° a nivel organizacional

Competencias Evaluadas	Nivel Requerido	Autoevaluación	Evaluación jefe inmediato	Evaluación entre colaboradores	Resultados 180 grados	Indicador de Mejora
Adaptabilidad Al Cambio	100,0	99,2	94,8	96,3	97,6	2,4
Apoyo A Los Compañeros	100,0	100,0	97,2	98,5	98,9	1,1
Autocontrol	100,0	99,6	97,4	99,3	99,1	0,9
Autodirección Basada En El Valor	100,0	99,9	98,8	97,7	99,1	0,9
Calidad En El Trabajo	100,0	99,7	96,5	99,2	98,9	1,2
Conciencia Organizacional	100,0	99,6	96,9	95,7	98,1	2,0
Innovación	100,0	99,7	96,3	99,8	99,0	1,1
Orientación A Resultados	100,0	99,8	96,4	98,3	98,6	1,4
Orientación Al Cliente	100,0	98,7	97,9	99,3	99,0	1,0
Responsabilidad Personal	100,0	99,8	98,5	96,8	98,8	1,2
Trabajo En Equipo	100,0	100,0	99,2	99,7	99,7	0,3

Fuente: Tabla obtenida de los resultados la evaluación de desempeño, herramienta que utiliza la empresa Depósito Mayoreo.

Figura 13

Representación gráfica de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño como lo muestra la tabla 4



Fuente. Evaluación del desempeño a 30 personas

De los resultados obtenidos se observó que, los colaboradores presentaron un buen desempeño dentro de la empresa Depósito Mayoreo, durante los resultados y conversación con los colaboradores se identificó que conforme el trabajo diario se va reforzando las habilidades técnicas y blandas del puesto, sin embargo, se observó que su proceso a iniciar y de integración a la empresa fue un poco más extenso de lo normal.

3.3. Análisis y discusión de resultados

Planteamiento de hipótesis:

H_i: “El nivel de inducción de los colaboradores se relaciona directamente con el desempeño laboral en la empresa Deposito Mayoreo”

H_o: “El nivel de inducción de los colaboradores NO se relaciona directamente con el desempeño laboral en la empresa Deposito Mayoreo”

Nivel de Significación $\alpha=0,05$

Criterio: Se rechaza **H_i** si el estadístico de prueba es $\geq$ al valor crítico

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

ρ : Coeficiente de correlación de Spearman
 d : es la diferencia entre los correspondientes datos de orden de x - y.
 n : número de parejas de datos.

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula (“El nivel de inducción de los colaboradores NO se relaciona directamente con el desempeño laboral en la empresa Deposito Mayoreo”)

Conclusión del resultado:

Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es igual al valor crítico, en donde se puede observar que el nivel de inducción que reciben los colaboradores de Deposito Mayoreo, está relacionado con el desempeño laboral muy significativamente.

Tabla 5.*Tabla de resultados correlación nivel de Inducción y Desempeño*

Nombre Colaborador	No.	Nivel Inducción	Desempeño	Rango X	Rango Y	d	d2
Alexander Emanuel García León	1	25	97	3,0	4,0	1	1
Carlos Cumatz Cotit	2	25	97	3,0	4,0	1	1
José Miguel Aparicio Hernández	3	25	98	3,0	15,0	12	144
Dymer Osiel Rodas Oliva	4	25	100	3,0	21,5	18,5	342,25
Karla Paola Motta Vásquez	5	25	100	3,0	27,0	24	576
Evelyn Joana Villagrán López	6	50	100	11,0	27,0	16	256
José Marcos Alvarado Coché	7	50	97	11,0	4,0	-7	49
Mauro Arón Godínez López	8	50	100	11,0	30,0	19	361
Denci Omar Bonilla Yoc	9	50	100	11,0	27,0	16	256
Jeremy Isaac Pérez Ramírez	10	50	98	11,0	15,0	4	16
Melvin Ronaldo Urias Pérez	11	50	99	11,0	19,5	8,5	72,25
Jonathan Josué Chiroy Temu	12	50	100	11,0	21,5	10,5	110,25
Henry Eduardo Guarcas Cuxe	13	50	98	11,0	15,0	4	16
Anderson Ronaldo Pérez Gómez	14	50	98	11,0	12,0	1	1
Abner Adonias Topoz Bos	15	50	100	11,0	23,5	12,5	156,25
Carlos Augusto Rodas Paredes	16	50	100	11,0	27,0	16	256
Gelmer Anelson Santiago Sánchez	17	75	98	21,5	10,0	-11,5	132,25
Erick Feliciano Jax Egetella	18	75	98	21,5	10,0	-11,5	132,25
Mónica Fabiola López Quintana	19	75	100	21,5	27,0	5,5	30,25
Carlos Enrique Camey Sian	20	75	97	21,5	4,0	-17,5	306,25
Julio Alfredo Cuxe Tziac	21	75	98	21,5	15,0	-6,5	42,25
Ricardo Pop Ic	22	75	97	21,5	4,0	-17,5	306,25
Luis Fernando Miculax Yax	23	75	99	21,5	19,5	-2	4
Jorge Mario Pellecer Melgar	24	75	98	21,5	8,0	-13,5	182,25
Miriam Marleny Carrera Girón	25	75	100	21,5	23,5	2	4
Erika Marileni Gómez González	26	75	98	21,5	10,0	-11,5	132,25
Carlos Roberto Mejía Barrios	27	100	98	28,5	15,0	-13,5	182,25
Moisés Godínez Ortiz	28	100	98	28,5	18,0	-10,5	110,25
Luis Felipe Méndez González	29	100	96	28,5	1,0	-27,5	756,25
Noé Lino Agustín Domingo	30	100	97	28,5	7,0	-21,5	462,25

Fuente. Evaluación del desempeño aplicada a 30 personas

Formulas:

$$n = 30$$

$$\sum d^2 = 3215$$

$$\rho = 0,2848 = 1 - (6 * \sum d^2 / (n * (POTENCIA(n;2) - 1)))$$

Comprobación de Hipótesis

Prueba De Hipótesis

$H_0: \rho = 0$ (No existe correlación lineal)

$H_1: \rho \neq 0$ (Existe correlación lineal)

Valor Crítico (Correlación de Spearman)

$n = 30$

$gl = (n-2) = 28$

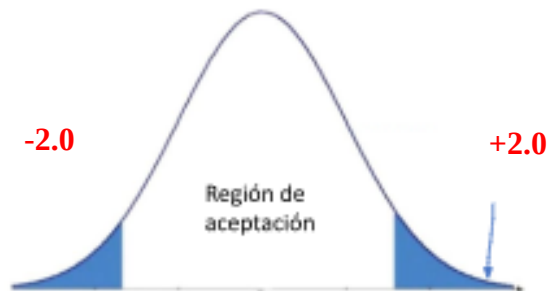
$\alpha = 0,05$ (5%)

$(\alpha/2, -2) = 2.0$ (Formula Excel INV.T.2C(α ; (n-2)))

Estadístico de Prueba

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{1 - \rho^2}{n - 2}}}$$

$t = 2$ (formula Excel: $\rho/\text{RAIZ}((1 - \text{POTENCIA}(\rho; 2))/(n-2))$)



3.4.Análisis General

En el marco teórico de esta investigación, se mencionó en determinados puntos la importancia de tener un plan de inducción formal y estructurada, las ventajas que tuvo y la información relevante que debe llevar dicho proceso. Los tipos de inducción que existen da una guía para poder generar una estructura correcta del programa que se llegue a establecer dentro de la organización.

También se mencionó los beneficios de evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, los tipos de evaluación que se mencionaron dentro de la investigación permitieron que se aplicara una medición del desempeño de la evaluación de 180 grados de los colaboradores en su puesto y su relación con su equipo de trabajo (HRider, 2016), la herramienta que se utilizó mide el comportamiento de los colaboradores, la herramienta utilizada para evaluar el desempeño es interna y propiedad de la empresa depósito mayoreo

Así mismo, en la investigación realizada, se evidencio que ante la falta de un proceso de inducción formal y estructurada genero un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores el cual mostro que durante su proceso de acoplamiento y curva de aprendizaje se hace más extenso pasando más de los 2 meses de periodo de prueba que brindan en las organizaciones.

A partir de las encuestas aplicadas y evaluaciones realizadas con la muestra, se evidencio que los colaboradores si cuentan con información de cómo y cuándo realizar sus actividades, que poseen las aptitudes necesarias para ejecutar sus actividades, sin embargo, considero que el proceso de acoplamiento e información que le brindan al colaborador en la empresa debe mejorar; porque debido se afecta la ejecución correcta y entiendo de las atribuciones, generando un atraso en las actividades y aumento de inversión de tiempo significativo.

Por último, se consideró que, a través de la medición de ambos procesos, si existe una relación entre inducción y desempeño, utilizando la fórmula de correlación de Spearman cuyos resultados indican que hay si hay asociación entre las dos variables con un nivel de significancia mayor a $\alpha=0,05$.

Esta relación puede ser positiva o negativa partiendo de la forma en que realizan el proceso de inducción a los nuevos ingresos. Por lo que será necesario que puedan realizar cambios considerables a sus procesos de integración a la organización.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en base a la investigación se concluyó que el nivel de inducción que presenta el personal de la empresa Deposito Mayoreo tuvo relación directa con el desempeño laboral; en dicho caso las dos variables se encontraron en niveles positivos por lo que existe una correlación significativa.

Se concluyó que, la empresa Deposito Mayoreo no posee un proceso formal de inducción, que, aunque no afecta en el desempeño del colaborador actualmente, si alarga la curva de aprendizaje e integración del colaborador a su puesto de trabajo dentro de la organización.

Al evaluar el proceso de integración a la empresa, (inducción) se observó que no hay lineamientos, manuales o una estructura específica para integrar al colaborador, sin embargo, durante este proceso lleva acompañamiento por parte del jefe inmediato, lo cual el nivel de inducción se consideró regular en su ejecución.

Después de haber analizado el proceso de inducción que actualmente se lleva a cabo dentro de la empresa Deposito Mayoreo, se llevó a la conclusión que es necesario determinar un programa estructurado que integre los temas a desarrollar, dentro de la primera capacitación a los colaboradores de nuevo ingreso, ya que la correcta inducción juega un papel importante para lograr que los colaboradores se integren de manera rápida y eficaz a su puesto de trabajo y a la cultura de la empresa. Ya que se observó que no ha sido eficiente el tiempo que utilizaron los colaboradores para integrarse completamente a sus atribuciones.

En conclusión, para lograr que la empresa Deposito Mayoreo forme a su personal de forma eficiente y proporcionar información completa a cada colaborador acerca de sus

derechos, obligaciones, responsabilidades, funciones y otros temas relacionados a la empresa, se propuso la creación e implementación de un manual de inducción el cual puede ser otorgado a cada colaborador de nuevo ingreso en el momento de la contratación.

4.2.Recomendaciones

El programa de inducción debe formar parte del desarrollo y capacitación de cada colaborador al momento de ser contratado.

Se recomienda que cada área tenga su propio manual de inducción, en el cual se especifiquen principales atribuciones, políticas y sanciones del área a la que pertenezca el colaborador.

Realizar un programa de capacitaciones, con el personal, desde el recorrido hasta las fechas específicas para los talleres de inducción dependiendo el número de contrataciones que se realizan durante el mes.

Llevar un registro de las capacitaciones realizadas desde el ingreso del colaborador, llenando un formato con los datos principales y temas de la capacitación, firma del capacitador y colaborador, la cual deberá ser archivada en el expediente para poder llevar control de los avances y mejoras.

Realizar seguimiento a cada colaborador de nuevo ingreso o los que son promovidos de cargo, para certificar que todo el personal tenga la información que necesita conocer para llevar a cabo sus atribuciones.

Poner a disposición de todos los colaboradores el manual de inducción para que lo puedan consultar en caso de presentar alguna duda después del tiempo de inducción.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, i. (2000). administración de recursos humanos. Bogotá Colombia: McGraw-hill interamericana, S. A.
- Chiavenato, i. (2004). gestión del talento (tercera edición ed.). Bogotá Colombia: McGraw Hill interamericana, s.a.
- Chiavenato, i. (2007). administración de recursos humanos. México d.f: McGraw Hill/interamericana editores, s.a de C.V.
- Chiavenato, i. (2008). gestión del talento humano (tercera ed.). McGraw Hill /interamericana editores, s.a. de C.V.
- Chiavenato, i. (2009). gestión de talento humano. Madrid. España: McGraw-hill publishingco.
- Cortés, n. (13 de octubre de 2021). geovictoria.com. obtenido de geovictoria.com: <https://www.geovictoria.com/cl/proceso-de-induccion-de-personal/>
- Isario, k. g. (19 de 06 de 2017). staffingpersonal.com. obtenido de recuperado el 11 de 04 de 2020, https://www.staffingpersonal.com/induccion_del_personal/
- Jackson, s. d. (2003). la gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: McGraw Hill.
- Julián Pérez porto y María Merino. (2012). definiciones. obtenido de <https://definicion.de/guia-de-observacion/>
- merino, j. p. (2012). definiciones. obtenido de <https://definicion.de/guia-de-observacion/>
- Mondy, r. w. (2010). administración de recursos humanos. Naucalpan de Juárez, estado de México: cámara nacional de la industria editorial mexicana.

Muñoz, n. i. (agosto de 2005). diseño de un programa de inducción. Guatemala: Universidad de san Carlos de Guatemala.

Pérez, o. (28 de abril de 2016). blog peoplenext. obtenido de obtenido de recibimiento e inducción en una empresa para nuevos empleados: <https://blog.peoplenext.com.mx/recibimiento-e-induccion-para-nuevos-empleados-en-la-empresa>

Quezada, b. d. (2016). cybertesis. obtenido de cybertesis: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcic796c/doc/bpmfcic796c.pdf>

Ramírez, g. e. (28 de 07 de 2004). suratep. obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf

Reis, d. p. (2007). evaluación de desempeño. Madrid: ediciones profesionales s.l.u.
rsm. (9 de enero de 2020). rsm. obtenido de rsm: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>

Santiz, m. i. (5 de agosto de 2020). Gestipolis. obtenido de <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

servicepsychologue. (2019). obtenido de <https://servicepsychologue.com/pruebas-de-personalidad-que-son-y-para-que-sirven/>

simón l. Dolan, r. v. (2003). la gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: Mc Graw Hill.

Wether, w. b., & Davis, k. (2008). administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (sexta edición ed.). Álvaro obregón: Mc Graw Hill/interamericana editores, s.a. de C.V.

Alles, m. (2006). desempeño por competencias, evaluación 360 o. buenos aires: ediciones granica, s.a.

América psychologicalassociation. (2010). manual de publicaciones de la América psychologicalassociation (6 ed.). (m. g. frías, trad.) México, México: el manual moderno.

Dolan, s., valle cabrera, r., Jackson, s., & Schuller, r. (2003). la gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: Mc Graw Hill.

Mondy, j. b. (2010). administración de recursos humanos. México: cámara nacional de la industria editorial mexicana. pág. 418

Pedraza, e., Amaya, g., & conde, m. (2010). desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad de la zulía. revista de ciencias sociales (ve), 496.

Sánchez Henríquez, j., & calderoncalderon, v. (2012). diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. revista científica pensamiento y gestión, no 32: ene-jun 2012, 59.

Dessler, g., & Varela, r. (2011). administración de recursos humanos. México: Pearson educación de México, s.a.de C.V.

Heider. (13 de enero de 2016). obtenido <https://parcdesalutmar.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>

kenjo gmbh. (2022). kenjo blog. obtenido de kenjo blog:<https://blog.kenjo.io/es/evaluacion-del-desempeno-270-grados>

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado/Asentimiento (documento jurídico)

Consentimiento informado/Asentimiento (documento jurídico)

En la presente investigación como parte de nuestro apoyo para la empresa Deposito Mayoreo y medir el impacto que genera el tener un proceso de inducción adecuado y que impacta en el desempeño de los colaboradores, se decidió en conjunto con el Gerente General de la empresa y se llegó a consenso para realizar una encuesta a los colaboradores, cuya encuesta fue puesta en evaluación por medio de los directivos de la organización, la cual nos permitirá conocer la percepción y comprensión que actualmente tienen los colaboradores en referencia al proceso que actualmente llevan en la empresa Deposito Mayoreo, esto nos ayudará a conocer cómo se sienten ellos estando dentro de la empresa.

Así mismo, se realiza una guía de observación, esta guía nos ayudará a conocer la percepción que tienen los colaboradores del proceso de integración a la empresa, lo que se busca es sondear que información es la que se les brindó al momento que ingresaron a la empresa y si tienen la información clara, es decir, buscaremos tener información sobre los conocimientos y competencias obtenidas durante el proceso de inducción.

Dichas herramientas fueron puestas a disposición de los líderes de la empresa Deposito Mayoreo, cuya información será presentada por medio de divulgación de forma electrónica y boletines a través de WhatsApp, básicamente, lo que se busca es informar al persona a que se refiere este tipo de encuestas y de qué forma les aportara en la mejora de su desempeño, posteriormente se procederá a aplicar encuestas en grupos, siempre salvaguardando la salud y seguridad tomando a consideración la afectación por la pandemia COVID-19.

Como complemento a este procedimiento se aplicará la evaluación de Desempeño utilizando como herramienta la evaluación de Desempeño 180 grados, herramienta que es de propiedad de la empresa Depósito Mayoreo, ya que después de haber obtenido la información y de que aspectos se han enriquecido en el proceso de inducción actual y medir su desempeño ante la forma en como se ha ido realizado el proceso, para aplicar esta evaluación se hará una etapa de divulgación en donde se les

informará a los colaboradores las fechas que se harán las evaluaciones y quienes entran dentro de dicho proceso, así como la explicación de este procedimiento, posteriormente con apoyo de los líderes de cada área se solventarán dudas referente al proceso, y también se enviarán afiche que permitan brindar la información a primera mano.

Como último punto se realizará un cuestionario el cual se realizará en acompañamiento con los líderes de la empresa para conocer la percepción de la empresa ante un programa de inducción, es decir, que este cuestionario nos permitirá identificar como es que actualmente la empresa está organizada en referencia a los procesos de inducción, dichos documentos fueron puesto a la disposición de los dueños de la empresa Depósito Mayoreo quienes brindaron la autorización para aplicarlos en el momento que sea autorizado por la Escuela de Ciencias Psicológicas CUM USAC.

Atentamente

Glendy Sen y Gabriela Martínez
Estudiantes Investigadoras de la
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM USAC



Nombre y firma de consentimiento.

Tienda Mayoreo
3av. 12-67 Zona 3
de Mixco

Lic. Jorge Cuestas
Gerente General

Anexo 2. Encuesta a Colaboradores

ENCUESTA A COLABORADORES

Estimado Colaborador,

Te informamos que se está realizando esta encuesta para saber cuanto conoces de tu empresa y tus responsabilidades diarias de trabajo. No hay respuesta correcta o incorrecta, solo debes responder con toda sinceridad.

 gsenvrh@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

***Obligatorio**

NOMBRE COMPLETO *

Tu respuesta

1. Al ingresar a la empresa me brindaron la información necesaria para cumplir con mi trabajo? *

Elige ▼

Si tu respuesta fue NO, cuéntanos porque?

Tu respuesta

2. Conozco cuando y como realizar mis responsabilidades dentro del trabajo? *

Elige ▼

Si tu respuesta fue NO, cuéntanos porque?

Tu respuesta

3. Entiendo que es lo que espera mi jefe de mi trabajo? *

Elige



Si tu respuesta fue NO, cuéntanos porque?

Tu respuesta

4. Estoy conforme con la información que tengo para cumplir con mi trabajo? *

Elige



Si tu respuesta fue NO, cuéntanos porque?

Tu respuesta

5. Me sentí motivado de trabajar en esta empresa cuando me dieron información acerca de mis tareas diarias? *

Elige



Anexo 3. Guía de Observación



De todo para panadería y repostería

GUÍA DE LA OBSERVACIÓN

Estimado colaborador,

Queremos identificar que tanto conoces sobre la empresa Deposito Mayoreo, por favor responde la siguiente encuesta.

 gsenvrh@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

NOMBRE COMPLETA

Tu respuesta

PUESTO

Tu respuesta

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

Tu respuesta

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO

Tu respuesta

¿Conoce la misión y valores de la empresa?

Elige



¿Ha recibido algún curso dentro de la empresa?

Elige



¿Sabe cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?

Elige



¿Cuáles son sus funciones y actividades principales dentro del puesto?

Tu respuesta

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en su puesto?

Tu respuesta

Anexo 4. Formulario de Evaluación de Desempeño 180°



AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación del Jefe inmediato

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado: _____
 Puesto: _____
 Departamento: _____
 Fecha de Evaluación: _____

Instrucciones: en este caso usted se autoevaluará. Para ello necesitamos que usted conteste los siguientes items. Codificándolo de acuerdo con la escala de evaluación que se le presenta. Por favor no deje ningún item sin contestar. sea lo más sincero posible en sus respuestas, tomando en cuenta las acciones que se hacen evidentes dependiendo de la frecuencia de su comportamiento laboral.

COMPETENCIAS GENERALES		ESCALA DE EVALUACIÓN					FRECUENCIA DE COMPORTAMIENTO			
		0%	25%	50%	75%	100%	100%	75%	50%	25%
		Necesita Desarrollarse Significativamente	Necesita Desarrollarse	Competente	Altamente Competente	Modelo de Rol	Se comporta siempre así	Se comporta frecuentemente así	Se comporta la mitad del tiempo así	Ocasionalmente se comporta así
(A)	Orientación al Cliente									
1	Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros									
2	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.									
(B)	Adaptabilidad al cambio									
1	Esta atento a los cambios de contexto y modifica, los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.									
(B)	Orientación a Resultados									
	Responde en plazos y con calidad con los objetivos de su puesto.									
(B)	Autocontrol									
	Funciona eficazmente y se maneja con serenidad aún en contextos conflictivos o no habituales.									
	Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización independientemente de sus propios intereses y emociones.									
COMPETENCIAS CONDUCTUALES										
(B)	Conciencia Organizacional									
	Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan.									
	Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.									
	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.									
COMPETENCIAS DE GESTIÓN										
(B)	Apoyo a los compañeros									
	Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir los conocimientos y experiencias.									
(B)	Responsabilidad									
	Muestra un fuerte compromiso de colaboración con sus compañeros, a fin de acrecentar los resultados positivos de la gestión conjunta. Centra su calidad de trabajo en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros.									



AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado: _____
Puesto: _____
Departamento: _____
Fecha de Evaluación: _____

Instrucciones: en este caso usted se autoevaluará. Para ello necesitamos que usted conteste los siguientes ítems. Codificándolo de acuerdo con la escala de evaluación que se le presenta. Por favor no deje ningún ítem sin contestar. sea lo más sincero posible en sus respuestas, tomando en cuenta las acciones que se hacen evidentes dependiendo de la frecuencia de su comportamiento laboral.

COMPETENCIAS GENERALES		ESCALA DE EVALUACIÓN					FRECUENCIA DE COMPORTAMIENTO			
		0%	25%	50%	75%	100%	100%	75%	50%	25%
		Necesita Desarrollarse Significativamente	Necesita Desarrollarse	Competente	Altamente Competente	Modelo de Rol	Se comporta siempre así	Se comporta frecuentemente así	Se comporta la mitad del tiempo así	Ocasionalmente se comporta así
(A)	Orientación al Cliente									
	1 Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros									
	2 Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.									
(B)	Adaptabilidad al cambio									
	Esta atento a los cambios de contexto y modifica, los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.									
(C)	Orientación a Resultados									
	Responde en plazos y con calidad con los objetivos de su puesto.									
(D)	Autocontrol									
	Funciona eficazmente y se maneja con serenidad aún en contextos conflictivos o no habituales.									
	Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización independientemente de sus propios intereses y emociones.									
COMPETENCIAS CONDUCTUALES										
(B)	Conciencia Organizacional									
	Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan.									
	Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.									
	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.									
COMPETENCIAS DE GESTIÓN										
(E)	Apoyo a los compañeros									
	Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir los conocimientos y experiencias.									
(F)	Responsabilidad									
	Muestra un fuerte compromiso de colaboración con sus compañeros, a fin de acrecentar los resultados positivos de la gestión conjunta. Centra su calidad de trabajo en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros.									



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Entre Colaboradores

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado: _____
Puesto: _____
Departamento: _____
Fecha de Evaluación: _____

Instrucciones: en este caso usted se autoevaluará. Para ello necesitamos que usted conteste los siguientes ítems. Codificándolo de acuerdo con la escala de evaluación que se le presenta. Por favor no deje ningún ítem sin contestar. sea lo más sincero posible en sus respuestas, tomando en cuenta las acciones que se hacen evidentes dependiendo de la frecuencia de su comportamiento laboral.

COMPETENCIAS GENERALES		ESCALA DE EVALUACIÓN					FRECUENCIA DE COMPORTAMIENTO			
		0%	25%	50%	75%	100%	100%	75%	50%	25%
		Necesita Desarrollarse Significativamente	Necesita Desarrollarse	Competente	Altamente Competente	Modelo de Rol	Se comporta siempre así	Se comporta frecuentemente así	Se comporta la mitad del tiempo así	Ocasionalmente se comporta así
(A)	Orientación al Cliente									
	1 Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros									
	2 Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.									
(B)	Adaptabilidad al cambio									
	Esta atento a los cambios de contexto y modifica, los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.									
(B)	Orientación a Resultados									
	Responde en plazos y con calidad con los objetivos de su puesto.									
(B)	Autocontrol									
	Funciona eficazmente y se maneja con serenidad aún en contextos conflictivos o no habituales.									
	Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización independientemente de sus propios intereses y emociones.									
COMPETENCIAS CONDUCTUALES										
(B)	Conciencia Organizacional									
	Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan.									
	Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.									
	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.									
COMPETENCIAS DE GESTIÓN										
(B)	Apoyo a los compañeros									
	Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir los conocimientos y experiencias.									
(B)	Responsabilidad									
	Muestra un fuerte compromiso de colaboración con sus compañeros, a fin de acrecentar los resultados positivos de la gestión conjunta. Centra su calidad de trabajo en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros.									



En todo para producir y entregar

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluador:

Puesto:

Departamento:

Fecha de Evaluación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de este informe es comunicar los resultados del proceso de evaluación de 180 grados realizada recientemente. Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, estos datos serán trasladados a Recursos Humanos, la cual servirá de base para desarrollar la capacitación en el año 2022. La retroalimentación sobre su desempeño será dada por su jefe inmediato y usted elaborará un plan de mejora y compromisos, el cual deberá trasladar a Recursos Humanos para que forme parte de su expediente laboral. Le recordamos que los comportamientos de las competencias inherentes a su puesto, los puede encontrar en el perfil de puesto publicados en el Kiosco de HRM, es importante que lo lea y lo tome como base para entender de una mejor forma su resultado. Si usted mejora estos comportamientos, mejora el resultado en la evaluación del desempeño por lo que le recomendamos conocer los mismos.

EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE [1]			ADAPTABILIDAD AL CAMBIO [2]			AUTOCONTROL [3]			ORIENTACIÓN A RESULTADOS [4]			TRABAJO EN EQUIPO [5]			CALIDAD EN EL TRABAJO [6]			CONCIENCIA ORGANIZACIONAL [7]			APOYO A LOS COMPAÑEROS [8]			RESPONSABILIDAD PERSONAL [9]		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
Autoevaluación																											
Evaluación jefe inmediato																											
Evaluación entre colaboradores																											
Resultados 180 grados																											
Nivel requerido																											

COMPETENCIAS EVALUADAS		Nivel Requerido	Result año 2019	Result año 2021	Indicador de mejora
Orientación al cliente [1]	1	100			
Adaptabilidad al cambio [2]	2	100			
Autocontrol [3]	3	100			
Orientación a resultados [4]	4	100			
Trabajo en equipo [5]	5	100			
Calidad en el trabajo [6]	6	100			
Conciencia Organizacional [7]	7	100			
Apoio a los compañeros	8	100			
Responsabilidad Personal	9	100			

100%	75%	50%	25%
Se comporta siempre así	Se comporta frecuentemente así	Se comporta la mitad del tiempo así	Ocasionalmente se comporta así