

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Implementación del Programa de Inducción de Personal
Fábrica de Pisos y Azulejos, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Deggli Durinne Aguilar Bárcenas

Guatemala, marzo 2014

Implementación del Programa de Inducción de Personal

Fábrica de Pisos y Azulejos, S.A.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED)

Deggli Durinne Aguilar Bárcenas

Guatemala, marzo 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo

Examinadora

Lic. Hugo Armando Perla

Examinador

Lic. Walter de Jesús Urrutia

Examinador

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios

Tutor

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez

Revisora

REF.:C.C.E.E.027-2013-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 21 DE NOVIEMBRE DEL 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Axel Helmer Ramirez Barrios, tutor y Licenciada Mayra Aracely Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL FÁBRICA DE PISOS Y AZULEJOS, S.A." Presentada por el estudiante Deggli Durinne Aguilar Bárcenas, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00765, de fecha 28 de agosto de 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala 23 Febrero de 2013

Señores

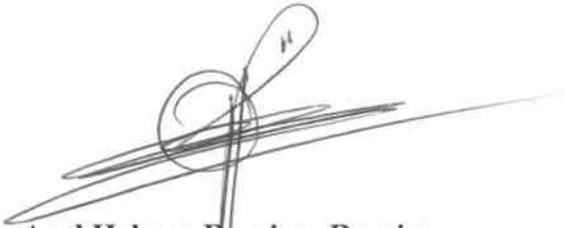
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana-Sede Álamos

Guatemala

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida (PED) con el tema, "Implementación del Programa de Inducción de Personal Fábrica de Pisos y Azulejos, S.A.", presentado por la estudiante: "Deggli Durinne Aguilar Bárcenas," previo a optar al grado Académico de "Licenciado en Administración de Empresas" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 100 puntos para que continúe el proceso correspondiente.



Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios
Tutor
Colegiado # 16180

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Magíster Artium en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de Proyectos Educativos.
Licenciada en Administración Educativa
No. de teléfono casa 66591248
No. de teléfono Cel. 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt y mayraaracelymartinez@gmail.com

Guatemala, 09 de mayo de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Implementación del Programa de Inducción de Personal Fábrica de Pisos y Azulejos, S.A." realizado por Deggli Durinne Aguilar Bárcenas, carné 201205411, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquiera aclaración, me suscribo de ustedes,



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 001.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Deggli Durinne Aguilar Bárcenas** con número de carné 201205411, aprobó con **93 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiséis de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de febrero del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Laura B.
cc. Archivo.

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por haber cambiado mi historia, resucitar mis sueños, volverlos realidad al lograr ser profesional, por hacerme volver a ver la luz de la sabiduría....

A mi Madre:

Por haberme dejado la mejor herencia que yo podre heredar a mis hijos, porque sin su sacrificio económico y su apoyo no habría conseguido este logro, el cual te dedico para que te sientas mas orgullosa de mi (Te quiero Lolita).

A mi Hermana (Lesly España “Mamita”):

Por ser mi pilar siempre en las buenas y en las malas, por tu sacrificio y amor, por tus ofrecimientos desinteresados, sin esperar nada a cambio, gracias....para ti con mucho cariño.

A mi Esposa (Hidalia) e hijos (Dayana Jasmín e Iker Xavier):

Gracias por su paciencia, por tenerlos a mi lado porque el fruto de lo que hoy logre será el beneficio de nuestra familia. A Dayana Jasmín, gracias por haber nacido en mi jardín que estaba secándose, tú eres la fuerza que hace vencer al mundo. A mi bendición Iker Xavier por ser portador de buenas noticias y bendiciones para la familia espero ambos sigan este ejemplo.

A mi Asesor:

Lic. Axel Ramírez, por su paciencia, interés, apoyo y sus consejos, que me brindo para poder culminar este proyecto.

A Lcda. Hiliana Cardona:

Por compartir sus conocimientos, consejos, su disciplina, apoyo para culminar este proyecto de vida, estaré siempre agradecido y jamás olvidaré cada palabra que me ha brindado.

A mis Amigos y Compañeros:

Porque juntos vencimos y logramos alcanzar una meta anhelada, Marisol Aldana, por tus llamadas y mensajes de apoyo moral que me brindaste cuando ya no podía más y quería tirar la toalla, a todos mis compañeros de trabajo por apoyarme en mis estudios.

A la Universidad Panamericana:

Por brindar nuevas oportunidades al estudiante universitario y fomentar los valores éticos y el conocimiento actualizado en cada área de estudio, por ofrecer catedráticos de alto conocimiento científico y con experiencia de la realidad nacional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Aspectos de la organización	1
1.3 Análisis FODA	5
1.3.1 Aspectos claves	5
1.4 Marco teórico	7
1.4.1 Proceso administrativo	7
1.4.2 Planificación	7
1.4.3 Organización	8
1.4.4 Dirección	8
1.4.5 Control	8
1.4.6 Integración	9
1.4.7 Administración de recursos humanos	9
1.4.7.1 Etapas de la inducción	11
1.4.7.2 Métodos de inducción	12
1.4.8 Programa de inducción	12
1.4.9 Etapas básicas del programa de inducción	12
1.5 Planteamiento del problema	14
1.5.1 Título de la investigación	14
1.5.2 Justificación	15
1.6 Objetivo general y específicos	15
1.6.1 Objetivo general	15
1.6.2 Objetivos específicos	15
1.7 Alcances y límites de la investigación	16
1.7.1 Alcances de la investigación	16
1.7.2 Límites de la investigación	17

Capítulo 2	18
2.1 Metodología	18
2.1.1 Tipo de investigación	18
2.1.1.1 Investigación histórica	18
2.1.1.2 Investigación descriptiva	18
2.2 Sujetos de la investigación	18
2.3 Instrumentos de recopilación de información	20
2.4 Diseño de la investigación	20
2.5 Aporte esperado	21
2.5.1 A la universidad	21
2.5.2 A la empresa	21
2.5.3 Al país	21
2.5.4 Como profesional	21
Capítulo 3	22
3.1 Análisis de resultados	22
3.2 Sumario	37
Capítulo 4	38
4.1 Propuesta general	38
4.1.1 Objetivo de la propuesta	38
4.1.2 Introducción	38
4.2 Justificación del programa de inducción	39
4.3 Viabilidad de la propuesta	40
4.3.1 Propuesta administrativa	40
4.3.2 Propuesta mercadológica	45
4.3.3 Propuesta financiera	50
4.4 Integración y ejecución	57
4.5 Monitoreo y control	58

4.6	Evaluación y retroalimentación	58
4.7	Higiene y seguridad	59
	Conclusiones	65
	Glosario	66
	Referencias	67
	Cronograma de trabajo	68
	Anexos	69

Cuadros

Cuadro No. 1		
	Análisis FODA	4

Ilustraciones

Ilustración No. 1		
	Organigrama general	3
Ilustración No. 2		
	Área física líneas de esmaltes	60
Ilustración No. 3		
	Agitadora eléctrica	61
Ilustración No. 4		
	Poleas	62
Ilustración No. 5		
	Señalizaciones	62
Ilustración No. 6		
	Peligro de atrapamiento	63

Gráficas

Gráfica No. 1	
Edad del personal	22
Gráfica No. 2	
Tiempo de laborar en la empresa	23
Gráfica No. 3	
Grado académico del personal	24
Gráfica No. 4	
Tipo de inducción recibida	25
Gráfica No. 5	
Causas de una inducción informal	26
Gráfica No. 6	
Duración de la inducción recibida	27
Gráfica No. 7	
Información proporcionada en la inducción	28
Gráfica No. 8	
Medios utilizados en la inducción	29
Gráfica No. 9	
Dificultad para adaptares al puesto de trabajo	30
Gráfica No. 10	
Tiempo de adaptación al puesto de trabajo	31
Gráfica No. 11	
Identificación del personal con la empresa	32
Gráfica No. 12	
Desempeño de personal de reciente ingreso	33
Gráfica No. 13	
Porcentaje de influencia de recibir una mala inducción	34
Gráfica No. 14	
Errores cometidos por desconocimiento de funciones	35

Gráfica No. 15	
Aspectos que desconoce de la empresa	36

Tablas

Tabla No. 1	
Tamaño de la muestra	19
Tabla No. 2	
Costos de recursos humanos	44
Tabla No. 3	
Costos materiales	44
Tabla No. 4	
Presupuesto del programa de inducción de personal	50
Tabla No. 5	
Estimación promedio de prestaciones pagadas en el 2012	52
Tabla No.6	
Proyección mensual de ahorro de salarios en planilla	52
Tabla No. 7	
Estimación de pagos efectuados por accidente durante 2012	54
Tabla No. 8	
Estimación de costos de contratación	54
Tabla No. 9	
Relación costo – beneficio	55
Tabla No. 10	
Relación producción – ventas	56

Resumen

Los programas de inducción, proporcionan aspectos básicos que debe conocer el colaborador de reciente ingreso, acoplarlo de la mejor manera al puesto de trabajo, grupo y ambiente de la organización en el menor tiempo posible, minimiza los sentimientos de inquietud y ansiedad que interfieren en el proceso normal de adaptación del colaborador, influirá en el desempeño y logro de objetivos institucionales.

En el ámbito industrial se da con frecuencia el ingreso de personas y por diversas razones al iniciar labores no es posible brindarles una adecuada capacitación, esto desfavorece la integración rápida y efectiva a la institución.

En la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., se realizó el análisis administrativo para determinar el proceso de inducción del personal se buscó canalizar la energía y potencial de colaboradores en el logro de los objetivos institucionales desde la incorporación, transformándolo en desempeño eficiente.

Presentando como alternativa un programa de inducción de personal aplicable a toda la organización que ayude a mejorar y facilitar la integración de los nuevos colaboradores, que fortalecerá la relación empresa-empleado, donde los colaboradores, sean capacitados y preparados para las funciones, el personal de reciente ingreso sienta identificación con la filosofía de la empresa, poner en práctica la misión y los valores, partícipes día a día, en el enfoque de la calidad del trabajo, el proceso tiene que ser continuo y oportuno.

El objetivo principal de realizar el estudio fue determinar alternativas que permitan compenetrar al personal con la organización aplicar técnicas que permitan incrementar la motivación y productividad, reducir el desperdicio, índices de ausentismo, accidentes laborales e incrementar la motivación del personal.

Introducción

La Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., ha visto una baja considerable en la productividad, incremento de casos de ausentismo laboral y rotación del personal, que repercute en la calidad de los productos que elabora, presentan inconvenientes en puntos clave del proceso productivo donde pueden salir afectados tanto colaboradores como la organización en general.

La investigación y propuesta, desarrollan la secuencia descriptiva, el primer capítulo plasma los antecedentes de la investigación, las generalidades obtenidas de la empresa contenidos en diversos materiales: manuales, organigramas y documentos legales, entre otros.

El segundo capítulo contiene la metodología utilizada para el tipo de investigación realizada, el aporte esperado para obtener el beneficio de la empresa y al estudiantado universitario, entre otros.

El tercer capítulo analiza hallazgos del diagnóstico realizado en el área de líneas de esmaltes, explica cómo se realiza el proceso de inducción y algunos otros datos relacionados con el proceso, los resultados se utilizaron para justificar y comprobar la necesidad que existe de implementar el programa de inducción para el personal de reciente ingreso.

El cuarto capítulo desarrolla la propuesta del programa de inducción para el personal del área de líneas de esmaltes, parte esencial en el proceso de producción que influye en la calidad de los productos y donde presenta mayor rotación de personal. Describe los lineamientos administrativos, financieros y mercadológicos para la implementación.

Por último las conclusiones alcanzadas derivadas del análisis y resultados de la investigación, para dar respuesta a los objetivos planteados y servirán para la ejecución de la propuesta sea viable en la organización.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

La Empresa Pisos y Azulejos, S.A., institución dedicada a fabricar y comercializar a nivel nacional e internacional piso y azulejo cerámico, con 20 años de labores, las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la ciudad capital, elaborando sus productos en la planta de producción en el municipio de Villa Nueva, salas de ventas y showrooms en zonas comerciales como zona 9, 11, y 17 y en países como Honduras, Costa Rica y Panamá.

Empresa líder en la fabricación y venta de pisos cerámicos en Guatemala, exporta a Centro América, Caribe, México y parte de Sudamérica. Posee tecnología moderna en la mayoría de áreas de producción que ninguna otra en el mercado nacional posee.

Está constituida por más de 350 colaboradores distribuidos en áreas administrativas, técnicas y operativas, las cuales están distribuidas así: gerencia general, financiera, producción, ventas, mercadeo, informática y tecnología, control de calidad y recursos humanos

1.2 Aspectos de la organización

Parte de la filosofía de la empresa es contar con visión y misión definidas que persiguen la consecución de los objetivos basados en pilares de acciones diarias practicadas con valores y principios. Formuladas según las estrategias a seguir, ubicadas en puntos clave, para que todo el personal pueda leerlas, identificándose con ellas, están implícitas en documentos de capacitación, seguridad industrial, manuales y newsletter, donde informan sobre las actividades y la responsabilidad social empresarial de la empresa.

Visión: Ser la empresa líder y de mayor crecimiento en la industria cerámica por el servicio al cliente y la excelente calidad de nuestros productos.

Misión: Somos la empresa líder en Centroamérica, en ofrecer productos de calidad europea para acabados en la construcción. Satisfacemos la necesidad de nuestros clientes.

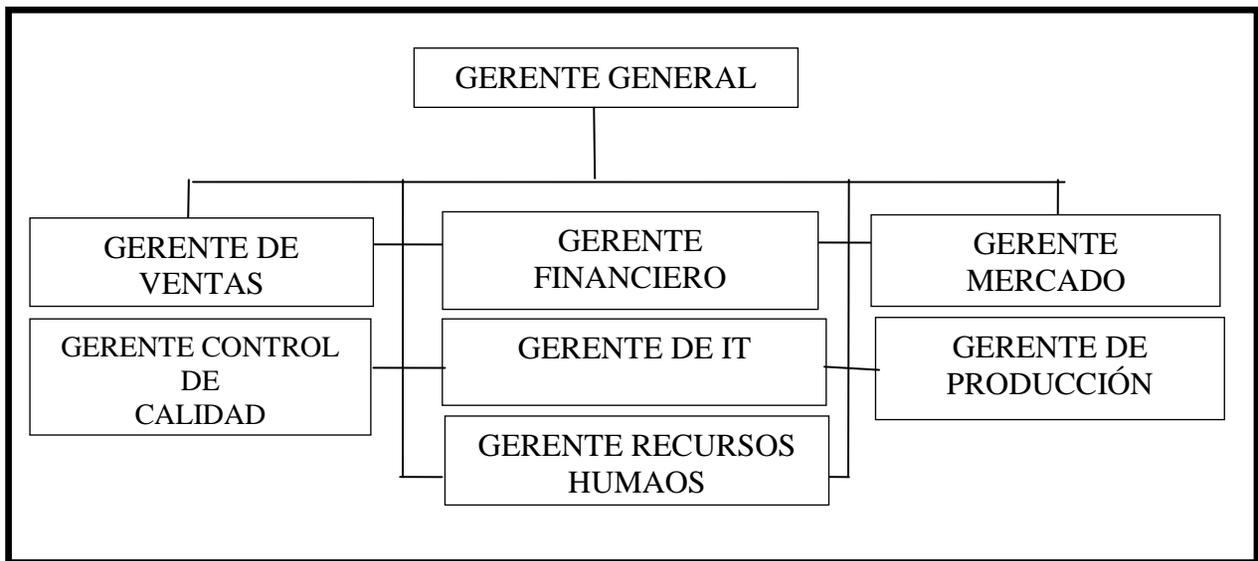
Principios y Valores: La empresa se ha caracterizado desde sus inicios por ser una empresa familiar basada en principios y valores que llevados a la práctica, inculcados desde la gerencia hasta los niveles operativos, presentan fragmentos de los principios y valores utilizados en la empresa:

“.....Todos los que conforman la empresa Pisos y Azulejos, debemos ser fieles a los principios y valores éticos y morales, que rigen a los hombres y mujeres, deben sentirse identificados:

- **Honestidad:** regidos por las normas legales y normas internas de la organización cuidan del uso racional de los recursos de la empresa. La comunicación, respeto, comparten la experiencia y conocimiento de forma clara y sincera. Actúa con rectitud, veracidad y discreción.
- **Lealtad:** requiere gente visionaria, exigente consigo misma y comprometida con esfuerzos estratégicos de la organización. Predisposición al cambio, actitud positiva y una rápida adaptación, son características que identifican a los colaboradores de la empresa Pisos y Azulejos, S.A. Motiva profundo y sincero amor a Guatemala y se esfuerzan cada día, para aplicar las estrictas normas de calidad en los productos, son de mayor orgullo como guatemaltecos.
- **Responsabilidad:** El objetivo es cumplir compromisos adquiridos, con clientes internos y externos. Conscientes que el cumplimiento de los compromisos, dependerá la credibilidad y confianza en acciones y proyectos que emprendan. Medir el desempeño, basándose en estándares de calidad y productividad.
- **Aporta el esfuerzo y capacidad,** para obtener mejor calidad de los productos y servicios, trabajar como equipo que lucha día a día por lograr un mejor futuro, para el país, empresa y familia.

- Servicio: El esfuerzo por llevar al cliente (interno y externo) servicios de calidad. Todo propósito es superar las expectativas, atendiendo con eficiencia y efectividad.
- Educación: Es importante para las buenas relaciones, la convivencia y el trabajo productivo. Es un valor que proyecta dentro de la organización, a través del respeto hacia los demás. Propicia las condiciones para inducir al personal, a prepararse y capacitarse en las áreas de conveniencia, de acuerdo a su capacidad, destreza y talento.

Ilustración No. 1
Organigrama general Fábrica Pisos y Azulejos, S.A. Año 2013



Fuente: Manual de organización.

Cuadro No. 1

Análisis matriz FODA, Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., año 2013

ASPECTOS POSITIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Optimización de uso del calor para reutilizarlo en la producción.	Alta rotación de personal capacitado de otras empresas del área, por baja de producción o posible cierre de operaciones.
Poseer tecnología de última generación en el proceso productivo y de clasificación y empaque.	Contar con el apoyo técnico de proveedores extranjeros para el mejoramiento continuo y la utilización de materiales.
Tener controles definidos, administrativos, contables y en el proceso de producción.	Establecimiento de convenios educativos que permitan capacitar al personal en su ramo, con Instituciones Educativas como IGER, KINAL, INTECAP.
Tener establecidos los canales de distribución para una estrecha relación.	Apertura de nuevos mercados internacionales
Personal calificado con más de 10 años de experiencia en la producción de pisos cerámicos	Establecer alianzas estratégicas con instituciones como IGSS, Bomberos Voluntarios, MINTRAB, para el mejoramiento de la Seguridad Industrial.
Poder desarrollar al personal por medio de planes de carrera y capacitaciones constantes y oportunas.	Capacitación e implementación del principio de administración por excepción para mejorar de forma continua, reducir tiempos de producción y procesos administrativos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de integración de otros departamentos para mejorar la calidad	La fábrica se encuentra ubicada en zona roja de Villa Nueva que afecta a los trabajadores y clientes
Poca inducción otorgada a los trabajadores de reciente ingreso y no encuentran definido el proceso de la misma	Alto nivel de competencia a nivel nacional e internacional, las importaciones de producto mexicano y centroamericano se incrementan de manera considerable.
Bajo nivel de escolaridad del personal operativo	Modificaciones fiscales y aduaneras que afectan el proceso de exportación.
Alta diversidad de líneas de productos y productos en cada una de ellas, contar con más de 60 modelos diferentes de productos	Inconvenientes fiscales según las modificaciones a la ley de ISR, en aspectos laborales
Poca implementación de principios de higiene y seguridad del personal.	La existencia y creación de nuevos productos sustitutos del piso cerámico, como duela, guagranito, porcelanato, y otros.
No contar con canales de información para dar a conocer la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo o alguna información requerida por el personal.	Posibles accidentes laborales en áreas de producción, que puedan ocasionar alguna demanda laboral o del Seguro Social.
ASPECTOS NEGATIVOS	

Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Análisis FODA

Al aplicar el uso de la herramienta administrativa en la organización detecta que cualquier cambio que pueda existir que afecta a la empresa; la competencia latente y la inestabilidad política, los altos índices de delincuencia y costo de vida, dará nuevas opciones de crecimiento.

1.3.1 Aspectos claves

Fortalezas:

- ▶▶ Personal calificado y con experiencia
- ▶▶ Mejora continua
- ▶▶ Canales de distribución definidos
- ▶▶ Tecnología de punta

Debilidades:

- ▶▶ Deficiencia en el proceso de la integración del personal.
- ▶▶ Bajo nivel de escolaridad.
- ▶▶ Poca inducción recibida por el personal.
- ▶▶ No contar con canales de información para compartir la filosofía empresarial.

Oportunidades:

- ▶▶ Alta rotación de personal calificado en los competidores.
- ▶▶ Realizar alianzas estratégicas para capacitar al personal.
- ▶▶ Procesos de quiebra de otras empresas.
- ▶▶ Crecimiento de las exportaciones.

Amenazas:

- ▶▶ Existencia o creación de productos sustitutos.
- ▶▶ Nivel de violencia y extorsiones en el área.

- ▶▶ Inconvenientes fiscales por cambios a la ley.
- ▶▶ Demandas laborales por accidentes.

La Fábrica de Pisos y Azulejos posee fortalezas que permiten ser pioneros en procesos tecnológicos, poseer recurso humano de experiencia en la industria, instalaciones físicas adecuadas, organización estructurada y definida, que mantiene las líneas de mando y canales de comunicación efectivos, controles de calidad continuos y sistemáticos; ubicada en área catalogada como “zona roja”, representa alto riesgo para el personal, clientes y proveedores que la visitan, pero por el tipo de instalaciones y la capacidad instalada no puede trasladarse a otra área, la empresa puede prestar apoyo al personal, proveedores y distribuidores con seguridad personal.

El proceso productivo presenta actividades críticas y el personal no tiene guías (documentos) de seguridad específicas para cada área, a pesar que cuentan con el comité de higiene y seguridad que mantiene charlas generales y vela por el cumplimiento de la normas de seguridad, pueden surgir accidentes laborales.

Otro aspecto principal detectado en los departamentos analizados es la falta del programa de integración de personal, que repercute en el rendimiento del personal, se puede percibir que el personal de reciente ingreso no se identifica con la empresa, que ocasiona un bajo rendimiento del personal, incrementa la posibilidad de accidentes laborales, ausentismos, entre otros.

Del análisis efectuado en la empresa, se encontraron ciertos aspectos importantes a considerar para mantener y mejorar las condiciones del personal y preparar al personal capacitándolo, debido que la empresa maneja áreas y puestos de trabajo específicos a la industria cerámica.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Proceso administrativo

Para el presente estudio es importante profundizar en el proceso administrativo, conocer sus elementos, aplicarlos en las organizaciones sin excepción, Koontz (2008) define que: “Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos trabajen juntos en grupos y cumplan metas específicas de manera eficiente”.

Comúnmente autores dividen el proceso administrativo en dos fases, una mecánica y otra dinámica. Planificar y organizar son parte de la fase mecánica y la fase dinámica integrada por elementos como: integración, dirección y control.

1.4.2 Planificación

Proceso que comienza con la visión, de persona que dirige la empresa y la misión, fijación de objetivos, estrategias y políticas organizacionales, utiliza como herramienta el mapa estratégico, considera las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por medio del análisis FODA.

Se puede definir como Reyes Ponce (2010) “Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Esta comprende un plazo de cinco a diez años, donde se desarrolla el presupuesto anual, aunque en la actualidad los cambios continuos generados por factores, sociales, políticos, climáticos, económicos, generan un entorno turbulento donde esta fase se dificulta, acortan los plazos, obligan a las organizaciones a revisar , redefinir sus planes de forma sistemática y permanente.

1.4.3 Organización

Se deben definir limitaciones, alcances, estructura, antes de realizar tareas con el propósito de alcanzar objetivos planteados en la planificación. Reyes Ponce (2010) define la organización como “La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

1.4.4 Dirección

Se considera como la parte principal del proceso administrativo, acá ejecutan planes utilizando recursos humanos y materiales integrados Reyes Ponce (2010) “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas la órdenes emitidas”.

1.4.5 Control

Compara el desempeño de lo ejecutado según lo planificado por medio de auditorías, donde analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización. Reyes Ponce (2010) lo define como “La medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, total o parciales, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

El control se realiza en todos los niveles operativos, tácticos y estratégicos, es decir aplicarlo a toda la organización.

1.4.6 Integración

Fase del proceso administrativo, reúne recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, aplica el criterio de adecuación y concordancia de las partes que componen la organización. La obtención, articulación e integración de elementos, materiales y humanos que la planeación señala como necesarios para el funcionamiento de toda empresa.

Reyes Ponce (2010) “Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Comprendiendo la importancia de la integración del recurso humano en toda organización en este informe pondremos énfasis en la administración de recursos humanos

1.4.7 Administración de recursos humanos

Antes de definir el concepto de la administración de recursos humanos cabe mencionar que este está siendo sustituido por el de gestión del talento humano y como parte de nuestra actualización educativa es importante nombrarlo así.

Chiavenato (2011) “Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados”.

También podemos decir que contempla el conjunto de políticas, normas y procedimientos, que permiten el reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos, prestaciones, compensaciones, disciplina, capacitación y el bienestar de las personas que trabajan dentro de la organización.

La integración pretende obtener y convertir miembros ajenos a la organización en individuos comprometidos con el logro de los objetivos; dentro de la investigación a desarrollar, la integración de recursos humanos es fundamental, se presenta el concepto de integración, etapas que conforman y el principio denominado importancia de la introducción adecuada.

Reyes Ponce, (2010) destaca la importancia que reviste el “acoplar y armonizar, de manera adecuada, los nuevos elementos humanos a la organización y al ambiente laboral”.

Rodríguez (2012) explica que "la integración del recurso humano consta de cuatro etapas necesarias para llevar de manera ordenada y exitosa el ingreso del personal: menciona como primera etapa el reclutamiento como obtención de candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

Identifica la segunda etapa como la selección personal mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

La tercera etapa la define como la introducción o inducción siendo la armonización adecuada al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional.

La cuarta etapa considera que capacitar y desarrollar al personal logrando el desenvolvimiento e incremento de las capacidades a su máxima eficiencia.”

La inducción del recurso humano, conocida como orientación o socialización, puede definirse: Chiavenato (2011) menciona que la socialización “Es la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema para que se comporten con las expectativas de la organización”.

La inducción de personal está constituida por una serie de procedimientos que adaptarán al nuevo empleado a la organización; para que la rápida integración al grupo de trabajo sea posible, brindándoles el ambiente adecuado y propicio que permita una identificación positiva a nivel de la organización, Gary Dessler (2009) indica “la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas”.

En virtud de lo anterior pueden inferirse que la inducción, es factor en la motivación, recibe el conocimiento que necesitara para desempeñar de forma correcta las tareas y obtener algunos beneficios:

- Bajo índice de rotación de personal.
- Mayor productividad.
- Reducir la ansiedad del nuevo colaborador.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a identificarse al personal con la empresa.

1.4.7.1 Etapas de la inducción

Es necesario que el trabajador primero conozca la empresa y luego las actividades que tendrá a su cargo. Debido a lo anterior, el proceso de inducción Montana (2006) lo divide en:

- “Inducción a la organización: Proporcionar al trabajador información relacionada con la institución, se realiza proyectándole audiovisuales como fotografías o diapositivas, además de instrumentos técnicos como manuales, instructivos, folletos y trifoliales.
- Inducción al departamento: al empleado deberá suministrarle información particular sobre el departamento donde desarrollará la actividad laboral.

- Inducción al puesto: se dará información al trabajador para desarrollar actividades diarias. Apoyadas en descripción del puesto y desarrollo laboral".

1.4.7.2 Métodos de inducción

Según Montana (2006) "describe de manera general cómo pueden ponerse en práctica las fases de inducción y el momento oportuno como:

- Durante el proceso de selección.
- Asignándole un supervisor tutor que lo acompañe y oriente;
- Por medio de un grupo de trabajo que realice la tarea tutorial, aprovechar que la aceptación; Grupal es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales y;
- A través del desarrollo de un programa inductivo que abarque actividades específicas."

1.4.8 Programa de inducción

Podemos mencionar que consiste según Montana (2006) "en el método utilizado para orientar los aspectos relevantes para los trabajadores de recién ingreso".

Antes de ejecutar el programa de inducción, es necesario definir las etapas, actividades y recursos que utilizarán en su ejecución.

1.4.9 Etapas básicas del programa de inducción

Cada organización establece las etapas según sus necesidades acá se presenta un modelo aplicado por Montana (2006):

- "Bienvenida: inicia en el momento que el nuevo empleado llega el primer día de trabajo en la organización, deberán darse palabras de bienvenida, por el jefe del departamento o encargado del proyecto inductivo, explicará el programa de inducción y entregará copia del manual de inducción.
- Posterior a la bienvenida presentarán al compañero guía y ambos procederán a conocer las personas con las que interrelacionará en el trabajo, en el área en la cual se desempeñará, como a quienes trabajan en otros departamentos y/o con los que mantendrá relación.
- Introducción a la organización: se proporcionará información sobre las políticas y normas de la compañía, períodos de prueba, políticas salariales, prestaciones, descripción del o los productos de la organización, proceso productivo, políticas de compensación y ascensos, nombre y funciones de los altos ejecutivos de la empresa, historia de la compañía, seguros, servicios médicos especiales y normas de seguridad.
- Introducción al puesto de trabajo: "podemos mencionar que conocerán las descripciones y objetivos del puesto, tareas a realizar, en esta fase el compañero guía puede realizar demostraciones, cómo hacer el trabajo, entregarle trabajos realizados por otros compañeros para que el empleado tenga idea del tipo de trabajo que va a desarrollar.
- Seguimiento: Es necesario retroalimentar el proyecto y realizar los ajustes del caso para procurar que el colaborador se adapte a la organización, esto se puede realizar aplicando indicadores de gestión."

Para finalizar, vale la pena mencionar que no se debe sobrecargar de información, indicar aspectos desagradables de la empresa y sobre todo no asignarle tareas para las cuales no está preparado ya que estos ocasionarían que no tuviera éxito la inducción. Aunque dependerá del grado de preparación real que logre asimilar el nuevo colaborador.

Es conveniente que el nuevo empleado perciba un ambiente agradable y sereno, con propósito de disminuir la tensión natural que sufre, en los primeros días de trabajo. Debe tener la oportunidad de externar inquietudes, ideas, consultas, opinión sobre las fortalezas y debilidades de la inducción recibida.

1.5 Planteamiento del problema

Luego de aplicar las herramientas de análisis estratégico se determinó la falta de identificación personal por parte de los colaboradores de recién ingreso con la organización, poseen conocimiento parcial de las funciones y procesos de trabajo. La falta de inducción al momento de ingresar a laborar, puede provocar deficiencias en la producción y ocasiona que aumenten algunos indicadores en áreas críticas de trabajo.

El proceso de integración fomenta la cultura organizacional, proporciona lineamientos en higiene y seguridad por medio de un programa de inducción al aplicar conceptos administrativos que permitan, realizar la planeación de selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño de todos los colaboradores.

¿Es necesario implementar un programa de inducción en la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., para reducir los índices y costos de ausentismo, rotación de personal y accidentes laborales?

1.5.1 Título de la investigación

Luego de realizar el diagnóstico administrativo, aplicar encuestas y entrevistas a los sujetos de estudio, plantearon la “Implementación de un Programa de Inducción en la Empresa de Pisos y Azulejos, S.A.”, como herramienta estratégica para generar el beneficio de reducir el ausentismo, la rotación de personal, accidentes e incrementar la productividad.

1.5.2 Justificación

Es de importancia, porque al estar identificado el personal con la empresa, puede incrementar el rendimiento laboral, minimizar el riesgo de accidentes en áreas críticas y evitar que ellos y la empresa puedan incurrir en gastos innecesarios.

Por tal motivo se presenta como alternativa, el desarrollo de un programa de inducción, donde todos los colaboradores actuales sean capacitados y preparados para sus funciones y el personal de recién ingreso se identifique con la filosofía de la empresa, poner en práctica la misión y los valores hacerse partícipe día a día, en el enfoque a la calidad del trabajo, el proceso tiene que ser continuo y oportuno.

1.6 Objetivo general y específicos

1.6.1 Objetivo general

Implementar el programa de inducción al personal de reciente ingreso como alternativa para compenetrar al colaborador con la organización, a fin de reducir los índices de ausentismo, rotación, accidentes laborales, mejorándose la motivación del personal y fomentándose el crecimiento profesional.

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar la factibilidad administrativa, económica y financiera para implementar el programa de inducción adecuado a la organización, personal actual y potencial, que mejore la información y sus condiciones básicas de trabajo, fomentando la cultura de la empresa.

- Realizar el programa de inducción para el personal de recién ingreso que incluyan las condiciones de trabajo, misión, valores y la filosofía de la empresa con enfoque calidad en los procesos y productos.
- Mejorar las capacidades del personal con capacitaciones específicas a la industria que permitan desempeñar su labor con mayor seguridad personal e industrial.
- Dar a conocer la aplicación de indicadores que permitan medir y costear aspectos relacionados con la rotación laboral, pasivos laborales, accidentes laborales, entre otros.

1.7 Alcances y límites de la investigación

1.7.1 Alcances de la investigación

Dentro del diagnóstico realizado durante el período comprendido entre los meses de julio a diciembre del año 2012, en los departamentos de recursos humanos y producción, en la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., se presentó la oportunidad de poder desarrollar el estudio que permitió conocer ¿cómo se siente el colaborador con respecto a la empresa?, a través de entrevistas, encuestas y observaciones, se obtuvo la forma de ¿cómo fue el proceso de inducción?, las situaciones que tienen que enfrentar al no haber recibido inducción formal al puesto de trabajo.

Se proporcionó tiempo prudencial y adecuado para poder entrevistar colaboradores, supervisores y jefes de áreas, en horarios especiales; toda la información presentada fue revisada por el departamento de recursos humanos, el éxito de este proyecto es por la colaboración brindada, además de datos históricos, como accidentes, ausentismo, rotación de personal y manuales de organización que fueron analizados.

1.7.2 Límites de la investigación

Durante el proceso de elaboración del informe se delimitó las áreas a aplicar la investigación: líneas de esmaltes, 35 colaboradores y recursos humanos, personal con tiempo limitado para poder atender otras actividades, por tal motivo algunas ocasiones, realizaron visitas durante los turnos nocturnos y fines de semana, para poder levantar las encuestas y entrevistas. La información ofrecida y obtenida en los aspectos de: costos, contratación, ausentismo y accidentes, no fueron proporcionados, tal motivo se estimaron los costos respectivos.

Capítulo 2

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de investigación

Se consideró utilizar investigación exploratoria, consta de una recopilación histórica, descriptiva, fueron utilizadas y aplicadas a los aspectos de realidad.

2.1.1.1 Investigación histórica

Considera experiencia pasada, describe y representa búsqueda crítica de verdad, sustenta los acontecimientos pasados. Verifica autenticidad de documentos o vestigios, determina significado y validez de los datos que contiene el documento.

2.1.1.2 Investigación descriptiva

Trabaja sobre realidades de hecho y característica fundamental, es interpretación correcta. Esta incluirá los tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, y otros estudios que permitan obtener información que complete investigación.

2.2 Sujetos de la investigación

Investigación realizada en una empresa industrial dedicada a elaborar piso cerámico, analizaron los departamentos: recursos humanos, producción de manera directa, los procesos de inducción, capacitación del personal, procesos críticos en aspectos seguridad industrial.

Se determinó la muestra de la siguiente forma:

Donde

n = es el tamaño de la muestra;

Z = es el nivel de confianza;

p = es la variabilidad positiva;

q = es la variabilidad negativa;

N = es el tamaño de la población;

E = es la precisión o el error.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$\frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (35)}{(35) (.06^2) + (1.96^2) (0.5) (0.5)} = 30.94$$

Se obtiene una muestra de 30 colaboradores y así poder realizar la investigación sin más costo del necesario, tomando en consideración que en el diagnóstico realizado se levantó un pre-muestreo a 10 colaboradores por tal motivo solamente se hace necesario encuestar 20 trabajadores con la seguridad que las condiciones aceptadas para generalizar los resultados se mantienen.

Tabla No. 1

Tamaño de la muestra, año 2013

Personal objeto de estudio	35 colaboradores y jefes	Población
Personal encuestado	20 colaboradores y jefes	Muestra
Personal pre-encuestado	10 colaboradores y jefes	Pre-muestra

Fuente: Elaboración propia.

Distribuidos para ser entrevistados: jefes (cinco), personal actual (quince), departamentos: líneas de esmaltes y recursos humanos.

2.3 Instrumentos de recopilación de información

Para recopilar información diseñaron encuestas personales a recién ingresados, determinar conocimientos sobre la organización proporcionados durante el proceso inductivo, formular el planteamiento del problema, se establecieron tres objetivos básicos, con indicadores como respuesta.

El cuestionario diseñado para el estudio, problemática en el proceso inductivo en Fábrica Pisos y Azulejos S.A., se construyó sobre base de las etapas, componen labor de inducción, en tres partes: una abordaba las características generales población objeto estudio, otra contiene los elementos, inducción en perspectiva general y específica, y última dirigida a los jefes de unidades departamentales.

Encuesta realizada de forma presencial, documento impreso, del cual se leyó a cada empleado pregunta por pregunta, explicándole cada una, luego anotar sus respuestas, al entrevistar personal en áreas críticas que presentan mayor riesgo, documentándose manera visual (digital). Para afirmar las bases investigativas entrevistaron a los jefes departamentales.

2.4 Diseño de la investigación

Estrategia análisis informativo, obtenido se definió en tres partes:

- En primera parte, investigación enfocándose en verificar generalidades de muestra encuestada, conocer los aspectos que permitieran definir el tipo idóneo de contenido para el programa de inducción propuesto.
- Segunda parte consiste en realizar un análisis por cada elemento que compone, inducción general, específica y evaluación, para verificar existencias de prácticas e instrumentos administrativos de apoyo que permitan realizar en cada departamento inducción.

- Por último, tercera parte consistió en analizar situación inductiva, desde mandos medios-altos, a través del análisis los resultados, encuesta realizada a jefes departamentales.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 A la universidad

Sirva de base a otros estudios a realizar en la industria aunque es un tema de importancia para los estudiantes de nuestro país.

2.5.2 A la empresa

El programa de inducción del personal tendrá como finalidad prioritaria fortalecer relación entre los propietarios, gerencia, mandos medios y clientes internos, para fomentar y construir entre todos la cultura organizacional, visión compartida en negocio de Fábrica Pisos y Azulejos, S.A. incluye ítems como gerencia, meta, resultado, producto, servicio, calidad, productividad, rendimiento, mercado de acción y calidad de vida en el trabajo o clima laboral.

2.5.3 Al país

Mejorar las relaciones laborales entre patrono y trabajador, evitar conflictos posteriores y aumentar la productividad del país.

2.5.4 Como profesional

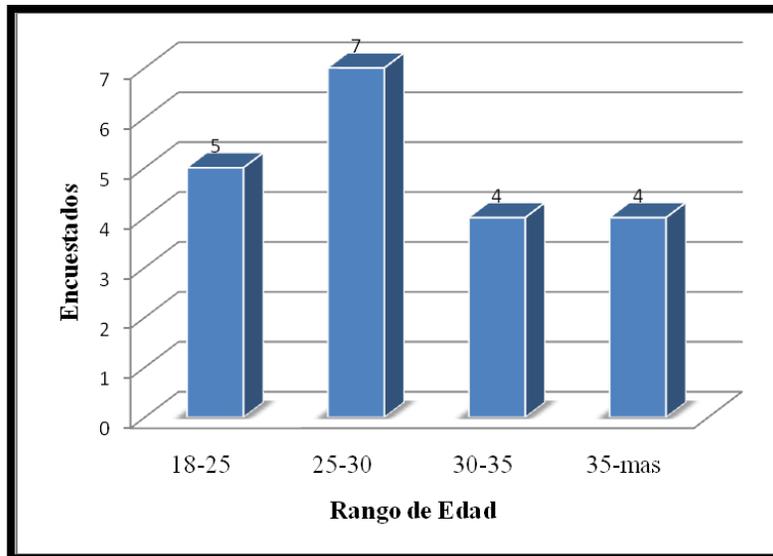
Tener posibilidad de realizar estudios aplicados a vida laboral que sirvan de experiencia teórica y práctica para reforzar los conocimientos adquiridos durante carrera universitaria.

Capítulo 3

3.1 Análisis de resultados

Datos estadísticos representativos para análisis efectuado, muestra extraída: cinco jefes departamentales y 15 colaboradores, representa 57% del área objeto estudio, efectiva para análisis y conclusiones posteriores, (Ver tabla No. 1). Se presentan los resultados de investigación donde busca conocer aspectos fundamentales de inducción brindada al personal de Fábrica Pisos y Azulejos, S. A., basados en metodología antes descrita.

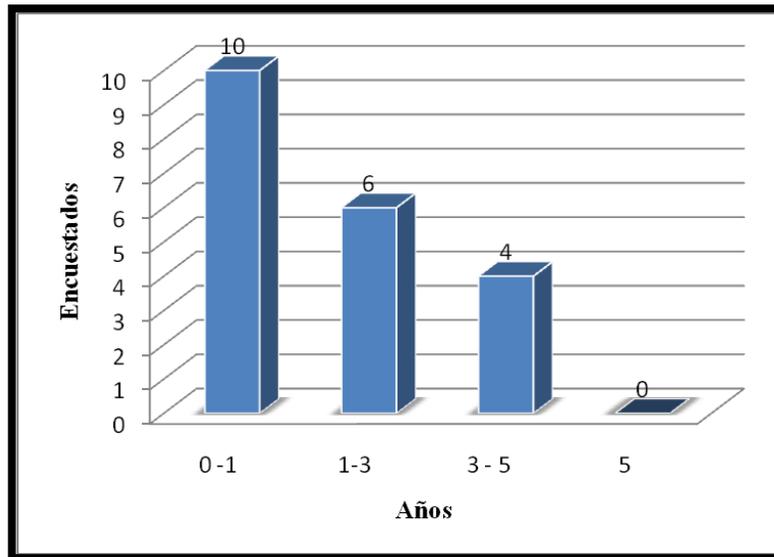
Gráfica No. 1
Edad del personal, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los encuestados son personas jóvenes, con edades entre 18 a 30 años, esto genera ventaja para la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., porque puede optimizar energía y entusiasmo de este segmento, dirigiéndolos al logro de objetivos, implementar planes de carrera.

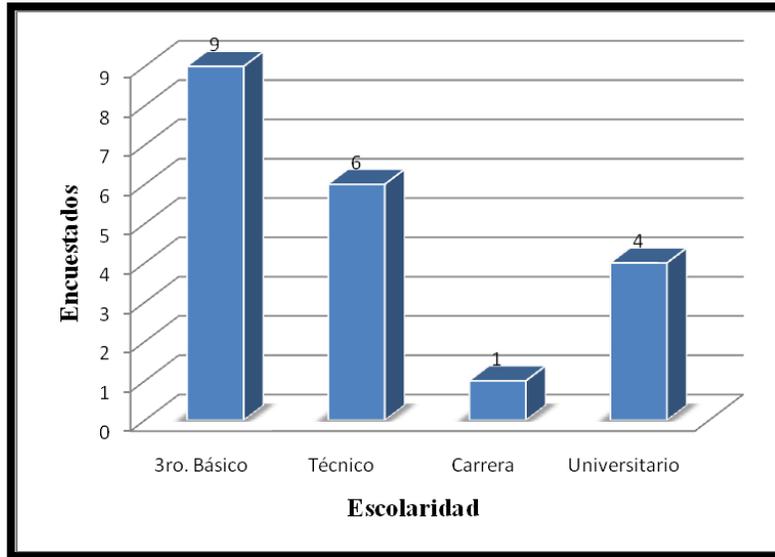
Gráfica No. 2
Tiempo de laborar en la empresa, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la gráfica anterior que el 50% de encuestados tienen menos de un año de laborar, poseen poca experiencia en el desempeño laboral y están en proceso de adaptación e identificación con la institución. El resto del personal encuestado tiene menos de cinco años de laborar, muestra alta rotación de personal.

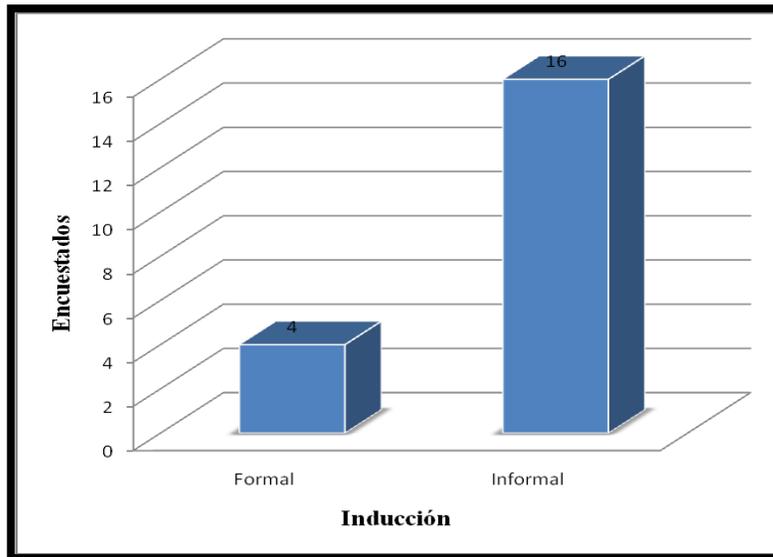
Gráfica No. 3
Grado académico del personal, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse el 50% del personal encuestado posee estudios a nivel básico, esto dificulta los procesos de aprendizaje dentro de la organización, el resto posee conocimientos a nivel técnico y universitario. El enfoque del programa debe elaborarse en forma sencilla y práctica para el aprendizaje de empleados. El personal manifiesta interés en seguir estudiando una carrera a nivel diversificado siempre y cuando la empresa les proporcione facilidades en horarios de trabajo.

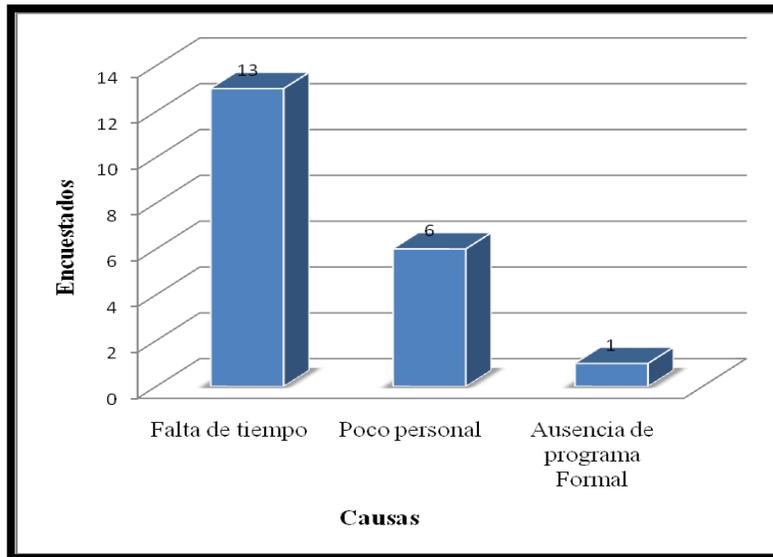
Gráfica No. 4
Tipo de inducción recibida, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse, que el 80% de encuestados manifestó al ingresar no recibieron orientación formal. Los entrevistados solicitaron conocer diferencias entre inducción formal e informal. Manifestaron haber recibido inducción forma verbal y de manera breve, esto produce que la información sea adquirida por sus propios medios, a través de fuentes informales, como, compañeros de trabajo, que genere sentimientos positivos y/o negativos hacia la institución.

Gráfica No 5
Causas de recibir inducción informal, año 2013
20 Encuestados

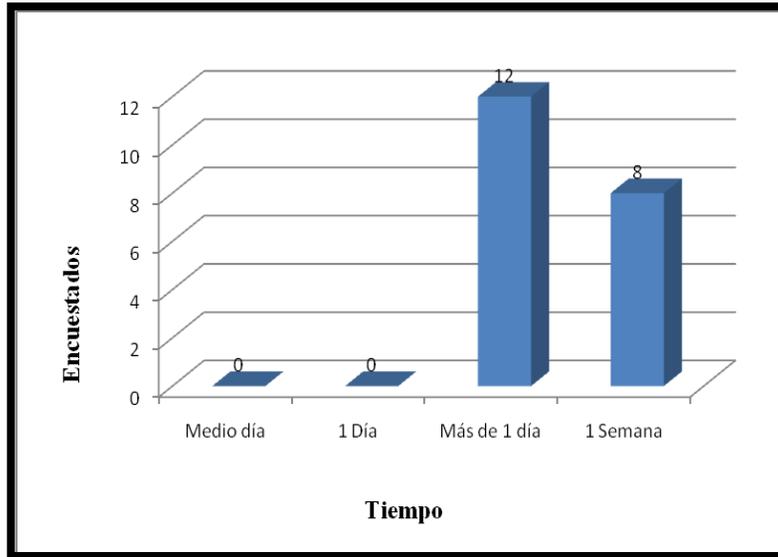


Fuente: Elaboración propia.

El 65% de resultados obtenidos muestra que jefes, supervisores y colaboradores consideran causa principal contar con poco tiempo para realizar actividades, impide recibir inducción formal. Otro aspecto considerable es contar con poco personal para realizar dicha actividad 30% y por último, ausencia de un programa formal y estructurado, cabe mencionar en ocasiones los jefes y supervisores proporcionan inducción de forma verbal.

Para verificar que inducción ha sido proporcionada al personal, se procederá a conocer aspectos como: duración, calidad de los contenidos. Se consultó a las personas, indicando cuanto tiempo duro dicho proceso, evidencia a continuación el poco tiempo dedicado a un elemento tan importante es integrar recurso humano, objeto de estudio, debe darse un proceso paulatino y ordenado, permita, de manera óptima, incorporar nuevos miembros y no una breve plática de bienvenida.

Gráfica No. 6
Duración de la inducción recibida, año 2013
20 Encuestados

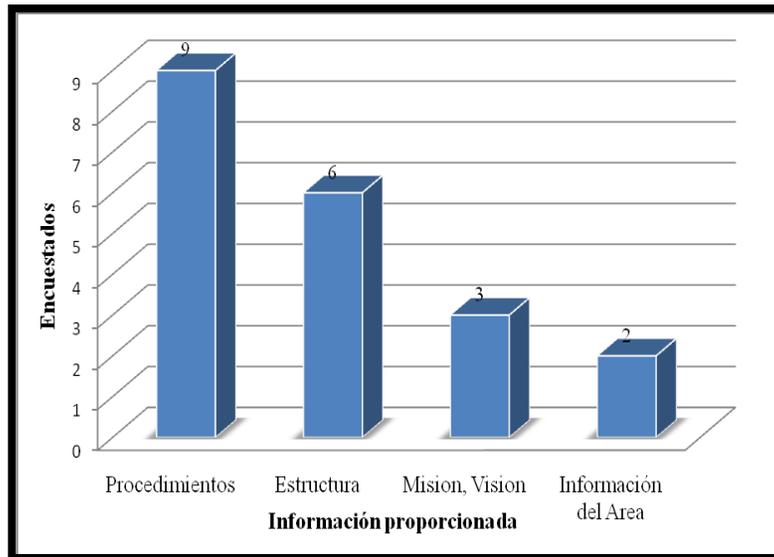


Fuente: Elaboración propia.

Acá nos muestra que la duración de inducción solamente dura una semana, siendo escasa, representada con la información arriba obtenida el 60% recibió inducción uno ó dos días, lo cual podría afectar el desarrollo del personal y generará dudas e incertidumbre al inicio de la relación laboral, no recibir el contenido adecuado para satisfacer las expectativas.

Deben evaluarse otras variables importantes, que puedan reflejar la calidad de la orientación con excelencia y satisfacción.

Gráfica No. 7
Información proporcionada en inducción, año 2013.
20 Encuestados

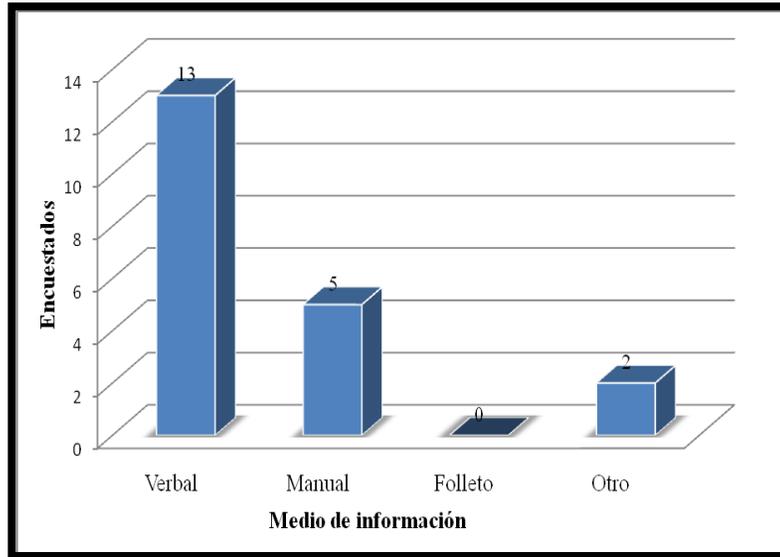


Fuente: Elaboración propia.

La información que más se proporciona al momento de la inducción es: procedimientos laborales 45%, estructura organizacional 30%, son aspectos que serán útiles para el desempeño, en menor medida informan los principios filosóficos del departamento y estructura estratégica (Misión y Visión), influyen en el rendimiento laboral; se toman en cuenta, la ubicación, áreas físicas, por encontrarse implícito en las labores.

Otros aspectos como puede ser medida la calidad de inducción recibida, a través de documentos de referencia y utilizarlos para consultas posteriores. La gráfica indica cuales fueron los medios utilizados para proporcionar la inducción.

Gráfica No. 8
Medios utilizados en la inducción, año 2013
20 Encuestados



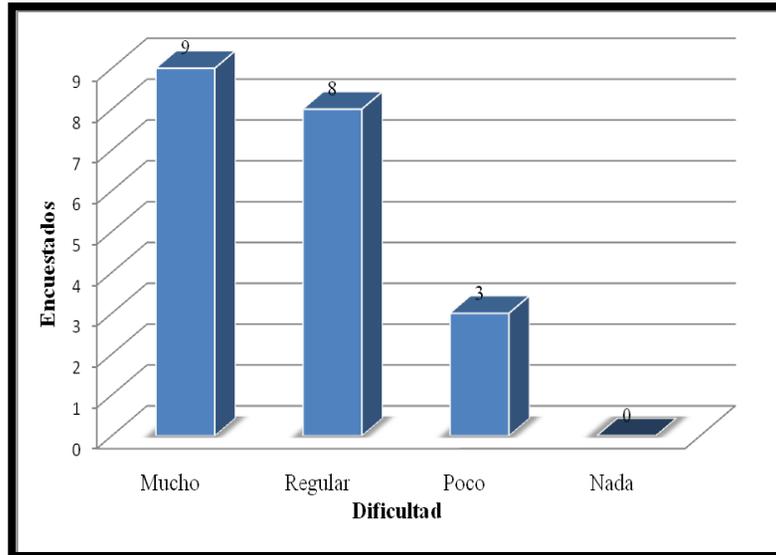
Fuente: Elaboración propia.

Los medios utilizados para inducir empleados, han sido informales; el 65% de personas encuestadas indicaron haber recibido instrucciones verbales al iniciar labores, sin basarse en programas o sistemas. El 25% de personas respondieron haber recibido el manual de procedimientos. La falta de medios escritos y/o audiovisuales en el proceso inductivo puede provocar que el personal no preste la debida atención, los conocimientos transmitidos serán asimilados o retenidos deficientemente. La carencia de materiales o documentos de soporte, impide al empleado realizar consultas posteriores o repasar los conocimientos adquiridos.

Gráfica No. 9

Dificultad para adaptarse al puesto de trabajo, año 2013

20 Encuestados

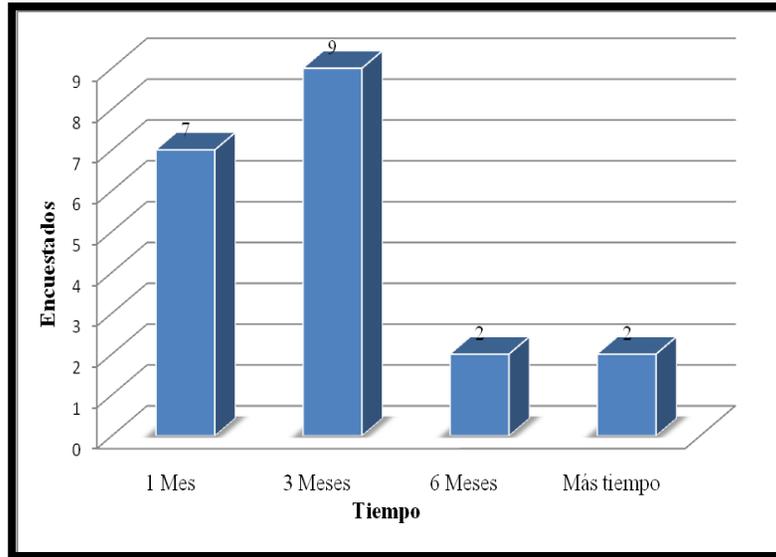


Fuente: Elaboración propia.

Es interesante notar que el 45 % de la muestra, indicaron haber tenido muchas dificultades para adaptarse al puesto, aunado quienes indicaron tener regular dificultad de acoplamiento, los resultados reflejan que mas del 80% de nuevos empleados, consideran haber tenido problemas para integrarse a la organización y al trabajo.

Gráfica No. 10

Tiempo de adaptación al puesto de trabajo, año 2013 20 Encuestados



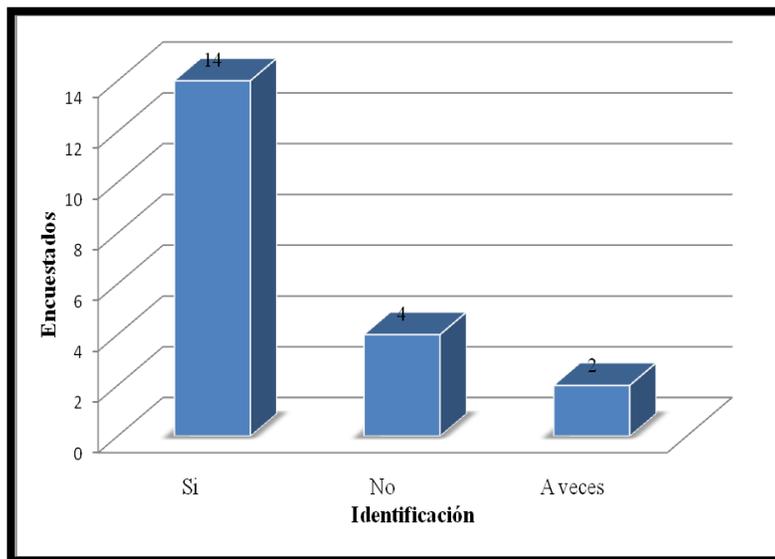
Fuente: Elaboración propia.

El 35% de la muestra se acopló al trabajo en un mes, podría considerarse normal, los demás encuestados 65% lo realizaron en dos o más meses, resultado que muestra, el tiempo promedio tan amplio debido a factores: interés de empleados, tiempo dedicado a inducción, y carga laboral. Integrar de forma lenta al personal trae como consecuencia desempeños mediocres, bajo rendimiento y errores en ejecución de labores.

Se han podido analizar varios factores, revelan información como: el grado de adaptación, tiempo de integración del empleado; dificultades al acoplarse a la organización, puesto y área de trabajo; genera errores involuntarios, ignorar aspectos básicos, falta de identificación con la institución, desempeño deficiente, entre otras.

Cuando el personal se encuentra identificado con la empresa, obtienen mejores resultados en el proceso de trabajo, favorables para las partes involucradas.

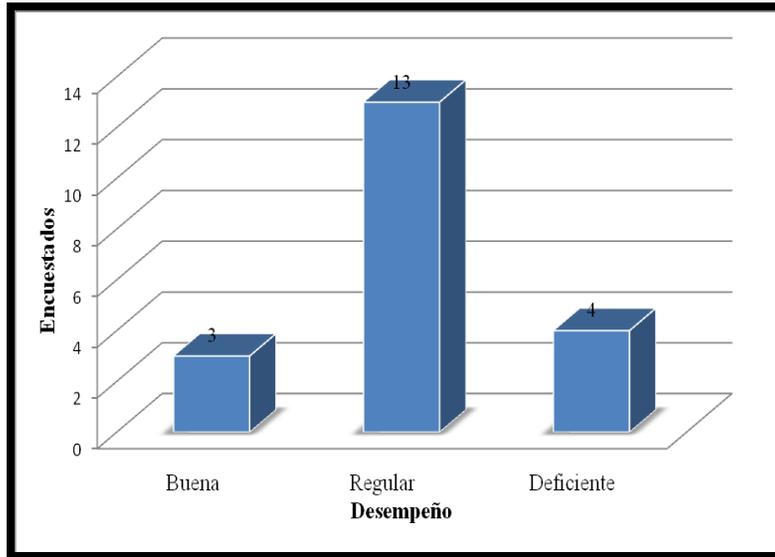
Gráfica No. 11
Identificación del personal con la empresa, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte del personal, 70% declara sentirse identificado con la empresa y departamento, aunque puede verse influenciado por agrandar a jefatura o direcciones, salario percibido, entre otros. El 30%, de encuestados afirma sentirse no identificado con su lugar de trabajo e institución, afectados por la poca motivación, alta rotación de personal y poca atención prestada

Gráfica No. 12
Desempeño del personal reciente ingreso, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

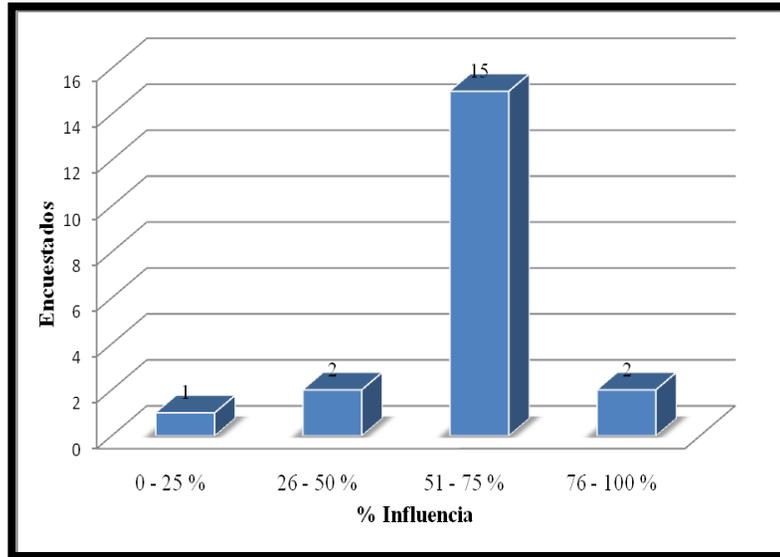
Datos obtenidos muestran: el 15% respondió que consideraba bueno el desempeño de trabajadores de recién ingreso, el 20% indicó que el rendimiento de los mismos es deficiente y el 65% señaló que tenían un desempeño regular. Esto indica, que el trabajo realizado por los nuevos miembros, no es el óptimo.

El rendimiento es influenciado en gran medida por la inducción recibida, no es el único factor que afecta, deben tomarse en cuenta hábitos, intereses, motivación existente y otros. El inadecuado desempeño de los colaboradores se refleja en la falta de atención al proceso de producción y retrasos en ejecución de tareas.

Debido que la investigación está enfocada al proceso de inducción, procuró conocer cuánto influye la inducción en el desempeño laboral, se consultó, si consideraban que los errores en los que incurre el personal de reciente ingreso, afecta la inadecuada integración al departamento y puesto de trabajo.

Gráfica No. 13

Porcentaje de influencia de recibir una mala inducción, año 2013 20 Encuestados

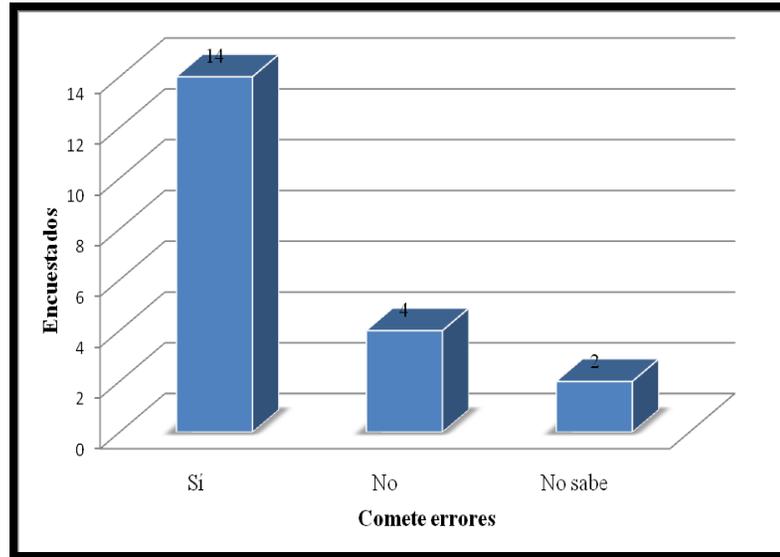


Fuente: Elaboración propia.

El 75 % de la muestra consideran inadecuada o nula la inducción recibida, influye en el desempeño de las actividades del personal, la organización puede inculcar de mejor forma los principios y normas de la empresa, la identificación y compromiso hacia la misma, el nuevo empleado se formará sobre la marcha su propia opinión. Desde el momento no le proporcionó inducción adecuada, él percibe poca importancia, lo único interesante a la organización es empezar a trabajar.

Gráfica No. 14

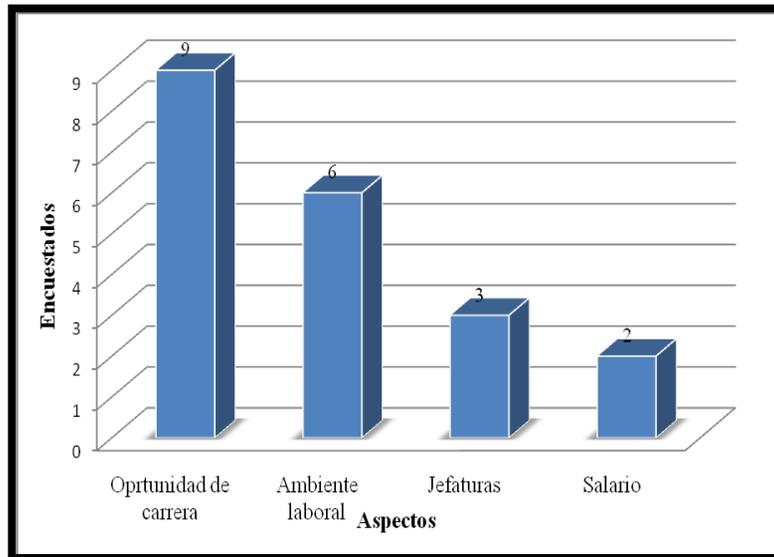
Errores Cometidos por desconocimiento de funciones, año 2013 20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

El 70% reconoció haber incurrido en faltas por desconocer las funciones principales y otras no son tan frecuentes en el trabajo, pueden cometer errores como todo humano en el proceso de aprendizaje, pero deben resolverse y aclararse. El 20% indica los errores cometidos son por otras causas y el 10% indica desconocer el motivo de sus errores.

Gráfica No. 15
Aspectos que desconoce de la empresa, año 2013
20 Encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos donde existe mayor disonancia cognoscitiva es conocer oportunidades de realizar carrera laboral dentro la institución 45% y ambiente laboral 30%, él encuestado considera la situación es diferente a lo esperado, aspectos como salario y figura de contratación eran conocidos previos a ser contratados.

Los resultados anteriores indican que debe trabajarse en apoyar a los empleados para alcanzar los objetivos personales y mejorar el clima organizacional; un programa de inducción contribuye a familiarizar al nuevo colaborador y reducir el nivel de disonancia cognoscitiva.

3.2 Sumario

Luego de haber obtenido datos históricos podemos concluir que la fábrica Pisos y Azulejos, debe considerar que la falta de un proceso inductivo y capacitación del personal actual, aumenta la deserción de su fuerza laboral joven con potencial se encuentra entre las edades 18 a 35 años, debiendo capacitarlos para generar planes de carrera, el 45% del personal posee solamente el nivel básico. También se debe considerar la falta de identificación del personal con la filosofía de la empresa, baja productividad, ausentismo, errores que produzcan accidentes laborales por desconocimiento de procedimientos laborales.

En el año 2012 se registraron los siguientes datos:

Bajas de Personal 12 personas.

Pagos prestaciones promedio mensual Q.3,000.00

Accidentes en el área: siete accidentes.

Pagos efectuados al seguro Q.2,333.33

Costos de contratación Q.9,500.00

Pagos adicionales en planilla promedio mensual Q.3,602.50

Los datos arriba mencionados se presentan en el siguiente capítulo y pretenden reducir estas cifras de forma paulatina y sustancial.

Capítulo 4

4.1 Propuesta general

4.1.1 Objetivo de la propuesta

Implementar el programa de inducción al personal de recién ingreso en el área líneas de esmaltes, servirá de base para elaborar e implementar en otras áreas, que estén estructurados según las necesidades especiales de la organización.

4.1.2 Introducción

El programa de inducción para el personal del área líneas de esmaltes abarca aspectos como: planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso. Se detallan los objetivos, políticas, estrategias, metas actividades, áreas de acción, recursos, calendarización y responsables de realizar el proyecto. Fue elaborado basándose en aspectos que surgieron del diagnóstico realizado para fines de estudio y sustentado por información recopilada en el marco teórico de la investigación.

La institución objeto de estudio, exportadora y competitiva a nivel internacional, considera el área de líneas esmaltes, como el proceso clave para la productividad y calidad de los pisos y azulejos cerámicos. En esta área, no ha existido un programa de inducción formal, que permita adaptar e identificar al personal con la organización, mejorar el desempeño laboral, con la aplicación de procesos de trabajo y evitar mayores riesgos de accidentes.

El área de líneas de esmaltes, objeto de estudio, cuenta con recurso humano capacitado que hace viable la implementación del programa de inducción; es necesario reconocer la importancia, comprensión, aceptación, beneficios, para la institución y el personal que se integra a ella.

Para lo cual requiere:

- a) Elaborar, definir y documentar el proceso inductivo del personal, informen la misión, visión, normas, políticas, estructura organizacional. Inducir al individuo en cultura de higiene y seguridad aplicable a la realidad de la empresa. (Ver anexos)
- b) Realizar el programa inductivo según las necesidades de la empresa y certificar personal en puestos de trabajo, con el respaldo de instituciones públicas y/o privadas.
- c) Elaborar instructivos de seguridad específicas a las áreas de trabajo que deben incluir: información esencial en materia preventiva, riesgos laborales y ser utilizados con efectividad por el personal.

4.2 Justificación del programa de inducción

El programa de inducción es el conjunto de actividades y eventos que tiene como propósito la integración y orientación del nuevo colaborador del área de líneas de esmaltes, a la organización, al departamento y al puesto de trabajo, facilita la adaptación, debido a que brinda la información que debe conocer acerca de la entidad.

En el funcionamiento, parte de lo general a lo específico, abarca datos históricos y generales sobre la Fábrica Pisos y Azulejos S.A., información relacionada con el área líneas de esmaltes. Debido a diversidad en los puestos y carácter multidisciplinario de los miembros, no es posible brindar los aspectos propios del trabajo a cada puesto pero si facilita la inducción específica a través de las descripciones de puesto.

Es importante indicar la existencia de personas dentro de la institución que pese a llevar varios años de laborar en el departamento desconocen aspectos generales y básicos del programa de inducción.

El programa de inducción puede ser aplicado a este personal que nunca recibió inducción formal. El programa se aplicaría como capacitación laboral y contribuir así al desarrollo individual de la organización.

4.3 Viabilidad de la propuesta

Se evaluará la posibilidad al implementar el programa de inducción en la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., tres aspectos importantes para ponerlo en marcha, determinar el punto equilibrio entre el proceso administrativo, la propuesta mercadológica y el análisis financiero, que permitirá conocer la factibilidad del proyecto.

4.3.1 Propuesta administrativa

La planificación procede a definir bases para el funcionamiento del programa inductivo, guiarán las acciones a realizar para lograr con éxito la implementación y solucionar las deficiencias encontradas. Lo anterior se traduce en establecer: objetivos, políticas, estrategias y metas por medio de las cuales se buscará que los resultados del programa sean acordes a las expectativas de la organización.

El planteamiento de objetivos claros permite alcanzar las metas definidas, planteándose:

- Proporcionar al nuevo colaborador del área, parte de la información necesaria para el eficiente desempeño laboral;

- Mejorar el desarrollo de las actividades, disminuir la confusión y ansiedad del nuevo empleado acoplándolo al trabajo, departamento y a la organización;
- Propiciar en el nuevo empleado actitudes positivas hacia el área de trabajo, brindar una sensación de pertenencia a la entidad;
- Proporcionar al empleado la percepción clara y específica acerca del área de trabajo para comprender la misión, visión, funciones y objetivos;
- Adaptar al nuevo empleado en menor plazo posible para que obtenga los conocimientos teórico-prácticos básicos sobre la institución, con conciencia de los deberes, responsabilidades y derechos para que el desempeño laboral sea efectivo;
- Mejorar los procesos de comunicación dentro de la organización;
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y al departamento.

Las organizaciones deben definir normas y políticas para regular el logro de los objetivos:

- Todo personal de nuevo ingreso al área de líneas de esmaltes deberá participar en el programa de inducción;
- El programa de inducción será de aplicación permanente;
- El programa de inducción será planificado a la aplicación al resto del personal según la necesidad de la empresa;
- El programa será revisado, evaluado y actualizado de forma periódica, según los cambios y necesidades de la institución;

- Se involucrará a jefes y compañeros de trabajo en la aplicación de manera ordenada y sistemática;

Dentro de las estrategias a poner en práctica se consideran:

- Presentar la propuesta del programa a jefaturas departamentales y gerencias para el estudio y aprobación;
- Optimizar la capacidad personal de recursos humanos para poner en marcha el programa de inducción;
- Aprovechar la experiencia de jefes y compañeros para encauzar la integración adecuada de los nuevos miembros.
- Utilizar adecuadamente instalaciones, mobiliario y equipo con el fin de garantizar la continuidad del programa de inducción.

Los resultados que se esperan alcanzar (metas) deben ser accesibles de conseguir para no crear falsas expectativas de los involucrados:

- Lograr durante el primer año de implementar el programa de inducción, la participación del 100% del personal de nuevo ingreso en el área de producción;
- Impulsar la implementación del programa de inducción a toda la empresa en el segundo año de trabajo;
- Lograr que el personal de recién ingreso, conozca los aspectos fundamentales del departamento y puesto de trabajo, a los 15 días iniciada la relación laboral,

La organización del programa de inducción estará a cargo del departamento de recursos humanos, coordinará con las jefaturas de las áreas de la empresa, al momento que ingrese nuevo personal, cada jefe designará un compañero guía y junto con él, desarrollará la parte del programa que corresponde, según la programación.

La inducción a los miembros de reciente ingreso de la organización proporcionada a través del programa de inducción, no puede establecerse en períodos específicos del año o mes, debido que la contratación puede darse en cualquier fecha según las necesidades de personal, ocasionado por factores internos y externos, como: renuncias, despidos, ascensos, traslados, suspensión, liberación de plazas, apertura de nuevas áreas y otros.

Debido a esto las áreas responsables de la ejecución, elaborarán una, calendarización específica, según sea el caso, en congruencia con el contenido de cada nivel de inducción y con tiempo disponible se informará del programa a través del cronograma de trabajo, el cual será entregado al iniciar el proceso de inducción con el objetivo de comunicarle todas las etapas a desarrollar.

Para la ejecución del programa es necesaria la utilización del recurso humano, material y financieros los cuales se detallan a continuación:

A pesar que se cuenta con el apoyo de gerencia general, departamentales, jefes de áreas y la participación del personal de nuevo ingreso se requiere costear recursos humanos para implementar el programa de capacitación, consideran:

Tabla No. 2
Costos de recursos humanos, año 2013

Cantidad	Descripción	Costo unitario
1	Coordinador de inducción	Q 3,000.00
1	Compañero guía	Q 2,200.00
1	Secretaria	Q 2,200.00
Total		Q 7,400.00

Fuente: Elaboración propia.

El recurso material es importante para poner en marcha el programa de inducción:

Tabla No. 3
Costos materiales, año 2013

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
6	Resmas de papel	Q 40.00	Q 240.00
36	Bolígrafos	Q 1.00	Q 36.00
36	Lápices	Q 0.50	Q 18.00
12	Marcadores de pizarra	Q 3.50	Q 42.00
2	Cartuchos de tinta	Q 100.00	Q 200.00
1	Memoria USB	Q 75.00	Q 75.00
1	Computadora	Q 2,500.00	Q 2,500.00
1	Impresora	Q 500.00	Q 500.00
1	Cámara fotográfica	Q 1,500.00	Q 1,500.00
1	Pizarra	Q 300.00	Q 300.00
Total			Q 5,411.00

Fuente: Elaboración propia.

Para implementar el programa de inducción de personal es necesario contar con documentos que sirvan de lineamiento a los encargados de ejecutar el plan de trabajo:

- Manual de inducción será el instrumento que servirá de guía para el personal de nuevo ingreso.
- Descripciones técnicas de puesto se revisaron y actualizaron las descripciones técnicas de puestos del área de línea de esmaltes.
- Manual de políticas de inducción.
- Instructivo de líneas de esmaltes.
- Reglamento interno de trabajo.

La empresa cuenta con escasos recursos y no existe presupuesto asignado para implementar el programa de inducción por tal motivo se propone que los recursos salgan de las operaciones diarias de la empresa.

4.3.2 Propuesta mercadológica

La propuesta mercadológica del programa de inducción de personal consiste en detallar: el precio que representa la realización del proyecto, área de cobertura, proyección laboral, formas de comunicación de la propuesta y quiénes son los beneficiados.

El objetivo principal del programa de inducción es proporcionar información al colaborador que permita acoplarse de forma inmediata y efectiva. Se desarrollará la propuesta de manera que el beneficio de encontrar información adicional le permita acoplarse al puesto de trabajo y cumplir con metas establecidas por el departamento.

El alcance será más allá del espacio físico del área de la línea de esmaltes porque el trabajador será inducido a toda la organización y esto hará que los demás trabajadores se interesen en ser capacitados para mejorar en el puesto de trabajo.

- Segmentación de Mercado: actualmente se atiende el segmento de la construcción los proyectos de urbanización representan un mercado actual y potencial a nivel nacional para la empresa. También se comercializa con distribuidores autorizados que representa llegar a pequeños grupos de compradores.

Cabe destacar que el 50% de la producción es comercializada a nivel internacional, en toda Centroamérica, México, y parte del Caribe, representando mercados potenciales para la empresa. Debido a lo anterior se hace necesario mantener altos los estándares de calidad, mantener el personal identificado con la marca, filosofía empresarial y la calidad de los servicios de asesoría.

Se analizaron los productos basados en las categorías planteadas por la matriz BCG podemos determinar lo siguiente:

- La unidad estratégica de negocios (Vaca): está representada por los productos “Ecotile” el cual representa grandes ingresos económicos a la empresa por ser un modelo económico tanto para su producción como para la venta.
- La unidad estratégica de negocios (Estrella): el producto cerámico en imitación madera o tipo duela tiene una gran participación en el mercado tanto nacional como internacional representando fuertes ingresos económicos.
- La unidad estratégica de negocios (Perro): la utilización por los clientes de Azulejos en formatos tradicionales y pequeños se va reduciendo considerablemente sustituyéndolos por pisos de formato grandes.
- La unidad estratégica de negocios (Interrogante): la elaboración de fachaletas cerámicas pretende sustituir la instalación de pisos y azulejos en fachadas, se debe prestar atención a no realizar esfuerzos económicos cuando se pueden utilizar en otros productos.

Es importante aplicar la mezcla de mercadeo internamente para poder llevar a cabo la propuesta:

- Producto: implementar el programa de inducción incluye manuales que contienen descripciones, perfiles, políticas labores y servicios. Adicional proporcionar conferencias informativas, mejorando así la capacidad cognoscitiva de guías, video institucional y trifoliales, para el personal de reciente incorporación a la organización.
- Precio: el costo de la propuesta será de Q.166.01 por colaborador (Ver Tabla No. 4, presupuesto del programa de inducción), consiste en la reproducción del material para realizar treinta y seis procesos de inducción en el año, el costo estimado de la propuesta será de Q.5,976.40.00 que incluye la ejecución y promoción del programa.

El video institucional fue elaborado por el departamento de mercadeo y el personal capacitado para el programa de inducción será asignado las áreas de recursos humanos y producción, no representaría costo adicional

- Plaza: la cobertura para iniciar el plan piloto será el área de líneas de esmaltes de la empresa Pisos y Azulejos, S.A., ubicada en el municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala para luego implementarlo en los diferentes departamentos que conforman la organización.
- Promoción: para enriquecer la etapa de inducción, los colaboradores y jefes recibirán capacitaciones involucrándolos así en el proceso y desarrollando sus capacidades como guías de inducción; mejorando los resultados de acoplamiento.

En la etapa de bienvenida del programa de inducción se proyectará y se proporcionará en DVD el video institucional conteniendo información de la empresa, proceso productivo, comercialización a nivel nacional e internacional.

Adicional se entregará un ejemplar impreso de la guía de líneas de esmaltes para ser distribuidos de la siguiente manera:

- Uno para el jefe de líneas de esmaltes
 - Tres para los supervisores de líneas de esmaltes
 - 32 para los operadores de rotocolor y esmaltadores
 - Mantener un stock para discusión e implementación en otras áreas de la empresa
- Persona: para ejecutar el programa de inducción se requieren de tres elementos: Por un lado se encuentra la empresa, que se espera incremente su calidad de producción, reduzca los resultados de índices de ausentismo, rotación de personal, entre otros aspectos. Por otro lado los colaboradores que sean contratados porque al ser inducidos y capacitados para realizar el proceso de esmaltado, tendrán estabilidad laboral bajo contrato indefinido, realizará el trabajo bajo los parámetros deseados por la empresa y tendrán mejor ambiente de trabajo, con la posibilidad de contar con una carrera laboral. Se estima que sea aplicado a 36 colaboradores. En un ambiente externo los clientes verán beneficiados al obtener productos de calidad que satisfacen las necesidades del comprador.

Para la realización del programa de inducción de personal es necesario llevar a cabo algunas actividades que fomenten la comunicación y se desarrolla el contenido programático, se detallan:

- Capacitación a instructores: Se impartirán capacitaciones a instructores de la línea de esmaltes. Desarrollarán sus habilidades para hablar en público, dándoles a conocer el programa, el contenido y la forma de implementarla.
- Conferencia de bienvenida a las personas que recibirán la inducción, impartida por el coordinador del programa, en ella se proyectará el video institucional se explicará el desarrollo del programa, tiempo de duración y otros aspectos generales.

- Posterior a la conferencia de bienvenida se procederá a entregar a los nuevos miembros de la organización, el manual de inducción como documento de apoyo y facilitar la integración.
- La inducción a la organización incluye el recorrido por las principales áreas para familiarizarse con la empresa, aspectos históricos, visión, misión y valores, estructura organizacional, jefes de área, métodos de contratación, condiciones de trabajo y otros.
- Inducción al departamento comienza con el recorrido por las instalaciones del departamento, detalla las unidades y funciones de cada fase del proceso de producción y el desarrollo de temas como: estructura organizacional, régimen disciplinario, seguridad e higiene del departamento.
- Inducción específica al área de trabajo se apoya en la descripción técnica del puesto, en donde detalla el objetivo del mismo, las atribuciones que corresponden, relaciones de trabajo entre otras áreas, durante esta se hace referencia también a otros documentos que apoyaran en sus procedimientos de trabajo y las formas que evalúa al personal de cada área.

Entre los beneficios que se puede obtener al aplicar correctamente dicha mezcla se mencionan:

- Incremento de la producción que ejercerá presión a la fuerza de ventas.
- Posicionamiento de la marca en la mente del trabajador.
- Identificación del colaborador con el producto que está fabricando.
- Mejorar la calidad de productos.
- Lograr eficiencia de servicios prestados entre departamentos.

4.3.3 Propuesta financiera

Antes de poder implementar cualquier proyecto en la organización debe considerarse el aspecto económico, cuantificar el costo de poder implementar el programa de inducción, identificar el costo - beneficio que tendrá de forma tangible e intangible, que serán de beneficio para la empresa.

La mayoría de recursos materiales como mobiliario y equipo e instalaciones se encuentran disponibles en la empresa y en el departamento objeto de estudio. Sin embargo deben estimarse a detalle los costos que incurrirá al implementar el programa de inducción, incluso lo relacionado con horas hombre, para describir mejor los costos estimados se presentan en el cuadro siguiente:

El presupuesto del programa de inducción estimado para 36 nuevos empleados:

Tabla No. 4
Presupuesto del programa de inducción de personal, año 2013

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
36	Libretas de notas	Q 2.50	Q 90.00
36	Lapiceros	Q 1.50	Q 54.00
36	Lapices	Q 0.90	Q 32.40
25	Ejemplares del manual de inducción	Q 21.00	Q 525.00
100	Cuestionarios impresos	Q 0.45	Q 45.00
144	Horas hombre coordinador de inducción	Q 30.00	Q 4,320.00
45	Horas de uso cañonera	Q 10.00	Q 450.00
1	Sistema de impresión	Q 100.00	Q 100.00
36	Refacciones	Q 10.00	Q 360.00
Total			Q 5,976.40

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que la inducción ocupará cuatro horas de teoría, y dos semanas de enseñanza aprendizaje en su área de trabajo. En planilla el coordinador tiene un salario nominal de Q.7,200.00 mensuales /30 días / 8 horas = Q.30.00 que representa el costo de horas hombre.

Adicional debe utilizarse indicadores que permitan medir las propuestas al momento de aplicarlas como la reducción de la rotación de personal que influye en el costo directo de pago de pasivos laborales, procesos de reclutamiento y selección que se presentan:

- Índice de rotación de personal en el área de líneas de esmaltes:

$$\frac{\text{No. de bajas}}{\text{No. de trabajadores}}$$

$$\text{Rotación} = (12 / 35) * 100 = 34.28 \%$$

Si la aplicación del plan piloto se realiza correctamente se proyecta una reducción del 50% de rotación de personal del porcentaje actual que existe en líneas de esmaltes.

- Índice de ausentismo laboral

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de hombres / días perdidos}}{\text{Número de hombres x número días de trabajo}} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{07 / 60}{35 / 360} = \frac{0.11666}{0.18055} \times 100 = 64.58 \%$$

Se estima que el ausentismo puede reducirse hasta un 50%, del porcentaje actual queda a discreción de la variación del indicador de accidentes que influye directamente. El plan piloto se debe llevar a cabo aplicándolo para obtener los resultados aquí planteados.

- Se pretende reducir el pago efectuado por pasivos laborales en el año 2012 :

Tabla No. 5

Estimación promedio de prestaciones pagadas, año 2012

Descripción	Retirados 2012	Pagos Efectuados	Monto Unitario	Total
Personal Liquidado	12 colaboradores	Promedio pasivos labores, irrenunciables	Q.6,000.00	Q.72,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos del número de bajas durante el año 2012 se estima que Pisos y Azulejos, S.A. puede ahorrar en pasivos laborales Q36,000.00, si se logra la reducción en rotación de personal.

- Se proyecta reducir el pago de salarios mensuales adicionales al personal:

Tabla No. 6

Proyección mensual de ahorro de salarios en planilla, año 2013

Puesto	Ordinario		Extraordinario			Bono Produc.	Total
	Salario base	Bon. Decreto	Horas	valor	horas extras	10%	
Esmaltador	Q 2,200.00	Q 250.00	60	Q 13.75	Q 825.00	Q 327.50	Q 3,602.50
35 Esmaltadores	Q 77,000.00	Q 8,750.00	2100	Q 13.75	Q 28,875.00	Q 11,462.50	Q 126,087.50

Fuente: Elaboración propia.

El salario promedio que devenga cada operario es de Q.3,602.50 mensuales. Como punto de partida al momento de lograr reducir el 50% en rotación de personal solamente se pagaría en salarios al año a 6 colaboradores adicionales * Q.3,602.50 personas ahorrando Q.21,615.00 mensuales en planilla lo que representa una reducción aproximada del 17% en planilla.

- Indicador de accidentalidad laboral

$$\text{Indicador de accidentalidad} = \frac{\text{No. días perdidos}}{\text{No. Trabajadores}}$$

$$\text{Indicador de Accidentes} = \frac{60}{35} = 1.72$$

Esto nos indica que la probabilidad de accidentes en área líneas de esmaltes es alta por tal motivo la empresa debe considerar fortalecer temas de higiene y seguridad laboral.

- Indicador de frecuencia de accidentalidad (Compañía):

$$\frac{7 \text{ accidentes con tiempo perdido} \times 1.000.000}{(35 * 24 * 30)} = 11.57$$

$$(35 * 24 * 30) = 25,200 \text{ horas efectivas de trabajo durante el mes}$$

Muestra que la frecuencia en que ocurren los accidentes en áreas de trabajo pueden ocurrir cada 12 días durante el mes, donde más debe enfatizar sus capacitaciones para el personal en evitar accidentes perjudiciales para la empresa y personal. El objetivo principal al implementar esta propuesta es minimizar el riesgo de un accidente, teniendo claro lo que se busca es la prevención de los mismos en otras palabras no tener ningún accidente en líneas de esmaltes.

- Cabe mencionar que durante el año 2012 se produjeron alrededor de 7 accidentes dentro del área de esmaltes, según lo que genera cierta preocupación en los trabajadores y empresa, puede generar costos en suspensiones, pagos de seguros, presentan un cálculo de lo que representa un accidente en el área

Tabla No. 7

Estimación de pagos efectuados por accidentes laborales, año 2012

Descripción	No. Accidente	Pagos Efectuados	Monto Unitario	Total
Personal accidentado	7	Seguros	Q.4,000.00	Q.28,000.00

Fuente: Elaboración propia.

La empresa estaría evitando erogar Q.28,000.00 anuales en pagos de accidentes.

- Entonces el costo de contratación adicional de un trabajador temporal o adicional durante un mes lo estimamos así:

Tabla No. 8

Estimación del costo de contratación, año 2013

Descripción	Cantidad	Pagos Efectuados	Unidad	Total
Anuncio de prensa	2	Prensa libre	Q 600.00	Q 1,200.00
Reclutador	1	Especialista en reclutamiento operativo	Q 5,000.00	Q 5,000.00
Prueba de polígrafo	2	Golan	Q 550.00	Q 1,100.00
Salario	1	Durante los meses de suspensión	Q 2,200.00	Q 2,200.00
			TOTAL	Q 9,500.00

Fuente: Elaboración propia.

Si se requiere contratar personal para cualquier puesto de trabajo la empresa invertirá un costo de Q.9,500.00 en promedio mensualmente.

- En resumen se presenta un comparativo del costo beneficio al implementar un programa de inducción de personal:

Tabla No.9
Relación costo – beneficio, año 2013

Descripción	Ver detalle	Anual	Mensual
Costos			
Costo recurso humano	Tabla No. 2	Q 7,400.00	Q 616.67
Costo materiales	Tabla No. 3	Q 5,411.00	Q 450.92
Presupuesto operativo	Tabla No. 4	Q 5,976.40	Q 498.03
Inversión total	-	Q 18,787.40	Q 1,565.62
Beneficios			
Prestaciones	Tabla No. 5	Q 36,000.00	Q 3,000.00
Planillas	Tabla No. 6	Q 43,230.00	Q 3,602.50
Pago de Accidentes	Tabla No. 7	Q 28,000.00	Q 2,333.33
Costo de Contratación	Tabla No. 8	Q 114,000.00	Q 9,500.00
Beneficios totales	-	Q 221,230.00	Q 18,435.83
Resumen			
Reducción	-	Q 221,230.00	Q 18,435.83
Costo de inversión	-	Q 18,787.40	Q 1,565.62
Beneficio neto	-	Q 202,442.60	Q 16,870.22

Fuente: Elaboración propia.

La empresa eroga en promedio mensual Q.18,485.37 en pagos por prestaciones, planillas, accidentes y costos de contratación, lo cual repercute en el flujo de efectivo, la propuesta como tal presenta una inversión promedio mensual de Q.1,565.62 teniendo un beneficio neto de Q.16,870.22 mensuales, sin tomarse en cuenta los beneficios intangibles a obtener como: puntualidad, buen ambiente laboral, alta productividad y calidad de los productos.

- También se presenta un comparativo de la relación producción - ventas al implementar el programa de inducción de personal:

Tabla No.10

Relación Producción – Ventas, año 2013

Descripción	Metros ²	Precio de Venta por Metro ²	Metros Vendidos al Año 90%	Ventas Anuales (Q)
Producción Actual al año	4,525,000	40.00	4,072,500	Q 162,900,000.00
Estimación Incremento de la producción 3%	135,750	40.00	122,175	Q 4,887,000.00
Descripción	Metros ²	Precio de Venta por Metro ²	100% en (Q)	90% en (Q)
Producción Total	4,660,750	40.00	Q 186,430,000.00	Q 167,787,000.00
INVENTARIOS	466,075			

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse actualmente se tiene una producción de 4,525,000 metros cuadrados de piso y azulejo cerámico de los cuales el 90% es vendido anualmente, con la propuesta se estima incrementar la producción un 3% ya que existen otros factores que inciden en el proceso de fabricación de piso cerámico.

Las ventas anuales representan el 90% de la producción actual ascendiendo a Q.162,900,000.00 al incrementar la producción se estima que la fuerza de ventas realice la comercialización de este incremento tomando en consideración factores internos como: rotación lenta de inventarios, deterioro de productos almacenados y factores externos como competencia nacional Hispacensa o importaciones de producto de origen, chino, brasileño y mexicano de esto dependerá en gran medida el cumplimiento de lo proyectado.

4.4 Integración y ejecución

La inducción es una fase de la función de integración, la unidad responsable de la ejecución será el departamento de recursos humanos de la empresa, quienes iniciarán el proceso, cuenta con el personal idóneo para la tarea. Desde que realizan el proceso de contratación poseen información sobre quiénes recibirán la inducción en coordinación con la jefatura de la línea de esmaltes y el compañero guía quien desarrollará la siguiente fase.

El departamento de recursos humanos del programa de inducción tendrá la función de:

- Planificar a corto, mediano y largo plazo con el área de líneas de esmaltes, los eventos de inducción;
- Brindar eventos de capacitación a los instructores designados a efecto de desarrollar habilidades comunicativas y mantenerlos actualizados;
- Ejecutar el nivel de inducción a la institución según el contenido del programa;
- Revisar de forma anual los contenidos programáticos del nivel de inducción que corresponde, ayudas audiovisuales, manual de inducción, documentos de apoyo y evaluación, en coordinación con la jefaturas;
- Evaluar al final de cada ejecución del programa, los resultados obtenidos, en función del grado de aprovechamiento del participante a efecto de retroalimentar el programa;

El área de líneas de esmaltes tendrá a cargo las funciones dentro del programa de inducción:

- Facilitar a recursos humanos la planificación de los eventos de inducción;
- Ejecutar el nivel de inducción al departamento, según el contenido del programa y organizar la inducción al puesto;
- Revisar cada año los contenidos programáticos del nivel de inducción que corresponde, ayudas audiovisuales, manual de inducción, documentos de apoyo y de evaluación, en coordinación con recursos humanos;

- Fomentar en el personal, el sentido de pertenencia al departamento, identificación y compromiso con la organización en general;

El programa de inducción será aplicado, al área líneas de esmaltes, como prueba error y ensayo o prueba piloto, participarán los colaboradores de reciente ingreso, posterior extender a todas las áreas, como meta a mediano plazo.

4.5 Monitoreo y control

El departamento de recursos humanos brindará seguimiento y control, realizara actividades en cada nivel del programa, velará porque los contenidos se realicen en el tiempo establecido. Esta etapa incluye el acompañamiento del compañero guía después medirán el grado de adaptación y desempeño.

4.6 Evaluación y retroalimentación

Es necesario estimar el grado de aprovechamiento del contenido por los participantes del curso, determinar si la metodología utilizada fue la correcta e incluso medir el desempeño del instructor de cada nivel y del compañero guía se sugieren las siguientes formas de evaluación, que otorguen resultados sobre los cuales realizarán cambios y mejoras a futuro en el programa de inducción.

- Evaluación de la actividad: medirá aspectos como el ambiente y local donde se realizó la inducción, calidad del material didáctico recibido, por supuesto, el contenido de la información y la opinión sobre cómo se desarrolló la misma. (Ver formato en anexo No.5)
- Evaluación del instructor: para garantizar la calidad de los instructores realizarán evaluaciones, por parte de los participantes, para determinar si es necesario alguna mejora o corrección. (Ver formato en anexo No. 8)

- El personal participante del programa de inducción del área líneas de esmaltes será evaluado para medir el grado de asimilación para determinar si el programa cumple con el cometido, está constituida por una serie de preguntas relacionadas con el contenido recibido en la inducción. (Ver formatos en anexos No. 5, 6 y 7)
- El instructor o persona responsable de impartir la inducción a nivel de departamento rendirá informe a recursos humanos y a la jefatura del departamento donde evalué, aspectos como: presentación, relaciones interpersonales, puntualidad, asistencia, iniciativa, motivación, dedicación, lealtad y compromiso de los nuevos colaboradores. (Ver formato en anexo No. 9)

4.7 Higiene y seguridad

Con respecto a los accidentes laborales es necesario saber que puede tener lugar durante el desarrollo de cualquier actividad humana, en este caso propio del trabajo y de todos los factores que le rodean durante su proceso. Para que se considere la existencia de un accidente laboral siempre deben existir los siguientes elementos: causas, riesgo, peligro, accidente, daños humanos y materiales, nuestra labor es identificar los primeros tres.

Algunas características del personal en línea de esmalte es un área que mantiene constante movimiento. El personal asignado trabaja el proceso de aplicación de esmaltes, debe ser ágil, ya que el puesto exige desplazamiento de un lugar a otro con mucha rapidez.

Ilustración No. 2

Área física líneas de esmaltes, Fábrica Pisos y Azulejos, S.A., año 2013



Fuente: Vista frontal de las líneas de esmaltes.

Desde el inicio, todo personal se instruye sobre los riesgos que corre, al no respetar señales de higiene y seguridad se hace énfasis en el funcionamiento de fajas transportadoras, movimiento de poleas y cadenas. De igual forma es conveniente indicar que frecuentemente el suelo está húmedo, por lo que es preciso el uso de botas de hule.

Debe tener a su alcance herramientas necesarias para tomar muestras, tales como: densidad, viscosidad y peso. Las muestras son obtenidas de manera continua; durante el proceso de esmaltado. Es imperativo, mantener uniformidad en la aplicación -de esmaltes- para procurar tonalidades dentro de los parámetros.

Debe evitarse la acumulación de piso, en algún punto de las líneas, porque esto exige parar fajas y esto a su vez, puede generar cambios de tonalidad. Por lo tanto se exige mucha atención al personal asignado a esta área.

Recipientes: Debe tener especial cuidado con aquellos recipientes que tengan agitadores en marcha. No debe "meter las manos", en tanto no esté seguro que los recipientes y equipos hayan detenido su marcha, o hayan sido desconectados.

En el área hay recipientes que contienen engobes y esmaltes, debe observarse que estén plenamente identificados.

Ilustración No. 3
Agitadora eléctrica, año 2013



Fuente: Tomada en la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A.

Fajas: Antes de echar a andar cualquier tramo de fajas, cerciorarse que no haya ninguna persona expuesta a riesgo. No olvidar que los pisos que son transportados, en fajas -bandas transportadoras- no pueden recogerse en tanto éstas, no se detengan.

Observar y reportar siempre el mal funcionamiento de fajas, poleas y cadenas, su deterioro constituye un riesgo. Evite cualquier movimiento que se expone a un peligro. Ninguna medida será extrema, siempre y cuando vaya dirigida a evitar un accidente.

Ilustración No. 4

Poleas, año 2013



Fuente: Tomada en Fábrica de Pisos y Azulejos, S. A.

Dentro del equipo de trabajo a utilizar están:

Botas de hule que a requerimiento del jefe de área, la bodega de materiales y suministros, proveerá al personal de nuevo ingreso, para uso obligatorio en superficies húmedas.

Ilustración No. 5

Señalizaciones, año 2013



Fuente: Extraídas del manual de higiene y seguridad de la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A.

Dentro de las medidas de seguridad a implementar: comunicar siempre inquietudes al jefe inmediato. Las medidas de seguridad, que consideren convenientes, a fin de que sean implementadas.

Ilustración No. 6

Peligro de atrapamiento, año 2013



Fuente: Extraídas del manual de higiene y seguridad de la Fábrica Pisos y Azulejos, S.A.

Se aplican pruebas en la periodicidad indicada. Registrar datos en el formulario respectivo. No permitir que se derrame el esmalte o engobe, controle siempre el uso y consumo del mismo. Mantener el orden y limpieza: lavar recipientes, recoger mangueras, revisar identificación de recipientes, procurar siempre que el área se mantenga limpia. Guardar objetos personales, no dejar nada que pueda estropear su paso.

Guardar la cordura en el trabajo: Observar siempre disciplina en el área de trabajo. No bromear, evitar las distracciones, no utilizar audífonos, teléfonos celulares.

Se recomienda cuidar la salud personal: si por alguna circunstancia no es buena, reportar al jefe inmediato para que asigne a otra persona para atender el área de trabajo. Muchos accidentes se deben a cansancio, desvelo, preocupaciones, mal estado de salud, desconocimiento de procedimientos. Por favor, no se exponga, esté atento siempre.

Una fábrica comprende maquinaria y equipo, para el proceso de elaboración; requiere también de vehículos, que transportan productos en proceso, materias primas, producto terminado, pero lo más importante es el factor humano, el cual está permanentemente, desplazándose de un lugar a otro, procurando coordinar un proceso de conversión, eficiente y efectivo, con el propósito de lograr mayor productividad. Todo lo anterior exige nuestra mayor atención. Comparta con nosotros, el gusto de trabajar bajo una buena disciplina, para alcanzar nuestros objetivos y metas. Muestre siempre su interés, en todo lo que realiza. Preguntar, indagar, consultar y observar son actitudes a mantener en el trabajo.

Conclusiones

Podemos mencionar algunos beneficios al implementar el programa inductivo: reducirá costos por rotación de personal, contratación, pagos por seguros de accidentes, pasivos laborales, incrementar la productividad, capacitando al personal al momento de iniciar labores, formar trabajadores estables laboralmente, identificados con la empresa, mejor remunerados pero eficientes y eficaces.

- La empresa cuenta con los recursos administrativos, financieros y humanos capacitados para poder implementar el programa de inducción.
- Es determinante realizar el programa de inducción enfocándolo a mejorar los procesos laborales, como consecuencia mejoraran los productos elaborados.
- Solamente con un plan de carrera laboral y con capacitaciones en materia de seguridad industrial se pueden mejorar las competencias y seguridad física de los trabajadores.
- Al conocer los resultados por medio de indicadores sabremos medir el avance real de los esfuerzos organizacionales.

Glosario

Azulejo / Piso cerámico: De origen árabe (*pedra pulida*), es una pieza de cerámica de poco espesor, generalmente cuadrada, en la cual una de las caras es vidriada, resultado de la cocción de una sustancia a base de esmalte que se torna impermeable y brillante. El azulejo es generalmente usado en gran cantidad como elemento asociado a la arquitectura en revestimiento de superficies interiores o exteriores o como elemento decorativo aislado.

Esmalte: Es el resultado de la fusión de cristal en polvo con un sustrato a través de un proceso de calentamiento, normalmente entre 750 y 850 grados centígrados. El polvo se funde y crece endureciéndose formando una cobertura suave y vidriada muy duradera en el metal, el vidrio o la cerámica. A menudo se aplica el esmalte en forma de pasta y puede ser transparente u opaco cuando es calentado. El esmalte vidriado pueda aplicarse a la mayoría de los metales.

Newsletter: Boletín electrónico en español es una página de contenido que se suele recibir de forma periódica en texto plano o en código HTML y que contiene información, promoción comercial o publicidad de la página web que la emite.

Showroom: Espacio en el que los fabricantes exponen sus novedades a los compradores. El término es un barbarismo del inglés *showroom* o *sala de exhibición*, copiado al español sin modificación. Son característicos del mundo de la moda si bien su empleo se ha extendido a otros sectores como el mobiliario o la decoración de interiores.

Polea: Dispositivo mecánico de tracción que sirve para transmitir una fuerza.

Referencias

- Chiavenato, Idalberto (2011), *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill Interamericana, Colombia.
- Dessler, Gary (2009) *Administración de Recursos Humanos*, Enfoque Latinoamericano, Pearson Educación, México
- Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.
- APA (Septiembre 2013) *Manual de Estilo para elaborar opciones de Egreso* de la Universidad Panamericana.
- Koontz, H., et al (2012) *Administración. Una perspectiva global*. 14ª. Edición, Mc Graw- Hill Interamericana Editores, México.
- Montana/ Charnor, (2006) *Administración*, Primera Edición, Editorial Continental.
- Reyes Ponce, Agustín. (2010) *Administración Moderna*. Editorial Limusa, México
- Sherman Jr., Arthur/Bohlander George W. (1994) *Administración de los Recursos Humanos*, 12ª. Edición, Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México.
- www.monografias.com/trabajos7/indu/indu.shtml (2004) *Inducción de nuevos empleados en las organizaciones públicas*, Colombia.
- Rodríguez Jeinn 2012 *Proceso Administrativo*, recuperado de la página:
<http://www.monografias.com/trabajos48/proceso-administrativo/procesoadministrativo2.shtml>.

Cronograma de trabajo

No	Actividades	Tiempo en semanas																											
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Primera reunión con el contacto de la empresa	■																											
2	Segunda reunión con el contacto de la empresa			■																									
3	Planeación de la evaluación integral				■																								
4	Levantamiento de cuestionarios					■																							
5	Visita de campo técnica de observación						■																						
6	Entrevista con colaboradores						■	■																					
7	Determinación de hallazgos FODA						■	■																					
8	Elaboración diagnóstico general y específico								■	■																			
9	Elaboración del análisis									■	■																		
11	Reunión con jefes de áreas											■																	
12	Levantamiento de cuestionarios a colaboradores											■	■	■															
13	Levantamiento de cuestionarios en áreas de estudio													■	■	■													
14	Vaciado de resultados que arrojan los cuestionarios															■	■	■											
15	Elaboración del análisis de los resultados																■	■	■										
16	Determinación de la situación actual del proceso de inducción																	■	■										
17	Definición del programa de inducción																												
18	Elaboración de propuestas																												
19	Entrega informe final																												
20	Entrega del programa de inducción a la empresa																												

ANEXOS

Anexo No. 1

PROGRAMA DE INDUCCION PARA LA EMPRESA

PISOS Y AZULEJOS, S.A.

PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA

El departamento productivo líneas de esmaltes, le da la más cordial bienvenida a la organización, a partir de hoy usted formara parte se espera que su estancia sea fructífera y exitosa en el ejercicio de su puesto.

El presente manual de inducción se ha realizado con el objetivo de servir como una herramienta de orientación para los colaboradores. Su propósito es brindarles toda la información necesaria para facilitar su incorporación e integración a la institución, fomentar un ambiente agradable por medio de la difusión de normas, obligaciones, condiciones de trabajo y otros a modo que la desinformación o el desconocimiento de ciertos aspectos no le produzca situaciones incómodas o contratiempos innecesarios.

Sabiendo la importancia del recurso humano y uno de los fines primordiales es procurar que los trabajadores se sientan cómodos, valorados y respetados dentro de la institución y que a través de su trabajo puedan progresar en forma individual. Su ímpetu y entusiasmo aunados a su preparación y profesionalismo son parte esencial para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales para brindar un servicio con calidad y calidez.

Se espera que este manual, le sirva de guía para conocer el departamento productivo, líneas de esmaltes y pueda resolver las dudas que presenten durante su proceso integrativo.

Nivel I

INDUCCIÓN A LA EMPRESA

En esta parte del documento se presenta información general sobre la empresa Pisos y Azulejos, S.A., la cual le brindará al colaborador una herramienta por medio de la cual pueda integrarse con facilidad al ambiente, sistema productivo y conocer aspectos relevantes.

- Objetivos de este nivel de inducción
- Proporcionar una perspectiva ordenada y completa de la empresa mostrar su evolución a través del tiempo.
- Lograr que el colaborador se identifique con la empresa, a través de conocer el servicio que este brinda a la población y se sienta parte importante de su funcionamiento, como ente de atención social.

1.1. Aspectos históricos

La Empresa Pisos y Azulejos, S.A. Es una institución dedicada a la fabricación y comercialización a nivel nacional e internacional de piso cerámico, con más 20 años de labores. Tiene sus oficinas centrales en la ciudad capital y cuenta con una planta de producción ubicada en Villa Nueva, con Salas de ventas y Showrooms, en zonas comerciales como zona 9, 11, y 17 y en Honduras, Costa Rica y Panamá.

Es la empresa líder en la fabricación y venta de pisos cerámicos en Guatemala, exporta a toda Centro América y el Caribe México y parte de Sudamérica. Cuenta con tecnología en la mayoría de áreas de producción que ninguna otra en el mercado nacional posee.

1.2. Componentes doctrinarios

1.2.1. Misión

Somos la empresa líder en Centroamérica, ofrecemos productos de calidad europea para acabados en la construcción. Satisfacemos la necesidad de nuestros clientes, permitiéndoles crear ambientes agradables que brinden comodidad.

Nuestros servicios de asesoría personalizada en el área técnica y decorativa, permite orientarnos al cliente para conocer mejor sus necesidades, ofrecerle una amplia disponibilidad de opciones con un serio y formal compromiso de servicio con el respaldo y garantía de la marca.

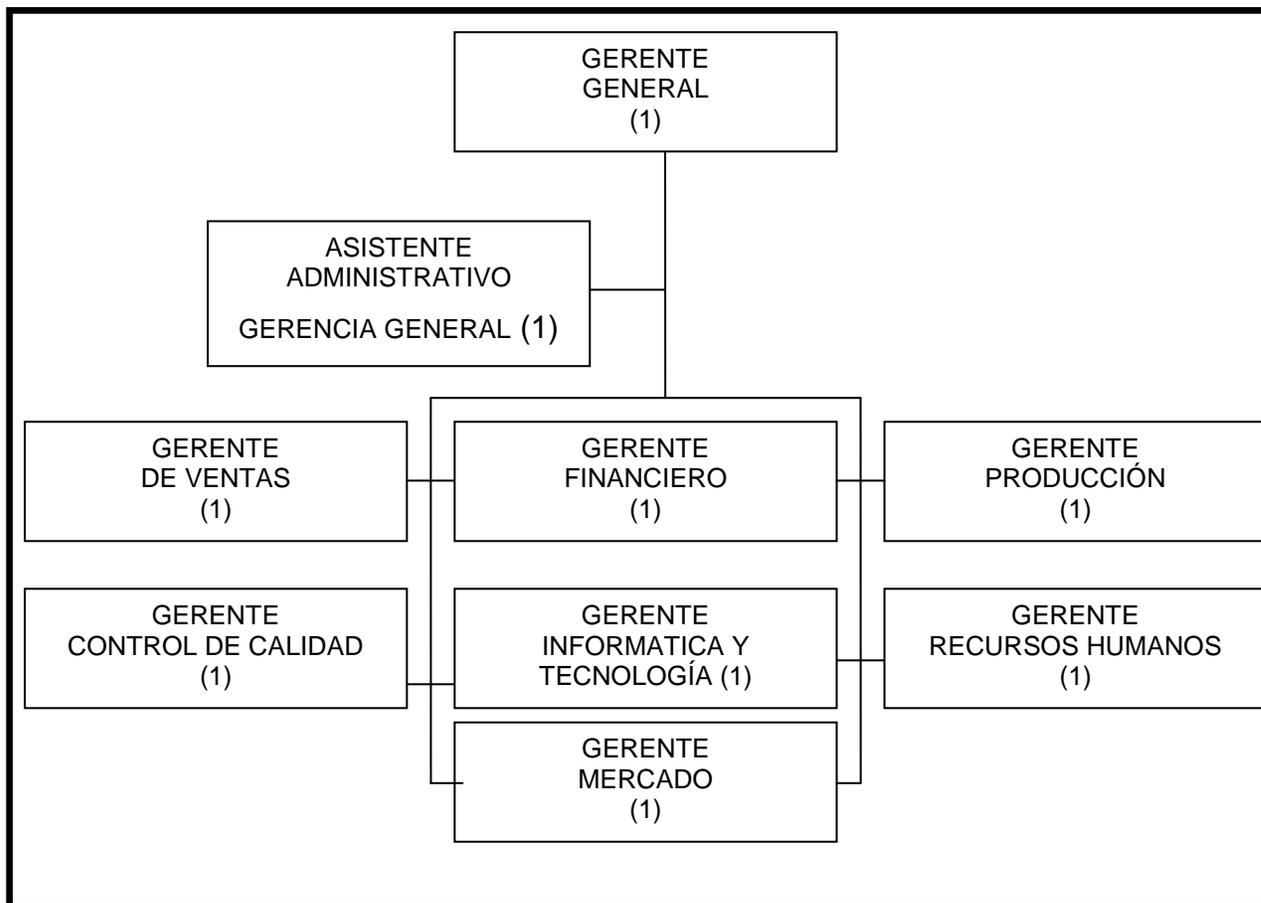
1.2.2. Visión

Ser la empresa líder y de mayor crecimiento en la industria cerámica por el servicio al cliente y la excelente calidad de nuestros productos.

1.3. Estructura organizacional

La encargada de dirigir la empresa es la Gerencia General asignado por el consejo directivo de la institución, constituido por inversionistas nacionales y por ende la persona designada como Gerente General es la máxima autoridad, éste delega funciones en varias Gerencias encargadas de determinados aspectos del funcionamiento, las cuales se muestran el organigrama general de la empresa.

Organigrama General Pisos y Azulejos, S.A. Año 2012



Fuente: Proporcionado por Recursos Humanos

1.4. Condiciones de trabajo

Existe una serie de variables relacionadas con su entorno que aquellos empleados de nuevo ingreso deben conocer para poder adaptarse de forma rápida a su ambiente de trabajo, las más importantes se describen a continuación:

1.4.1. Horarios de trabajo y alimentación

Debido al proceso industrial que realiza en la fábrica de Pisos y Azulejos, S.A. exige la presencia de personal de distintas índoles, las 24 horas del día, por eso se manejan varios horarios, para los distintos departamentos. Los turnos para las diferentes áreas se pueden mencionar así:

- Personal administrativo: Este personal se presenta a sus labores en jornada única de 8:00 a 17:00 horas, con descanso en fines de semana y días festivos.
- Personal Técnico y Operativo: Aquí se encuentra la mayor parte de los colaboradores, que labora en turnos rotativos de mañana (06:00 a 14:00 horas), tarde (14:00 a 22:00 horas) y noche (22:00 horas a 06:00 horas del días siguiente), sin exceder al máximo de 44 horas a la semana estipulado en el código de trabajo y si fuera el caso se contabilizarían como horario extraordinario.

Las personas que laboran en jornada única tienen derecho a un tiempo de almuerzo de 60 minutos, los cuales pueden disponer durante las 12:00 a las 14:00 horas, mientras que las personas que laboran en turnos rotativos disponen un periodo de refacción hasta 30 minutos por turno laborado.

1.4.2. La clínica de personal

En una institución de naturaleza industrial, existe una clínica destinada a la atención del personal, dicha clínica se encuentra ubicada en el segundo nivel del edificio del área de empaque, a un costado de la oficina de mantenimiento electrónico, esta unidad atiende a todo el personal, brindando consultas generales y en caso ser necesario refiere al personal a alguna emergencia, consulta externa o especializada para su atención más completa.

La principal ventaja al contar con una clínica personal, radica en brindar al personal, suspensiones laborales por un período no mayor a 2 días, con goce salarial completo en los casos demostrados que así lo amerita.

a. Régimen disciplinario

Dentro de los aspectos básicos todo nuevo empleado debe conocer normas o reglas de comportamiento que no debe infringir. Las obligaciones como empleados de esta institución se rigen según reglamento interno de trabajo, este se encuentra publicado en la cartelera principal y se puede solicitar una copia en recursos humanos. Aquí se incluyen los permisos laborales con goce y sin goce de salario, los días de asueto y feriado correspondientes a la organización

NIVEL II

INDUCCIÓN AL AREA DE LINEAS DE ESMALTES

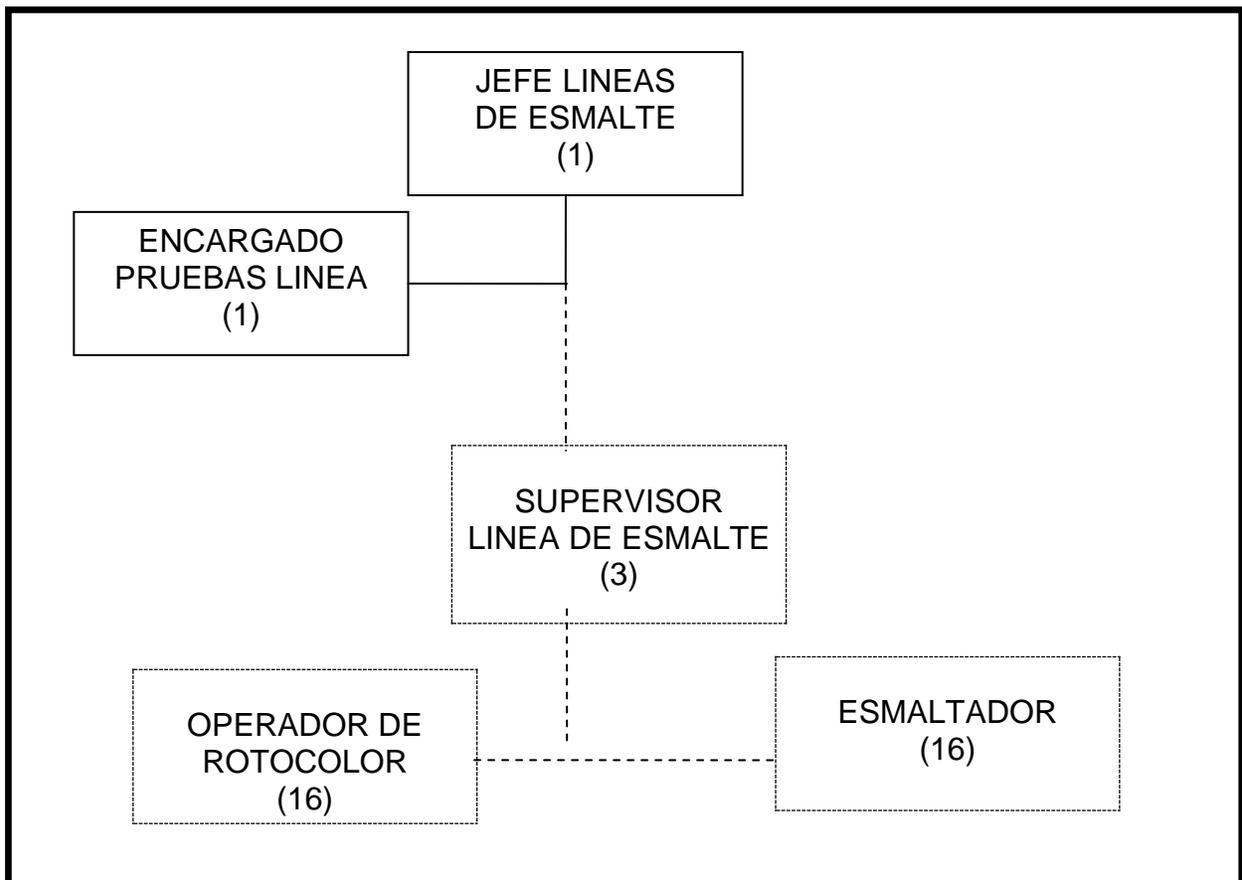
Con anterioridad se presentaron algunos de los aspectos básicos que son necesarios para propiciar una adecuada adaptación del colaborador a la fábrica, continuación se detallan otros datos que buscan mostrar ya en forma particular que necesita conocer del departamento de líneas de esmaltes.

- Objetivos de este nivel de inducción:
 - Introducir al nuevo empleado en el departamento que laborará dentro del área de esmaltes, brindándole los aspectos básicos a conocer sobre el mismo.
 - Indicar al nuevo empleado sus derechos y obligaciones, dándole a conocer su entorno

2.1. Estructura organizacional

El departamento se encuentra compuesto por 32 operadores de rotocolor y esmaltadores los cuales mantienen rotación entre sus puestos a quienes los supervisan 3 colaboradores y un encargado de pruebas de esmaltes, se encuentran bajo la dirección del jefe de líneas de esmaltes.

Organigrama del área de línea de esmaltes, año 2012



Fuente: proporcionado por Recursos Humanos

2.2. Proceso de transformación

En este departamento se realiza la aplicación de los esmaltes y las bases que protegen el piso y azulejo, crea el diseño de colores que tendrán los mismos. Acá se debe tener conocimiento que la producción es de forma continua y debe de mantener la concentración las ocho horas de labor diaria.

2.3. Seguridad e higiene industrial

Todo colaborador del área líneas de esmaltes utilizara ropa adecuada, botas de hule, mascarillas y tapones de oído industriales, protegerse de la contaminación que produce un ambiente laboral industrial.

Debe tener conocimiento que cuando existan poleas y fajas en movimientos no deben introducir las manos sobre la línea para retirar las piezas defectuosas. De igual forma con las maquinas mezcladoras de vehículo que mantienen la mezcla de esmaltes y colores.

El área física cuenta con salidas de emergencia señalizadas, rotulación correspondiente con respecto a la ubicación de extinguidores, los cuales se identifican a simple vista.

NIVEL III

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Debido a que cada puesto de trabajo es distinto y tiene particularidades que vienen dadas por cada disciplina y las necesidades del área de trabajo, el presente manual es general a los puestos, el instructor del área de trabajo entregará la descripción escrita de manera clara de las atribuciones y objetivo de su puesto, en caso de ser supervisor, esmaltador u operador de rotocolor, le entregará el protocolo o manual que ayudará al desarrollo de las funciones.

Anexo No. 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: ESMALTADOR

Ubicación: Líneas de Esmaltes

FUNCIONES:

Función General:

Trabajo que consiste en mantener condiciones de aplicación de esmalte dentro del rango permitido. Revisar temperatura de piezas. Verificar la aplicación de los materiales de: engobe, base, colores, y otros.

Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes:

- Tomar medidas y especificaciones de colores y tintes a ser utilizadas
- Lavar rodillos de maquina rotocolor de acuerdo a las instrucciones dadas por su Jefe Inmediato.
- Revisar y analizar el modelo a producir para preparar los materiales a aplicar de acuerdo a la ficha técnica recibida.
- Tomar medidas y lecturas de densidad de tinte cada hora y registrarlas en el libro correspondiente.
- Tomar media y lectura de viscosidad serigráficas a cada rodillo.
- Tomar lectura de pesos de cada rodillo de máquinas serigráficas anotar los datos en el libro correspondiente.
- Graduar la densidad de tintas cada hora de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- Sacar lecturas y medidas de peso de engobe cada media hora dejar constancia de los resultados por escrito.
- Efectuar limpieza y lavado de bombas, cabina, depósitos en el área asignada.
- Lavar la campana donde se aplica el esmalte
- Lavar con agua las fajas de línea de producción
- Lavar con agua el piso de las áreas de producción asignadas
- Verificar que las fajas transportadoras no manchen el producto en la parte de abajo, lados y parte de arriba.

- Verificar que el producto no lleve defectos.
- Efectuar vaciado de esmalte en los depósitos establecidos
- Efectuar limpieza de tamizadores y vibradores
- Verificar que el producto no se desperdicie en las líneas de producción
- Llevar registros de control de procesos y procedimientos efectuados
- Preparar material de engobe de acuerdo al procedimiento establecido
- Operar las distintas máquinas para realizar las aplicaciones de esmalte, de acuerdo a peso, viscosidad y densidad que establece en fichas técnicas.
- Aplicar material de engobe a piezas de arcilla de acuerdo al procedimiento establecido.
- Efectuar cambio de rodillos y tinta cuando le sea indicado por su Jefe Inmediato

Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales:

- Cooperar con otras unidades de la Empresa para efectuar mantenimiento preventivo y reparativo de la Empresa.
- Efectuar limpieza del área de trabajo asignada

SUPERVISIÓN

Reporta a:

Supervisor Línea de Esmalte

Supervisa a:

No aplica

REQUISITOS MINIMOS DE INGRESO AL PUESTO

Educación:

Estudios completos a nivel Básico

Experiencia:

Un (1) año en trabajos similares

Otros conocimientos:

- Serigrafía
- Litografía

Anexo No. 3

POLITICA No. 105 DE LA EMPRESA PISOS Y AZULEJOS, S.A.

Todo colaborador, al ingreso, deberá ser sujeto de un proceso de inducción, entendido como la serie de procedimientos los cuales servirán de adaptación a la empresa, al departamento y al puesto, con el propósito de lograr su rápida integración y un ambiente inicial adecuado que permita una identificación positiva de la compañía.

NORMAS

1. A su ingreso, el colaborador deberá recibir información básica sobre los siguientes aspectos.
 - 1.1 Condiciones generales de trabajo y de su contratación.
 - 1.2 Visión, Misión y Políticas básicas de la empresa.
 - 1.3 Filosofía de la Empresa y enfoque hacia la calidad.
2. Deberá recibir los siguientes documentos:
 - 2.1 Trifoliar informativo de la empresa.
 - 2.2 Exposición de Video Informativo.
 - 2.3 Manual de Funcionamiento de su departamento.
 - 2.4 Hoja de Descripción del puesto.
3. Todo colaborador de nuevo ingreso debe ser sometido a un proceso de inducción.
4. El proceso de inducción debe realizarse durante las primeras dos semanas de labores del colaborador.
5. Todo proceso de inducción debe incluir los siguientes aspectos:
 - 5.1 Inducción a la empresa
 - 5.2 Inducción al departamento
 - 5.3 Inducción al puesto
6. La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de organizar el proceso inducción de los nuevos colaboradores.
7. El Jefe inmediato de cada colaborador de nuevo ingreso es el responsable de la inducción al departamento y al puesto.

Anexo 4

FABRICA DE PISOS Y AZULEJOS, S.A.

Instrucciones:

A continuación se le presentaran una serie de preguntas que usted deberá constestar con la mayor formalidad y honestidad del caso.

1. ¿Qué edad tiene?

18-25 25-30 30- 35 35- más

2. ¿Cuánto tiene de ocupar el puesto actual?

0-1 años 1-3 años 3-5 años 5- más

3. ¿Cuál fué el último grado académico que cursó?

3ro. Basico Carrera Tecnico Universitario

4. ¿Cómo fué la inducción recibida al ingresar a la empresa?

Formal Informal

5. ¿Cuáles fueron las causas de recibir inducción informal?

Poco tiempo No hay un programa establecido Poco personal

6. ¿Cuál fue el tiempo de duración de la inducción recibida?

1- 4 horas 4- 8 horas 1 días 1 día - más

7. ¿Qué información le proporcionaron en la Inducción?

Mision , vision valores Estructura Area Procedimientos

8. ¿Qué medio utilizaron para proporcionarle la inducción?

Manual Folleto Verbal Otro

9. ¿Qué grado de dificultad tuvo para adaptarse a su puesto de trabajo?

Nada Poco Regular Mucho

10. ¿Cuánto tiempo tardó en adaptarse a su puesto de trabajo?

1 mes 3 meses 6 meses Otro

11. Se identifica con la forma de trabajo de la empresa

Poco A veces Plenamente

12. ¿Cómo considera el desempeño del personal de recién ingreso?

Bueno Regular Deficiente

13. ¿Qué porcentaje influye recibir una mala inducción?

0 - 25 25 - 50 50 - 75 75 - 100

14. Comete errores por desconocimiento de funciones

Si No

15. ¿Qué aspectos no conoce de la empresa?

Ambiente laboral Carrera laboral Salario Jefaturas

Anexo 5

Evaluación de la Actividad

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas relacionadas con el desarrollo del programa de inducción, favor de marcar una X en la respuesta de su elección, los resultados que obtengan servirán para realizar mejoras al mismo.

Contenido Del Programa

a) ¿Se le suministró información general de la empresa en cuanto: Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?

Sí ___ No ___

b) ¿Se le dio la bienvenida a su ingreso al área de Esmaltes?

Sí ___ No___

c) ¿Se le informó con relación a sus deberes y derechos?

Sí ___ No___

d) ¿Recibió material didáctico con información relativa a la empresa y sus beneficios?

Sí ___ No___

e) ¿Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores encomendadas?

Sí ___ No___

Anexo 6

Ambiente físico

a) El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

Excelente___ Regular ___ Bueno___ Deficiente ___

b) La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente ___ Bueno _____ Regular ___ Deficiente ___

c) ¿De qué manera se cumplió el horario?

Excelente ___ Bueno___ Regular___ Deficiente___

Anexo 7

Material De Apoyo

a) ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, otros.) durante la inducción?

Sí ___ No ___

b) ¿El material didáctico que recibió durante la inducción completo todos los renglones de su interés?

Sí ___ No ___

c) ¿Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

d) Los medios audiovisuales utilizados fueron:

Excelentes ___ Buenos ___ Regulares ___ Deficientes ___

Anexo 8

Evaluación al Instructor

Instrucciones: Estimado colaborador, por este medio se evalúa el desempeño del instructor durante la inducción, por medio de los resultados obtenidos, se determinará si quiénes imparten el programa, llenan las expectativas del departamento y se reforzarán sus debilidades a través de la capacitación.

¿Posee dominio del tema para su desarrollo?

SI___ NO___

¿Cumple con la programación establecida?

SI___ NO___

¿Es creativo y dinámico?

SI___ NO___

¿Aclara dudas?

SI___ NO___

¿Hace uso de recursos didácticos y audiovisuales?

SI___ NO___

¿Posee conocimientos profundos y actualizados la empresa y el departamento de esmaltes?

SI___ NO___

¿Conoce la estructura y autoridades del departamento?

SI___ NO___

¿Le presentó a sus compañero guía o de trabajo?

SI___ NO___

Anexo 9

Informe del instructor

Nombre del empleado _____

Nombre del instructor: _____

Fecha de evaluación: _____ Area: _____

Instrucciones: A continuación se presenta, una serie de preguntas, relacionadas con la asimilación del programa de inducción por parte del nuevo empleado, la mencionada evaluación servirá para realizar las correcciones necesarias al programa en mención

¿Asistió a todas las actividades de inducción programadas?

SI___ NO___

¿Se presenta de manera puntual a las actividades?

SI___ NO___

¿Considera adecuada su presentación y vestimenta?

SI___ NO___

¿Se muestra atento a los conocimientos impartidos en la inducción?

SI___ NO___

¿Demuestra iniciativa en la realización de labores y en el planteamiento de dudas?

SI___ NO___

¿Manifiesta interés en los conocimientos impartidos?

SI___ NO___

¿Muestra apertura en sus relaciones con los demás compañeros de trabajo?

SI___NO___

Anexo 10 Borrador de trifoliar

OPCION DE ESTUDIOS BASICOS IGER GUATEMALA

Actualmente puedes optar para completar tus estudios de Básicos por Madurez, para puedas alcanzar tus metas académicas te proporcionamos la opción de estudiar en el programa IGER Guatemala, para lo cual solicita tu inscripción en Recursos Humanos y la empresa de proporcionara el 50% de ayuda económica en todo el año.

OPCION DE CAPACITACIONES

Durante todo el año se pueden inscribir en los cursos que se imparten coordinadamente con la empresa especialmente para los trabajadores de la empresa

1. Electrónica Industrial (KINAL)
2. Electricidad Industrial (KINAL)
3. Mecánica Industrial (KINAL)
4. Computación Básica (INTECAP)
5. Electrónica Básica (INTECAP)
6. Soldadura Industrial (INTECAP)
7. Instalación de Piso Cerámico (INTECAP)

SERVICIO MEDICO DE PERSONAL

Como parte del Plan de Seguridad Industrial de la empresa y en colaboración con el Dr. Miguel A. Paniagua se tiene a su disposición la clínica de personal en las instalaciones de la fábrica en horario de 08:00 a 10:00 horas para cualquier emergencia y para consultas externas con previa cita. Además que se les puede proporcionar vitaminas o reconstituyentes para mantener su salud cuando realice turnos nocturnos.

Pisos y Azulejos, velando por la Seguridad de todos!!

CONVIVENCIA FAMILIAR Y RECREATIVA



Porque somos la gran familia de Pisos y Azulejos, S.A.

TRIFOLIAR DE INDUCCION

2013

PISOS AZULEJOS S.A.

Somos una empresa con Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala y tú eres parte de nosotros



Rescatemos el Lago de Atitlán

Pisos • Azulejos

MISION

Somos la empresa líder en Centroamérica, ofrecemos productos de calidad europea para acabados en la construcción. Satisfacemos la necesidad de nuestros clientes, permitiéndoles crear ambientes agradables que brinden comodidad.

Nuestros servicios de asesoría personalizada en el área técnica y decorativa, nos permite orientarnos al cliente para conocer mejor sus necesidades y ofrecerle una amplia disponibilidad de opciones con un serio y formal compromiso de servicio y con el respaldo y garantía de la marca.

VISION

Ser la empresa líder y de mayor crecimiento en la industria cerámica por el servicio al cliente y la excelente calidad de nuestros productos.

"La Calidad es Responsabilidad de todos"

ANTECEDENTES

La Empresa Pisos y Azulejos, S.A. Es una institución que se dedica a la fabricación y comercialización a nivel nacional e internacional de piso cerámico, con más 20 años de labores. Actualmente tiene sus oficinas centrales en la ciudad capital y cuenta con una planta de producción ubicada en Villa Nueva, con Salas de ventas y Showrooms, en zonas altamente comerciales como zona 9, 11, y 17 además internacionalmente en Honduras, Costa Rica y Panamá.

1.1 Aspectos de la organización

Actualmente cuenta con una misión y visión formuladas estratégicamente, las cuales se encuentran ubicadas en puntos estratégicos para que todo el personal pase y las pueda leer y además de identificarse con ellas, se encuentran implícitos en documentos de Capacitación, Seguridad Industrial, Manuales, y en algunas Newsletter donde se promocionan las actividades e informan sobre la responsabilidad empresarial de la empresa.

Actualmente esta constituida por mas de 350 colaboradores distribuidos en áreas Administrativas, Técnicas, Operativas, las cuales se distribuyen en Gerencia General, Financiera, Producción, Ventas, Mercadeo, IT, Control de Calidad y Recursos Humanos.

LINEAS DE ESMALTES



Esta área es de suma importancia para el proceso productivo del piso cerámico en el cual se utilizan químicos y recipientes eléctricos que mezclan el producto, así como fajas y poleas en movimiento que debe de considerar antes de efectuar algún movimiento.

Acá el producto ingresa del area de prensas y se le aplica la base y mezcla de colores que dan el diseño e imagen al producto final antes de ingresar a los hornos, por tal motivo es determinante conocer las especificaciones del producto que se esta elaborando así como la calidad del mismo.



Pisos • Azulejos