

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL PARA UNA  
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**AUTORA: LICDA. NORMA IRENE VALDEZ MARTÍNEZ**

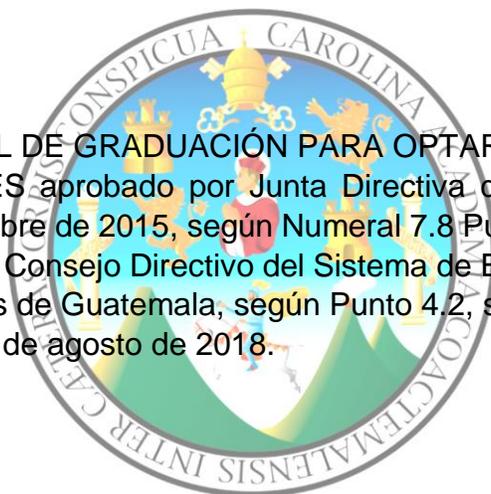
Guatemala, Septiembre de 2,021.

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



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL PARA UNA  
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



**DOCENTE:** LIC. MSC JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

**AUTORA:** LICDA. NORMA IRENE VALDEZ MARTÍNEZ

Guatemala, Septiembre de 2,021.

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

Decano	Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Licenciado Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Licenciado Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III	Vacante
Vocal IV	BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICO LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino
Evaluador:	Dr. Alfredo Paz Zubillaga
Evaluador:	MSc. María Elena Rocha

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **NORMA IRENE VALDEZ MARTÍNEZ**, con carné **9314172**.

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

Autor:  \_\_\_\_\_

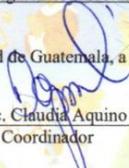
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-010-JPFS-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **02 de Octubre 2021**, a las **16:00 - 16:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada (o) **Norma Irene Valdez Martínez**, carné No. **9314172** estudiante de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración de Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

-----Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**Diseño de un programa de Inducción Institucional para una Municipalidad del Departamento de Guatemala** ." dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación fue **aprobada** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de octubre del año 2021.

  
MSc. Claudia Aquino  
Coordinador

  
Dr. Alfredo Paz Zubillaga  
Evaluador

  
Msc. Maria Elena Rocha  
Evaluador

  
Lic. Norma Irene Valdez Martinez  
Sustentante

ACTA No. REC-EP-OT-RRHH-B-010-19P2-2021

### ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Norma Irene Valdez Martinez**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 09 de octubre de 2021.

  
(f) **MSc. Claudia Aquino Garcia**  
Coordinador

MSc. Claudia Aquino Garcia  
Coordinador

MSc. Norma Irene Valdez Martinez  
Examinador

MSc. Norma Irene Valdez Martinez  
Examinador

## **ACTO DE DEDICO**

- A DIOS** Por la vida y haberme permitido lograr este triunfo, brindándome la sabiduría y fuerzas para culminarla.
- A MIS PADRES:** Raúl Valdez y Elvira Martínez de Valdez, por su apoyo infinito y sus consejos por toda mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Brenda Rebeca, Elvira del Rosario, Oscar Raúl por su compañía y ayuda en todo momento.
- A MI CUÑADA:** Ana Luisa Tello por su cariño.
- A PRIMO Y MADRINA:** Mario García Salas y Anita Juárez por su cariño incondicional
- A MIS TIOS:** Mamerto Valle, Lauriana Juárez, Feliciano García Salas, Ileana Valle, Hayde Valdez por sus consejos y cariño
- A MIS PRIMOS:** Martínez Juárez, por su cariño y ayuda, en especial a Lilian Nineth
- A MIS AHIJADAS:** Andrea y Johana por su Cariño
- A MIS AMIGOS:** Hayde, Osbelina, Elvia, Luis Felipe, Sergio, Claudia, Monique, Leo, Gaby, Marielos, Evelin, Paco, Tañita, José
- A LA UNVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala, por haberme permitido culminar esta etapa profesional con éxito.
- A LA MUNICIPALIDAD:** Por permitir realizar el estudio.

Contenido	Índice General	No. de pág.
RESUMEN .....		i
INTRODUCCION .....		ii
1. ANTECEDENTES.....		1
1.1 Antecedentes de la institución .....		4
2. MARCO TEORICO .....		5
2.1 Municipalidad .....		5
2.2 Administración de Recursos Humanos .....		5
2.3 Definiciones de Inducción.....		6
2.4 Diferencia entre Inducción y Capacitación.....		7
2.5 Proceso de inducción y planteamientos iniciales.....		8
2.6 Inducción General .....		9
2.7 Inducción Específica .....		11
2.8 Evaluación .....		13
2.9 Ventajas que proporciona un Programa de Inducción .....		14
2.10 Revisión posterior.....		14
2.11 Programa de Inducción .....		15
2.12 Beneficios de la Inducción.....		15
2.13 La importancia de la inducción del personal .....		16
3. METODOLOGÍA.....		20
3.1 Definición del problema.....		20
3.2 Planteamiento del problema.....		20
3.3 Delimitación del problema .....		20
3.4 Objetivos .....		20
3.4.1 Objetivo General.....		21
3.4.2 Objetivos Específicos.....		21
3.5 Población y Muestra.....		21
3.6 Método.....		22
3.7 Instrumento de medición aplicado .....		22
3.8 Ambiente Geográfico.....		22
3.9 Período de tiempo .....		22

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	23
CONCLUSIONES .....	44
RECOMENDACIONES .....	45
ANEXOS .....	46
PROPUESTA.....	48
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ÍNDICE DE FIGURAS .....	63

## RESUMEN

Toda organización tiene un elemento esencial que es el talento humano, por tal razón se debe considerar que el proceso de inducción es un punto importante, que brinda una efectiva orientación con fines generales de la organización y su estructura, para que posteriormente conozca las funciones que desempeñara.

En la actualidad hay organizaciones que no poseen un programa de inducción institucional, inician el proceso ubicando al personal en los puestos determinados y evaluando el desempeño solamente por la ejecución de las funciones designadas.

En la municipalidad objeto de estudio se realiza un análisis del proceso de inducción y así presentar una propuesta a la administración encargada.

La investigación fue de tipo descriptiva, donde los sujetos de estudio fueron 24 personas del área administrativa, quienes se encontraban en las instalaciones de la municipalidad objeto de estudio, por la pandemia realizaron suspensión de contratos de trabajo y no se logró incrementar el número de la muestra, por el cierre de las instalaciones temporalmente.

El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada por 22 preguntas solicitando información sobre el proceso que se lleva actualmente en la municipalidad objeto de estudio.

Se utilizó la escala Likert de seis posiciones desde:(1) Muy Insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Poco Insatisfecho (4) Poco Satisfecho (5) Satisfecho (6) Muy Satisfecho.

Como resultado final es proponer un programa de inducción a la encargada de Recursos Humanos y proveer al colaborador la herramienta para su proceso de incorporación a la institución municipal, proporcionando datos generales a los datos específicos de su puesto en función, indicando que el proceso inicia presentando al personal nuevo, posteriormente al departamento que realizó la solicitud y al jefe inmediato encargado de realizar la inducción específica y dará la retroalimentación correspondiente.

## INTRODUCCION

Es importante el desarrollo y el fortalecimiento de inducción para integrar al colaborador, brindándole seguridad, calmando la tensión y el nerviosismo por iniciar una nueva experiencia laboral, sabiendo que es incierta, relacionándolo con el área de trabajo inmediata para que lo reconozca de forma amigable y aceptarlo, considerando que puede generar también un sentimiento negativo.

Como parte de la inducción la bienvenida debe de ser calurosa, para que el nuevo colaborador se identifique de mejor manera con la institución y que se sienta como en casa.

El proceso de la inducción debe empezar desde lo general y luego a lo específico, conociendo como son las instituciones, en este caso de estudio las municipalidades y posteriormente el puesto específico, el éxito de un programa de inducción dependerá del interés que preste cada una de las personas responsables de cada etapa y del cumplimiento que se le brinde.

El presente trabajo de investigación ayudará a el análisis de las instituciones como la municipalidad sujeta de estudio, realizan su proceso de inducción, sobresaliendo la importancia, para que permita al nuevo colaborador iniciar sus actividades basándose en un programa, conociendo en un corto tiempo las funciones de la institución y cuáles serían sus atribuciones, derechos y obligaciones.

En el primer capítulo se desarrolló los antecedentes de la investigación donde se citan a varios investigadores que profundizaron en el tema.

En el segundo capítulo se integra de marco teórico adquirido de investigaciones anteriores donde se conoce la teoría de base para el tema de investigación relacionado con conceptos y definiciones.

En el tercer capítulo se presenta la metodología, determinado el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos de la investigación, puntos de vista, población y muestra, método realizado y los instrumentos de medición, el ambiente geográfico y periodo de tiempo.

El cuarto capítulo se expresan los resultados obtenidos, así misma información para poder realizar las conclusiones y recomendaciones relacionadas a los objetivos establecidos.

El quinto capítulo se presenta la propuesta de un programa de inducción institucional recomendando que sea aplicado para que el nuevo colaborador pueda incorporarse a la institución e identificándose desde el primer día como parte de la misma.

## 1. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan los antecedentes de la investigación, analizando la importancia que se debe tener con el tema de la inducción, en el proceso de contratación de personal:

García Gutiérrez (2014) en su Tesis “Importancia de la Inducción para el Desempeño del Personal de la Mediana Empresa Industrial” presentada ante la Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango, donde el objetivo general se basó en determinar si el programa de inducción influye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Va dirigido específicamente a las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango, para que las mismas puedan identificar y reconocer la importancia que tiene para ellas la aplicación de un adecuado proceso de Inducción para el personal de recién ingreso y así impulsar el desarrollo del recurso humano y poder medir también el avance de su personal por medio de implementar un adecuado sistema de evaluación de desempeño, lo cual ayudará tanto a los gerentes, propietarios y encargados de recursos humanos de las medianas empresas industriales, y servirá de ayuda a estudiantes de ciencias económicas, así como para el profesional que desee aumentar sus conocimientos acerca de la importancia de la aplicación del proceso de Inducción y desempeño.

Mora F. (2011), en su Tesis “Los Procesos de Inducción de Personal en la Construcción de la Cultura de Servicio, en las empresas dedicadas a la operación logística en la ciudad de Cali” ante la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Manizales - Colombia, como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración, en donde su objetivo general fue establecer la estructura sobre la cual se debe desarrollar un proceso de inducción para los colaboradores de las empresas que prestan servicios de operación logística en la ciudad de Cali, capaz de contribuir en la construcción de una cultura de servicio. La metodología utilizada fue un estudio de campo, bajo modalidad de proyecto factible, utilizando instrumentos de recolección como entrevistas de tipo estructurado aplicadas a Jefes de Gestión Humana.

Rincones J. (2011), en su trabajo de grado “Elaboración de un Manual de Inducción para los Trabajadores de Toyota de Venezuela C.A, Planta Cumaná”, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. La investigación tuvo como objetivo principal, elaborar un manual de inducción para los trabajadores de Toyota de Venezuela C.A, Planta Cumaná, año 2011, basada en una metodología con un nivel de investigación enfocado al proyecto factible, así mismo el tipo de investigación se basó en una modalidad de campo, la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de Toyota de Venezuela C.A, Planta Cumaná,

Chinchilla Pointan (2010) en su Informe Final de Tesis “Programa de Inducción para Colaboradores de Nuevo Ingreso, Empresa Distribuidora de Alimentos, S. A”, presentada ante la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, para optar al título de Maestría en Ciencias, donde el objetivo general de este estudio se basó en proporcionar a la Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. un programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, que permita la socialización y la adaptación de las personas a la organización y a los puestos de trabajo en el menor tiempo posible, propiciando con ello un incremento de la productividad. Seguidamente, la metodología utilizada fue el método científico en todas las etapas por lo que se realizó la investigación bibliográfica, la cual sirvió para recopilar información relacionada con el tema, así como para elaborar el marco teórico del trabajo de grado. Asimismo, se efectuó una investigación de campo donde se utilizó la técnica de encuesta a través de un cuestionario, el cual fue respondido por los colaboradores de la empresa objeto de estudio, también se llevó a cabo una entrevista con el gerente general a fin de conocer su opinión respecto al programa de inducción para la empresa.

Reyes N. (2005) en su Trabajo de Graduación denominado: “Diseño de una Programa de Inducción para el Personal Administrativo de Central Distribuidora, S.A.” donde su objetivo general fue diseñar un programa de inducción para capacitar a todo el personal del área de administración que ayude a los empleados a involucrarse e identificarse con la filosofía de la empresa. Asimismo, proponer un sistema de reciclaje de papel que ayude

al buen aprovechamiento del recurso y a concienciar al personal respecto al uso del mismo.

Dávila, A. (2004) en su Tesis denominada “Eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de telecomunicaciones” menciona, que la persona encargada de la Administración del Recurso de una empresa debe conocer la importancia que proporciona la inducción a los empleados de nuevo ingreso. Y que al no efectuarse el mismo puede traer como consecuencia desilusión, falta de motivación, malentendidos y dar como resultado la renuncia del empleado, perdiéndose empleados potenciales para la empresa, así como tiempo invertido en el proceso de selección y contratación. Una mala programación de inducción, podríamos llegar a no lograr su objetivo.

Las organizaciones e instituciones deberían de tener establecida una guía de la inducción institucional, para dar a conocerlas desde cómo surgió, donde es su ubicación, como es su estructura organizacional, sus políticas y reglamentos.

Tello, V. (1993) en su Tesis “Manual Técnico para la Selección de Personal” resalta la importancia que tiene la Inducción del Personal, ya que esta evitará la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y facilitará su adaptación, lo cual acelerará su participación en la empresa. Sugiere que el Programa de Inducción debe de realizarse en etapas, en las que se deberá de indicar la información necesaria sobre el puesto de trabajo y quién será la persona responsable de llevarla a cabo. El éxito de este Programa de Inducción dependerá del interés que ponga cada una de las personas responsables de cada etapa y del cumplimiento que se le dé ya que si es inadecuada puede ocasionar que no se logren los resultados. Menciona también que este proceso de Inducción debe de ser aplicado tanto en traslados como en ascensos de personal.

## **1.1 Antecedentes de la institución**

Zamora García (2015) en su Trabajo de Graduación denominado “Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para la Municipalidad de San José Pínula” La Municipalidad es una institución de gobierno local, integrado por el alcalde, síndicos y concejales, electos por sufragio popular y secreto. Asimismo, tiene condición autónoma. “Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios”.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Municipalidad**

Es una corporación autónoma integrada por el alcalde síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Tiene su sede en la cabecera del distrito municipal y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales. Además, administra los intereses propios del municipio y de toda su población. (Anleu, 2007)

Como todo proceso de captación y desarrollo de talento humano, se inicia realizando el proceso de reclutamiento, considerando que desde la convocatoria se debe de delimitar según requerimientos solicitamos para cubrir la plaza vacante, posteriormente se realiza la selección verificando los requisitos del puesto a cubrir, enseguida se realiza la contratación y luego se realiza la inducción, temen que se desarrollara en la siguiente investigación.

### **2.2 Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales. (deconceptos, s.f.)

Chiavenato (2008) plantea que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Mondy (2010), refiere que implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante.

### **2.3 Definiciones de Inducción**

La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones. (Rodríguez, 2015)

Según Mercado Salvador (2010), la inducción puede definirse de la siguiente manera: “La inducción es un proceso dentro de la gestión del talento humano enfocada en permitir que el personal que se incorpora a una empresa pueda reconocer su forma de operar, lo que permite contar con su aporte de manera inmediata” (Mercado, 2010, pág. 17).

Según Koontz y Weihrich (2004), citado por (Córdova Quezada, 2016) según tesis Creación de un Manual de procedimientos de Inducción para la Empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt “Un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos”.

Mercado (2003), citado por (Córdova Quezada, 2016) según tesis Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt “Un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el

factor tiempo”. Con las anteriores definiciones, vemos que el programa de inducción puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa”.

Dessler & Varela Juárez (2011), “La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos”. (pag.184)

Chichilla Pointan (2010), Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado elevado. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. (pag.21)

## **2.4 Diferencia entre Inducción y Capacitación**

Según Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, citado por (García Gutierrez, 2014) en su Tesis “Importancia de la Inducción para el Desempeño del Personal de la Mediana Empresa Industrial” menciona que a diferencia de la capacitación que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. Está diseñado para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizaran y su papel en la organización. Para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción, debe de planearse

cuidadosamente, sobre las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información.

La diferencia entre la inducción y la capacitación, es que la inducción consiste en brindar la información suficiente, adecuada y pertinente que el empleado requiere para realizar su trabajo, y la capacitación consiste en ofrecer las herramientas necesarias para que desarrollar el trabajo de manera eficiente y con altos niveles de desempeño, enfatizando la necesidad de orientar el entrenamiento y las capacitaciones a la realidad de la empresa, organización o compañía, de tal manera que mejore los resultados en el cargo actual y que se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro.(gestionpersonalumb, 2015)

Se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de puntos que deberá de cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes: 1) presentación de los empleados, 2) descripción de la capacitación, 3) expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. 4) condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago. 5) una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto, 6) reglas de seguridad, 7) líneas de mando. Y 8) una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización. (García Gutierrez, 2014)

## **2.5 Proceso de inducción y planteamientos iniciales**

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

1. Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados. (Naranjo, 2007)

## **2.6 Inducción General**

Castellanos (2014) considera que “la Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado, información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.”

En esta fase se busca lograr que el nuevo colaborador comprenda la filosofía institucional, misión, visión, valores, las competencias claves que enmarcan el que hacer de la empresa, la historia, su plan estratégico, su cultura organizacional, sus normas y reglamentos, vivir la imagen corporativa, reconocer el plan de compensaciones y todo aquello que permita iniciar el enamoramiento del colaborador a la institución, se siembra la semilla de sentido de pertenencia, contribuye a motivarlo, a que piense que no solo hace una tarea sino hace parte de un equipo y que su labor es importante y contribuye al desarrollo organizacional. (Torres-Flórez, 2019).

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestieros, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo. (Naranjo, 2007)

## 2.7 Inducción Específica

En muchas ocasiones se tiene la creencia que con el solo hecho de entregar el perfil de cargo o manual de funciones al colaborador ya se realizó la inducción al colaborador, pues esta fase debe visualizarse en la forma en que la persona comprenda el que hará, el cómo lo hará y el por qué lo hará, entendiendo la importancia de su labor y el cómo hacerlo bien le contribuirá a la misión de la organización. En este espacio es necesario desarrollar el aprendizaje respecto a sus herramientas, medios, espacios de trabajo, elementos de protección individual, interacción entre cargos, interpretación de procedimientos, relación con clientes, cuentas electrónicas corporativas y todo aquello que le permita realizar sus actividades en forma oportuna y eficiente. (Torres-Flórez, 2019)

Para Grados Espinosa (2013) Una vez que la persona finalizó su curso, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Es 19 aquí donde un alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados. Pocas presentan un curso de inducción al puesto y además no lo hacen como deberían.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información: (Naranjo, 2007)

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.

- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

## **2.8 Evaluación**

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros). (Naranjo, 2007)

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Al final de la inducción a cada colaborador es necesario que la organización cuente con instrumento que le permita medir su proceso, que determine reflexiones en que se puede mejorar y cuales practicas están siendo valoradas, las metodologías utilizadas, los tiempos, los espacios y aquellos elementos que puedan brindarle información técnica para mejorar el proceso, en este se sugiere hacerlo en forma estadística, con un análisis histórico, alimentándose continuamente y registrando cronológicamente cada cambio implementado. (Torres-Flórez, 2019)

## **2.9 Ventajas que proporciona un Programa de Inducción**

Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. Algo que debe de tenerse en cuenta, en un programa de inducción, es que debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación con los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas. (García Gutierrez, 2014)

## **2.10 Revisión posterior**

Se considera necesario, que se realice un seguimiento posterior, a la inducción para conocer su progreso, ya que el mismo permitirá descubrir fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento. Este seguimiento también dará oportunidad, de contestar dudas, y también permitirá conocer, como se ajusta el trabajador a la tarea, esta revisión es responsabilidad, en la mayoría de las organizaciones tanto de los supervisores, así como del departamento encargado de desarrollar el programa de inducción. (García Gutierrez, 2014)

## 2.11 Programa de Inducción

Las fases del diseño del programa de inducción de personal son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento, ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinente del programa.

Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros.

Facilitando la descripción de tareas, objetivos del puesto y del área, relación con otros puestos, presentación a compañero o equipo de trabajo y el sistema de evaluación de desempeño. (Roxana, 2020)

El objetivo de un programa de Inducción es el de hacer sentir en el trabajador de nuevo ingreso, que la organización está muy interesada en él, y que realizara un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse a las exigencias requeridas, tanto por el grupo de trabajo como en las funciones de su puesto. La inducción es muy importante, ya que brinda bases sólidas y firmes al entrenamiento de personal, lo que permitirá que este pueda asimilar mejor y más rápidamente su entrenamiento y capacitación, y que en poco tiempo pueda resolver problemas, que afecten tanto a la organización como su trabajo, también le brindara confianza en los primeros días, hacia sus compañeros como hacia el ambiente al que se enfrenta. (García Gutierrez, 2014)

## 2.12 Beneficios de la Inducción

La utilidad de la inducción para la motivación, así como para disminuir los problemas que acosan al nuevo empleado, entre otros beneficios de la inducción se encuentran: (Rosales González, 2010)

- Bajo índice de rotación de empleados
- Mayor productividad

- Mejor disposición de los empleados
- Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento
- Facilita el aprendizaje
- Reducción de la ansiedad del empleado nuevo
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Promueve la comunicación en la organización
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización. (Rosales González, 2010)

Gracias a la inducción de personal, el nuevo miembro del equipo obtiene, mediante un sistema técnico, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. Con la inducción, se obtienen muchos beneficios, además del anterior, entre estos:

- Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.
- Reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo, etc. (RSM global 2020).

Sabemos que mejor proceso de inducción se realice a los trabajadores el aporte que este brinde será de mejor desarrollo que realice.

### **2.13 La importancia de la inducción del personal**

Desde el primer día de trabajo, el nuevo integrante ya debe tener un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones, conoce a su equipo de trabajo y podrá resolver algunas dudas de sus funciones. El responsable de la inducción del personal debe asegurar que su inicio esté lleno de una calurosa bienvenida, hacer que se sienta como en casa, pues esto será determinante para basar su primera impresión de la empresa. Este proceso debe llevarse por lo menos durante una semana, en la cual

se le da seguimiento al nuevo personal. Una vez concluido, se debe realizar una evaluación para verificar qué tan productivo fue y de qué manera se puede reforzar. (Isario, 2020)

El propósito fundamental de un proceso de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. (Cruz, Castellanos, Frago, & Muñoz, 2012)

Por ser el primer acercamiento del empleado con la empresa, es necesario que el programa de inducción se apoye con la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y cordialidad, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza se vean influidos por este contacto original. Los empleados de nuevo ingreso pueden aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización, pero gran parte de ese entusiasmo, creatividad y compromiso iniciales pueden perderse ante una mala inducción. (Rada, Cardenas, & Gomez, 2019) p.

Todo esto parte de un compromiso gerencial por parte de los directivos de la organización como tal, y es por esto que aquí radica el éxito o no de todo proceso de inducción y motivación de una compañía.

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de éste, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción: (Naranjo, 2007)

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del

conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.

- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. A nivel de ejemplo, consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días.
- Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización, y favorecen la promoción de una cultura segura. Esto a su vez, se puede reflejar en la disminución del valor de las pólizas de seguros, de los costos internos por incapacidades, ARP y otros.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.
- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal (seguridad industrial), ya que independientemente del buen uso o no de estos equipos, la empresa debe de reponerlos por la seguridad del empleado.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva (eficiente + eficaz) al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización.

- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado. (Naranjo, 2007)

### **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se desarrolló el proceso para poder resolver el planteamiento del problema de la investigación, explicando en detalle cómo se lleva a cabo el proceso de inducción.

#### **3.1 Definición del problema**

Es importante el desarrollo y el fortalecimiento de inducción para integrar al nuevo colaborador, iniciando en conocer la institución desde su origen hasta los resultados que se requieren, desde sus conocimientos y habilidades, para que el desempeño sea lo esperado al puesto que se requiere y contribuir con el mejor resultado de las actividades municipales. Por lo que se realizará un análisis del proceso actual y proponer un programa de Inducción Institucional.

#### **3.2 Planteamiento del problema**

La presente investigación tuvo como propósito, responder la siguiente interrogante: ¿Cuál es el proceso de inducción al personal de la municipalidad del departamento Guatemala?

#### **3.3 Delimitación del problema**

Se centra en el proceso de inducción institucional para una municipalidad del país, con el objetivo de elaborar un diseño de programa de inducción, que proporcione los temas a facilitar su incorporación.

#### **3.4 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, de acuerdo con el conocimiento de la importancia que debe tener el proceso de inducción en las municipalidades.

### **3.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Programa de inducción institucional acorde a las necesidades y características de una Municipalidad del Departamento de Guatemala.

### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el proceso de inducción al personal que actualmente se lleva a cabo en la municipalidad objeto de estudio.
- Determinar actividades que conforman el proceso de inducción para los trabajadores de la municipalidad objeto de estudio.
- Identificar áreas de mejora del proceso de inducción con las necesidades de adaptación que presenta el talento humano y la situación actual.
- Diseñar un programa de Inducción Institucional con base a las áreas de mejora detectadas y a la información recopilada.

### **3.5 Población y Muestra**

La población que se encuestó dentro de la municipalidad del departamento de Guatemala, fueron 24 empleados del personal administrativo, no se realizó un muestreo, el Departamento de Recursos Humanos brindó una carta donde autorizaba que se realizará la encuesta.

Un gran porcentaje del personal no se estaban presentando a trabajar porque se detectaron casos positivos por pandemia en la municipalidad y tuvieron que cerrar las instalaciones algunos días, afectando la cantidad de encuestas y los resultados obtenidos fueron 24 de las cuales 14 fueron por medio de encuestas físicas y 10 por medio de formulario electrónico.

La población de la municipalidad objeto de estudio contaban con 262 empleados.

### **3.6 Método**

Esta investigación tuvo un enfoque descriptivo realizando un análisis del método científico: recopilando información en todos los medios posibles relacionados con el tema de inducción, como tesis a nivel post-grado, páginas de web, libros físicos y digitales, completando con la investigación de campo a la institución objeto de estudio realizando el análisis estadístico descriptivo.

### **3.7 Instrumento de medición aplicado**

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado por 22 preguntas, el cual sirvió para realizar la encuesta y así recopilar la información del proceso de inducción institucional que se lleva actualmente en la municipalidad objeto de estudio.

Esta encuesta fue estructurada en formulario de Google y fue enviado el link a los contactos que proporcionó el contacto de Recursos Humanos de la municipalidad objeto de estudio, Sin embargo, la respuesta no fue la esperada, se decidió visitar las instalaciones y pasar encuestas con el personal presente. Dichos resultados fueron utilizados para proponer un programa de inducción institucional.

### **3.8 Ambiente Geográfico**

Dicha investigación se realizó en una municipalidad del Departamento de Guatemala.

### **3.9 Período de tiempo**

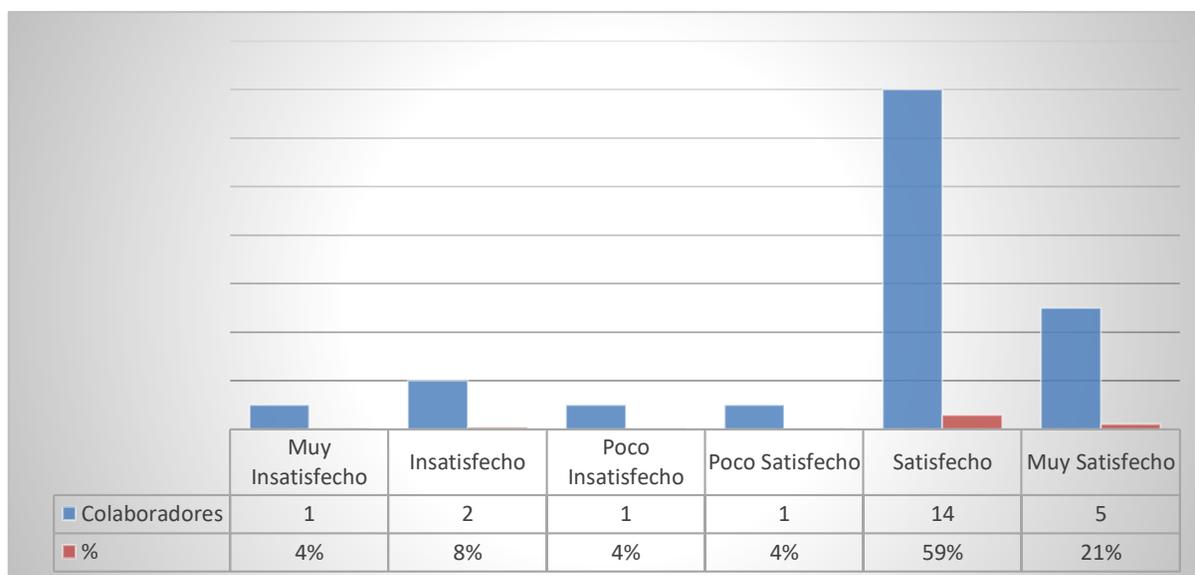
Estudio realizado durante el primer semestre del año 2020 en la municipalidad de dicho departamento.

#### 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la institución objeto de estudio, analizados e interpretados aplicados a el área administrativa.

**Figura No.1**

##### **La bienvenida a la Institución fue grata a su ingreso**



Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

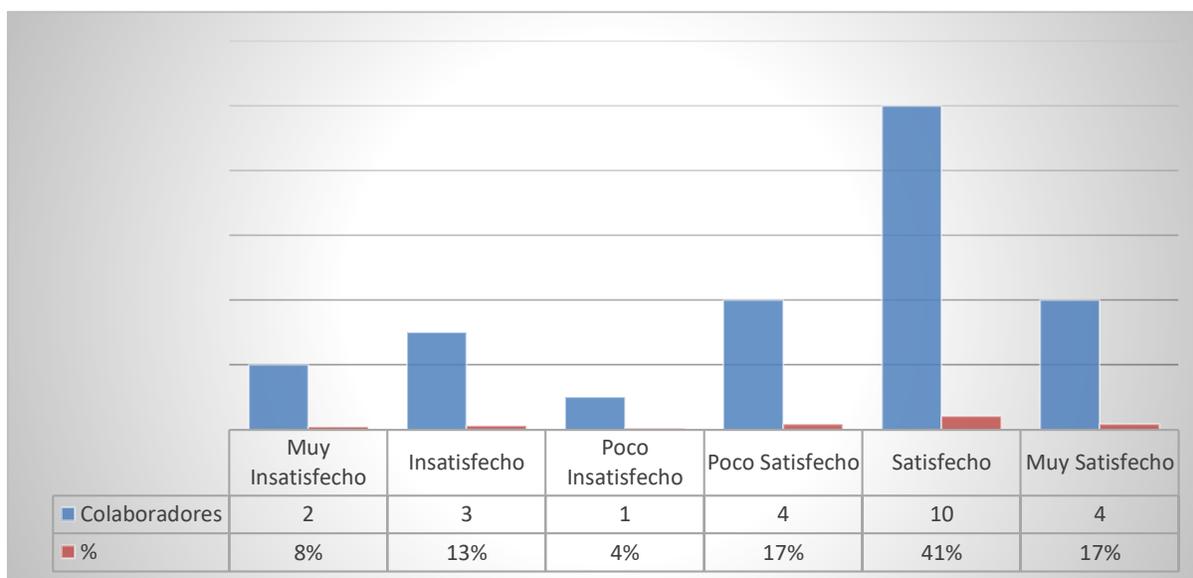
En la figura No. 1 se observan los resultados de cómo fue la bienvenida a la institución siendo el 59% se encuentran satisfecho, tomando en cuenta que los colaboradores objeto de estudio fueron 24.

Según Isario (2020) El responsable de la inducción del personal debe asegurar que su inicio esté lleno de una calurosa bienvenida, hacer que se sienta como en casa, pues esto será determinante para basar su primera impresión de la empresa.

La bienvenida debe de ser lo más cordial posible, para que el miedo o la incertidumbre que tenga el nuevo colaborador se le quite y se familiarice al primer instante con la institución.

Figura No.2

### El capacitador demostró preparación y organización del proceso de inducción



Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

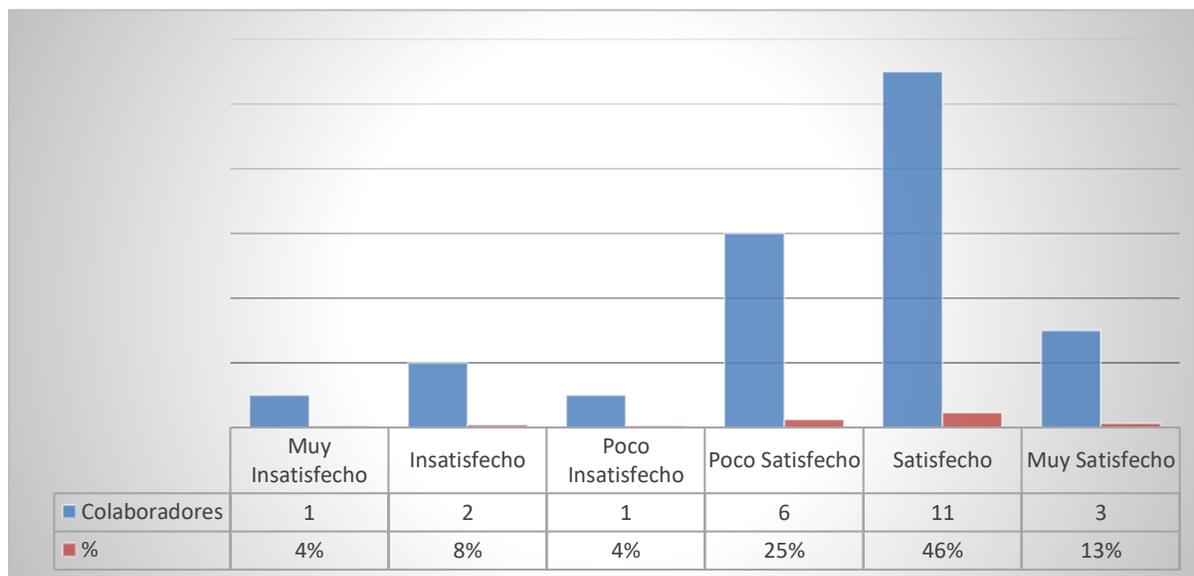
En la figura No. 2 se observan los resultados en relación a saber sobre la preparación que tuvo el capacitador en el proceso siendo el 41% de los colaboradores objeto de estudio se encuentran satisfecho.

Tomando en cuenta que los colaboradores inician con la inducción directa al puesto, el capacitador es el jefe inmediato, al momento de ingresar a la institución Recursos Humanos presenta al jefe del área que realizó la solicitud, por lo que sugerimos que se realice una inducción general y posteriormente la específica, iniciando este proceso por Recursos Humanos y como procesos básicos de la inducción es realizar la inducción general, luego la específica y finalizando con la evaluación.

Bernardo Naranjo (2007) indica que es importante considerar que todas los personales de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

**Figura No.3**

**Las instalaciones, la iluminación, los equipos y la limpieza donde se impartió el proceso de inducción fueron las adecuadas**



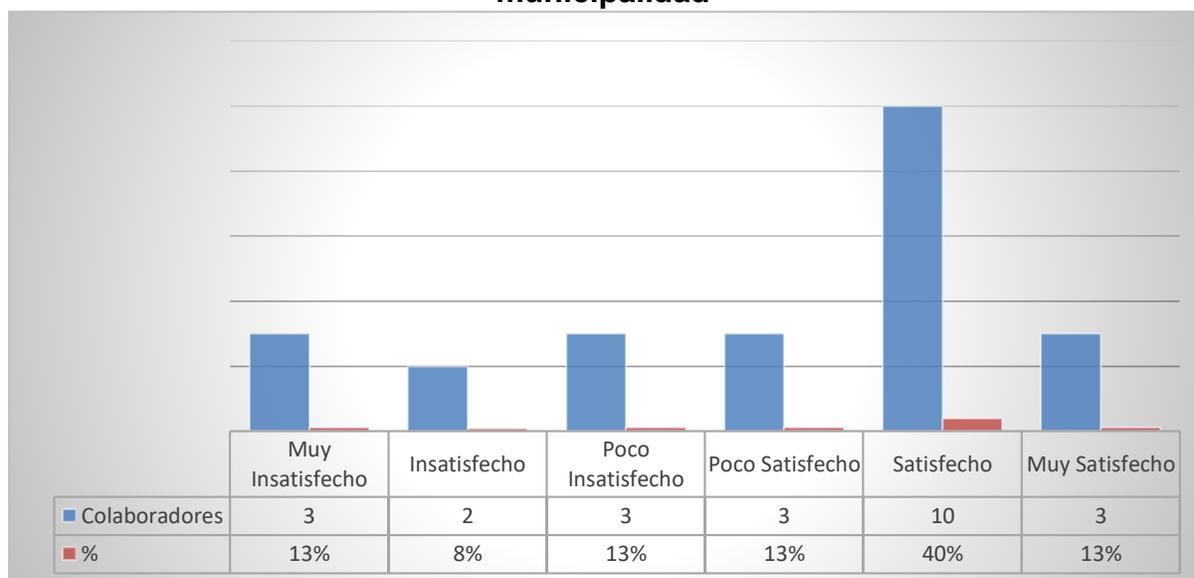
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 3 se observan los resultados en relación a el estado de las instalaciones y equipo y el 46% de los colaboradores objeto de estudio se encuentran satisfecho.

En la visita realizada, se conocieron los salones donde reciben capacitaciones y otras actividades, el proceso de inducción específico al puesto se realizan en los lugares donde realizan sus funciones, que en varios lugares se consideraron solo el espacio al escritorio y la silla, siendo los espacios pequeños.

**Figura No.4**

**Se le dio a conocer la filosofía, la estructura organizacional e instalaciones de la municipalidad**



Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

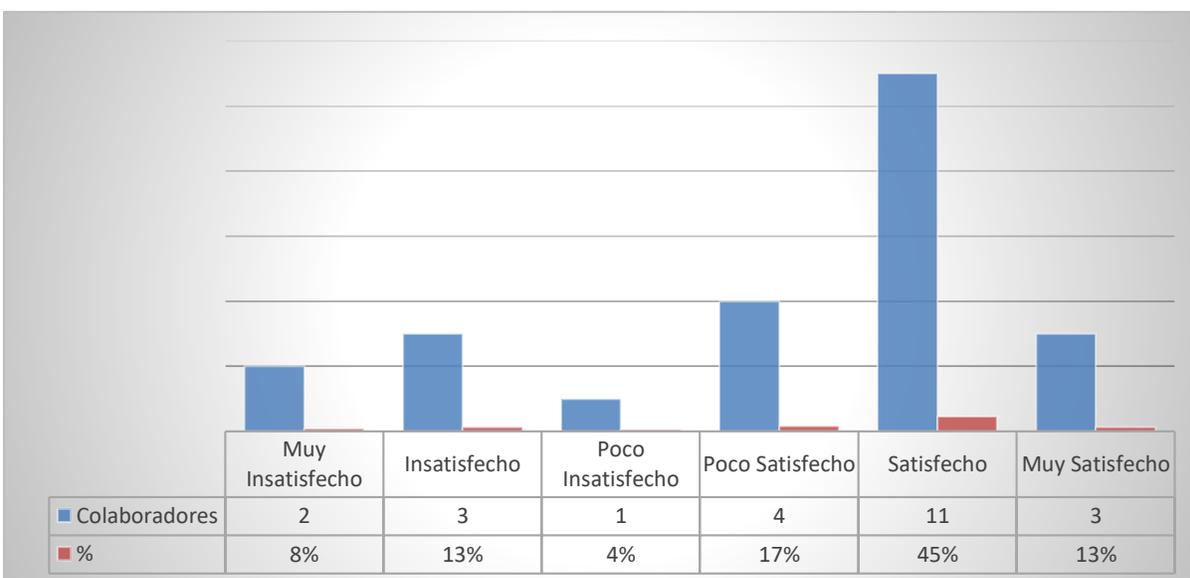
En la figura No. 4 se observan los resultados en relación a conocer información importante como es la filosofía de la institución, como están organizados y el lugar de trabajo, indicando el 40% de los colaboradores objeto de estudio que se encuentran satisfecho.

Es recomendable que todo el personal se le dé a conocer la visión y misión de la municipalidad, saber a dónde se va y porque, la estructurada organizacional por arriba y debajo de la jerarquía en donde se encuentren y que su área sea lo más acogedora posible.

Bernardo Naranjo (2007) indica que debe brindar toda la información general de la empresa relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

Figura No.5

**El capacitador proporcionó las herramientas, recursos físicos y digitales para desarrollar el proceso de inducción**



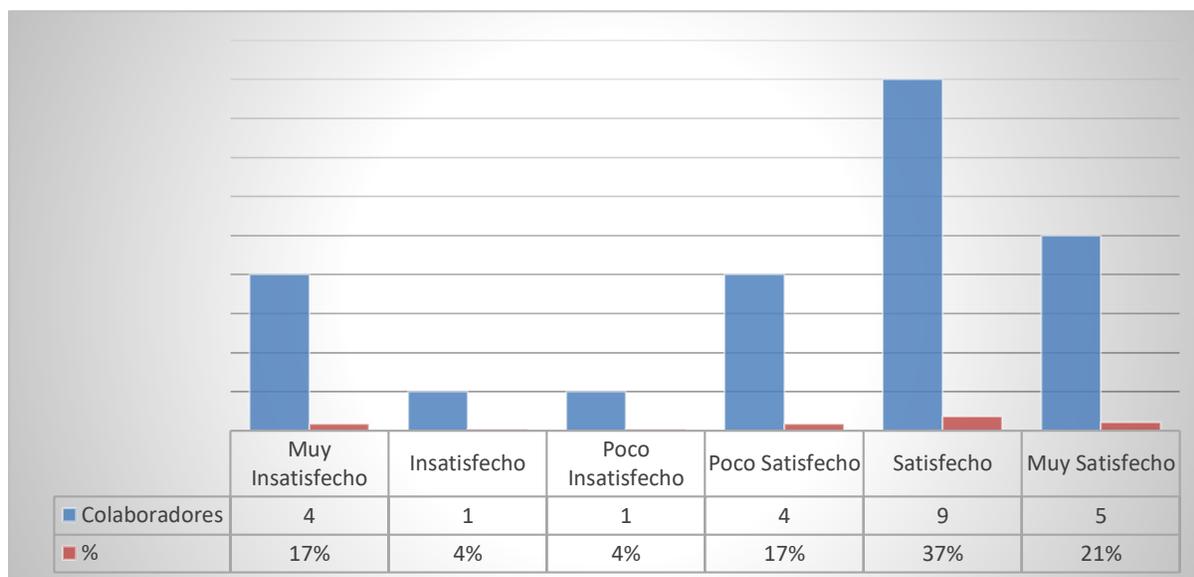
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 5 se observan los resultados en relación al recurso físico a utilizar para el desarrollo de su actividad, indicando el 45% de los colaboradores objeto de estudio que se encuentran satisfecho.

La mayor parte de los colaboradores indican que tienen las herramientas y el equipo. Considerando que es importante saber porque hay personas que no tienen las herramientas necesarias y limite a el desempeño de sus atribuciones, sugiriendo poder implementarlas y recibir los resultados esperados.

Figura No.6

**Considera que el contenido de la página web de la municipalidad es de ayuda en el proceso**



Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

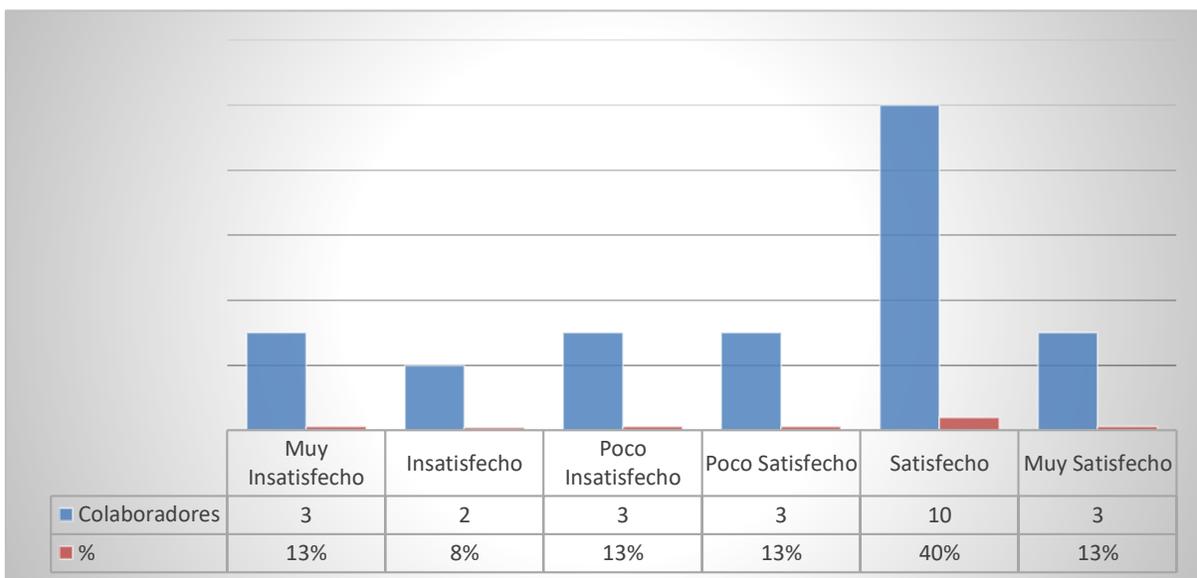
En la figura No. 6 se observan los resultados en relación, indicando el 37% de los colaboradores objeto de estudio que se encuentran satisfecho del contenido de la página web de la municipalidad, indicando que es de ayuda en el proceso de inducción.

Bernardo Naranjo (2007) que debe brindar toda la información general de la empresa, en este caso la institución objeto de estudio en el proceso de inducción, y la información que se brinde en la página sea como complementaria y no parte del proceso.

Si se tuviese la posibilidad de poder brindar la mayor parte de la información de la municipalidad en la página web, apoyaría a conocer a la municipalidad desde otro punto de vista del cual no este establecido en el proceso de inducción, como bien los indica Bernardo Naranjo (2007) como parte complementaria.

Figura No.7

## Le presentaron con los compañeros de su área de trabajo



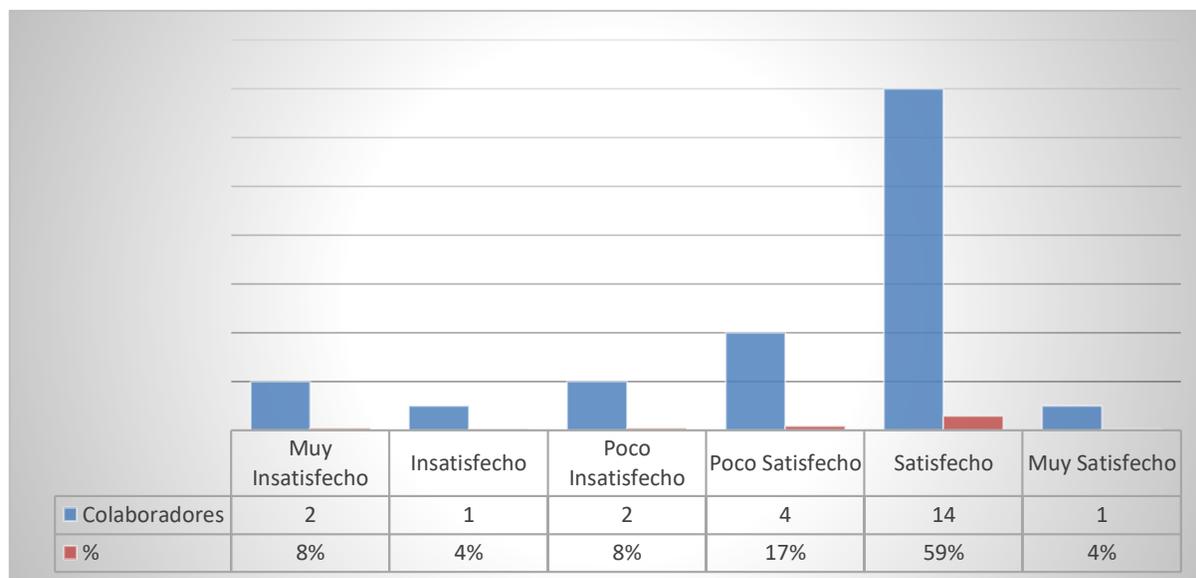
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 7 se observan los resultados que el 40% de los colaboradores objeto de estudio que se encuentran satisfecho o sea conocieron a sus compañeros de área y que posteriormente por la comunicación entre departamento conocieron más del personal. Bernardo Naranjo (2007) indica quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Por tal razón es de los puntos importantes que deben de realizarse en dicho proceso.

El socializar con los compañeros del área de trabajo como parte de la bienvenida que debe de recibir el nuevo colaborador, romper el hielo y que este se sienta como en casa y poder adaptarse lo antes posible.

Figura No.8

**Considera que se tiene claridad y dominio para explicar y transmitir los temas del programa**

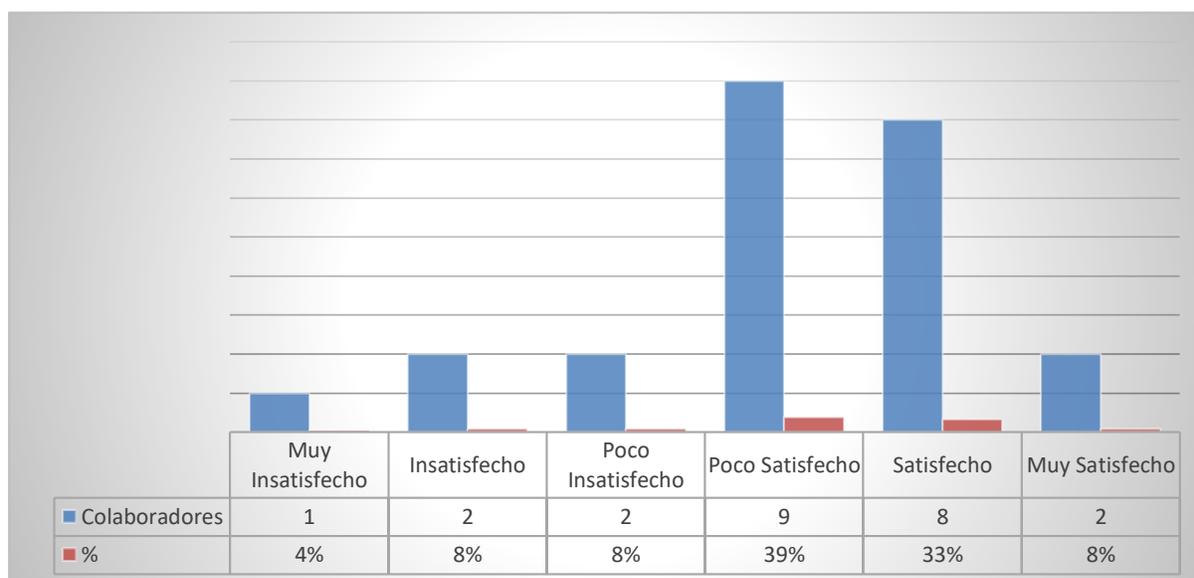


Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 8 se observan los resultados que el 59% de los colaboradores objeto de estudio, se encuentran satisfecho con relación a que se tuvo claridad y dominio para explicar y transmitir los temas del proceso de inducción, lo indicado por Recursos Humanos es que el jefe inmediato es el encargado de realizar el proceso de inducción específica, quien conoce los procesos del puesto o área que se hizo la solicitud y se sugiere realizar una reinducción para fortalecer el conocimiento a los colaboradores no satisfechos.

Figura No.9

### El capacitador incorporó actividades de aprendizaje para la comprensión de los temas



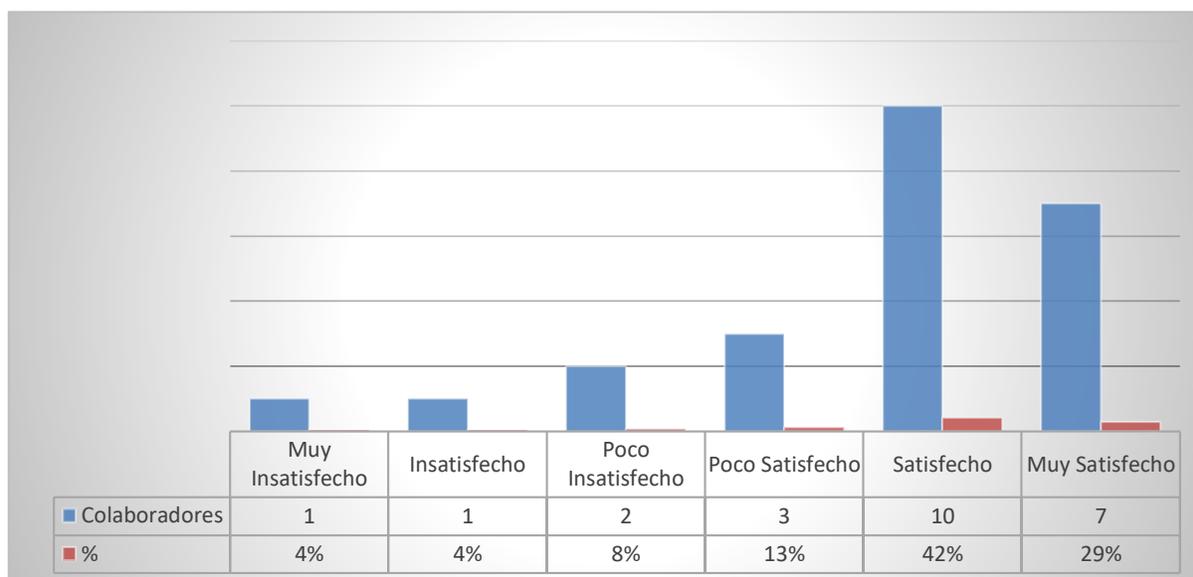
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 9 se observan los resultados que el 33% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos que el capacitador en este caso el jefe inmediato incorporó actividades de aprendizaje para la comprensión de los temas del proceso de inducción, tareas pequeñas y revisión inmediata.

García Gutierrez, Gladys Noemí (2014) indica que un programa de inducción debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación con los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas.

Figura No.10

### Considera que tiene importancia el proceso de inducción



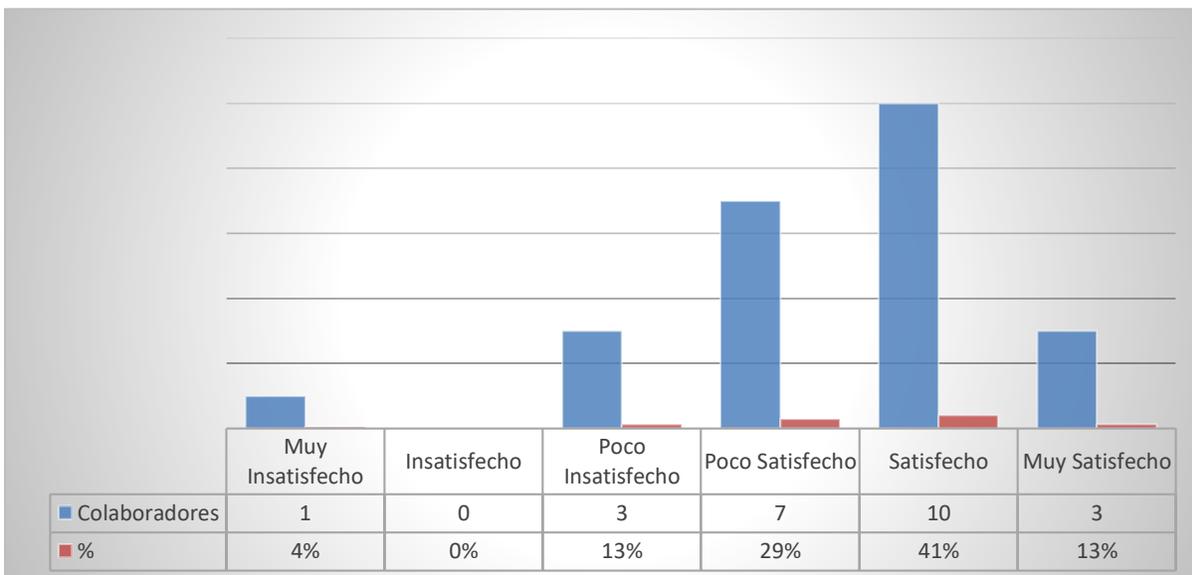
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 10 se observan los resultados que el 42% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos indicando que es importante el proceso de inducción.

Como todo proceso de recursos humanos se establece la inducción como unas de las principales etapas para la contratación del personal, porque a mejor inducción se realizada y seguimiento del desarrollo de lo aprendido, mejor serán los resultados adquiridos. Según Isario, Karina García (2020) indica que desde el primer día de trabajo, el nuevo integrante ya debe tener un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones, conoce a su equipo de trabajo y podrá resolver algunas dudas de sus funciones. Por lo que es de suma importancia que se aplique de la mejor forma el proceso de inducción.

Figura No.11

### Le informaron claramente sus atribuciones al puesto de trabajo



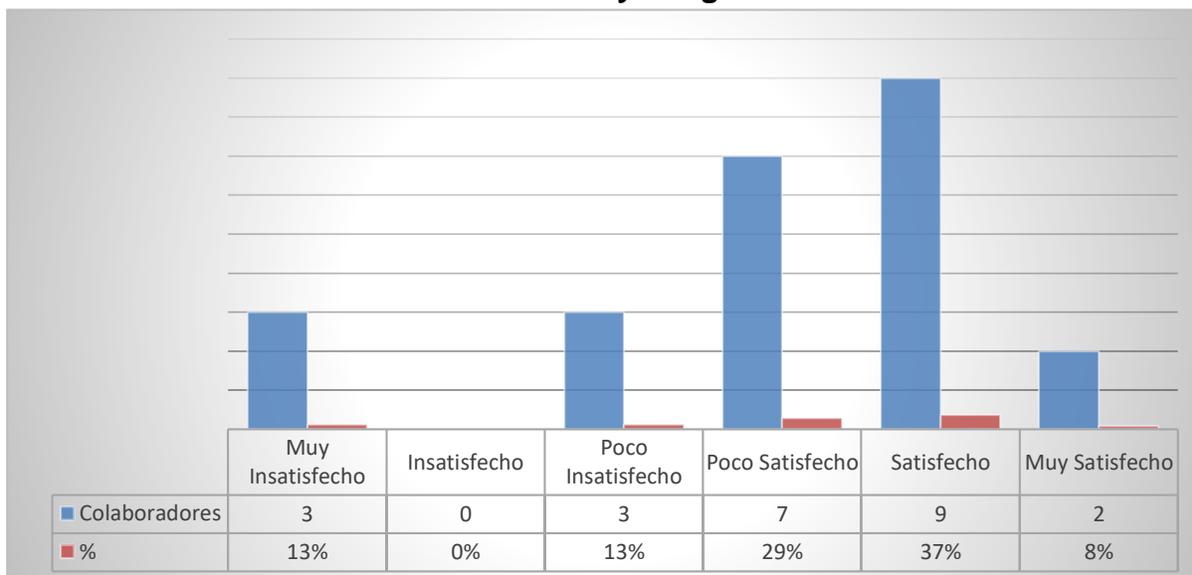
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 11 se observan los resultados que el 41% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos por la claridad que se les proporciono la información de sus atribuciones a cargo del jefe inmediato, tomar en cuenta que el resto de personal no satisfechos proporcionales una reinducción de sus atribuciones para resolver dudas que en su momento de inducción no se indicó.

Según García Gutiérrez (2014) indica que debe de incluirse en los puntos principales del proceso de inducción.

Figura No.12

### Le dieron a conocer sus derechos y obligaciones como colaborador



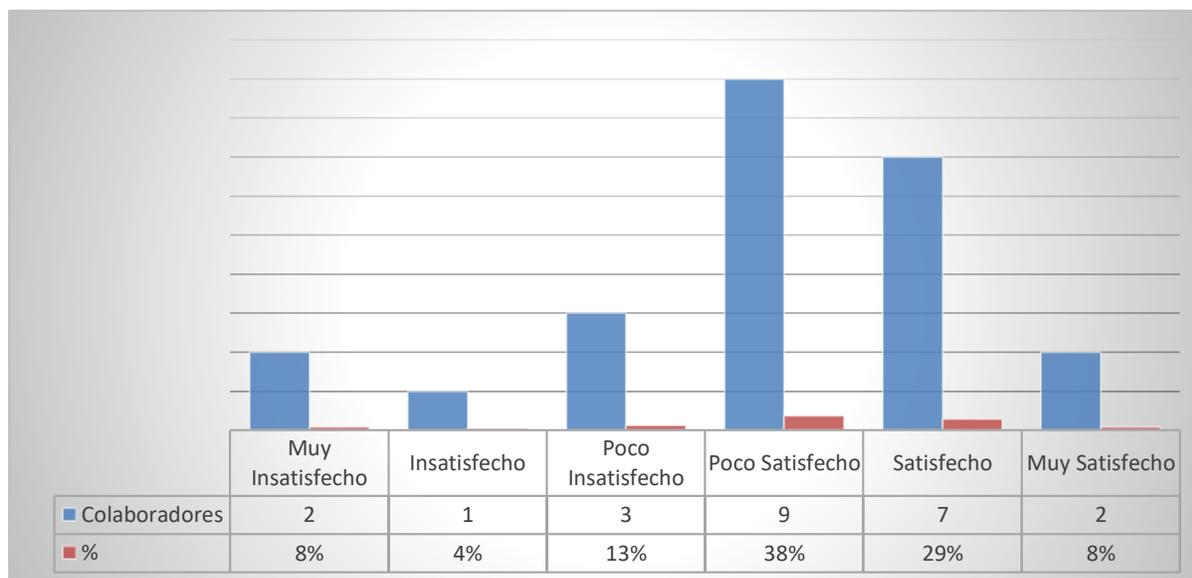
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 12 se observan los resultados que el 37% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos porque le dieron a conocer sus derechos y obligaciones, el porcentaje no satisfecho poder re indicarle estos importantes datos que contribuyen al desarrollo de su desempeño en la institución.

Rodríguez Williams (2015) Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

Figura No.13

**El capacitador dio a conocer los criterios de evaluación en la primera semana de inducción**



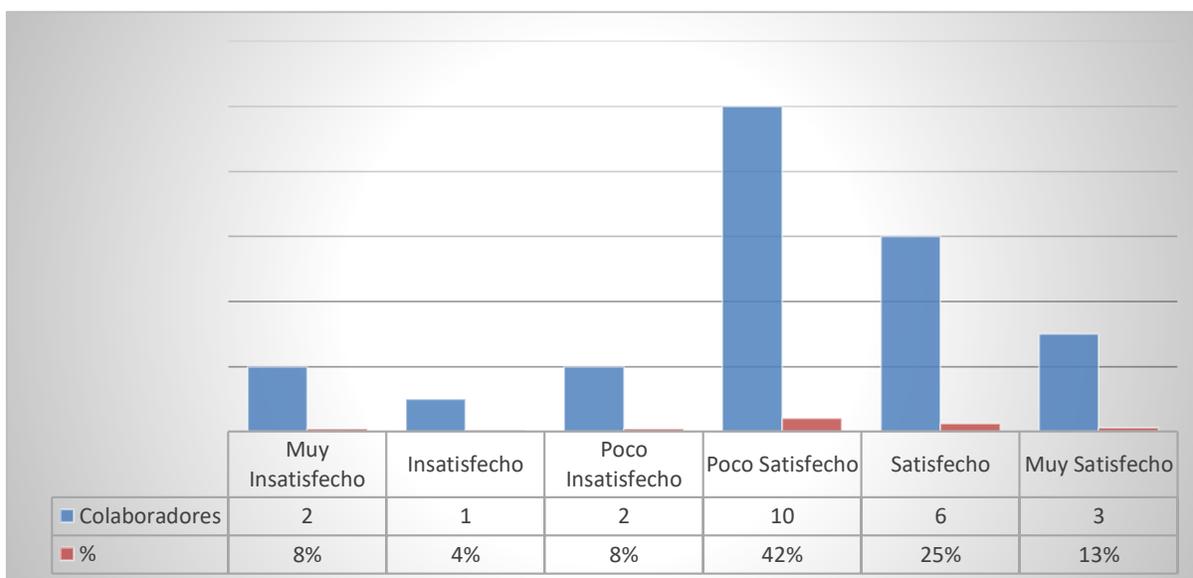
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 13 se observan los resultados que el 29% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos porque les explicaron cuál sería la evaluación de los conocimientos adquiridos, esto sigue siendo sobre el proceso de inducción específica, por tal razón se propone el programa de inducción institucional para que se cumplan las etapas básicas del proceso de inducción.

Naranjo, Bernardo (2007) indica luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros). Todo proceso de inducción necesariamente debe de tener la etapa de evaluación, la cual indicara cual fue el nivel de percepción o conocimiento adquirido, para poder resolver dudas o retroalimentar y saber que el desempeño del colaborador va hacer el idóneo.

Figura No.14

### Fueron aplicados los criterios de evaluación de acuerdo con lo establecido

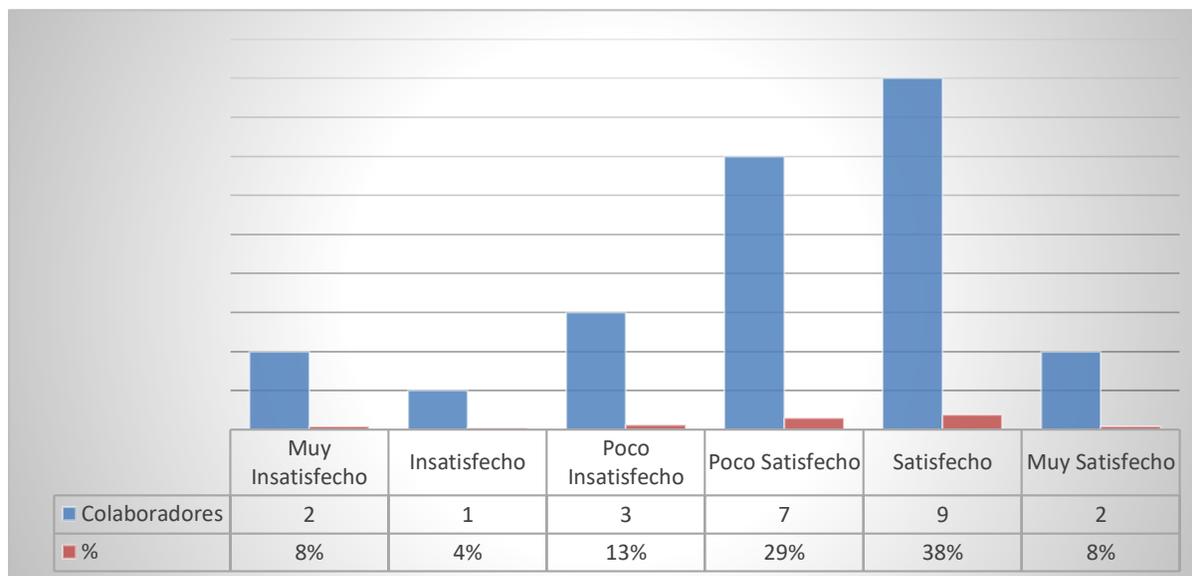


Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 14 se observan los resultados que el 25% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos con relación que fueron aplicados los criterios de evaluación de acuerdo con lo establecido, todo proceso debe de tener un método de evaluación estandarizado y darlo a conocer al momento de la inducción general, que será aplicada en la inducción específica, en este caso se confirma que no se cumplió con indicar inicialmente como se iba realizar el proceso de evaluación en todas áreas determinadas. Según Naranjo, Bernardo (2007) indica es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Figura No.15

### Recibió retroalimentación sobre los aspectos que fueron evaluados en el proceso de inducción



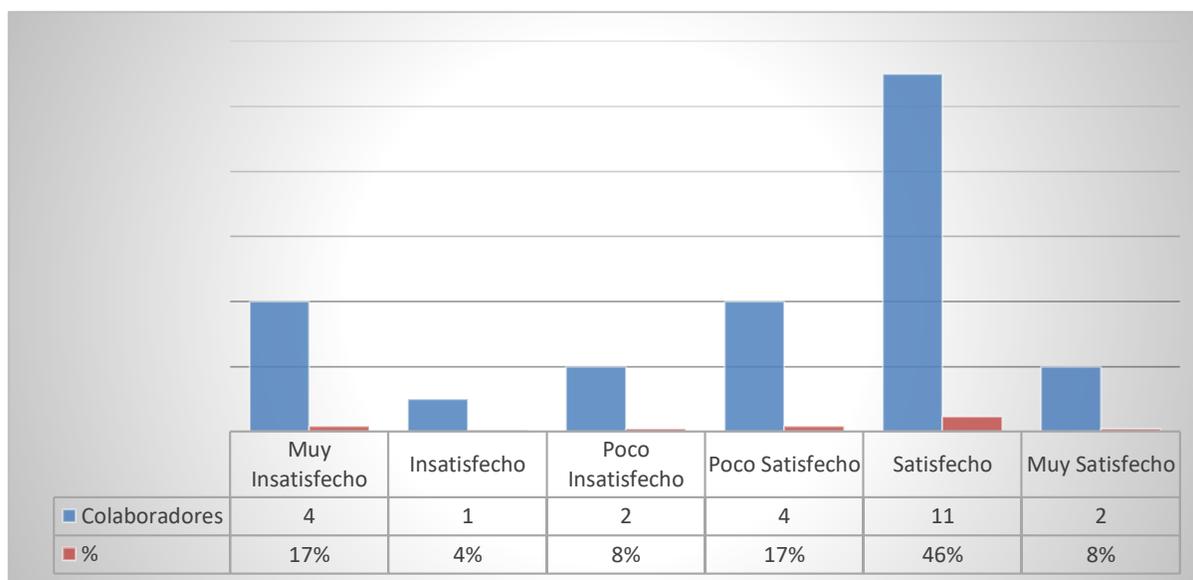
**Fuente:** Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 15 se observan los resultados que el 38% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos con relación que recibió retroalimentación sobre los aspectos que fueron evaluados en el proceso de inducción, una de las partes importantes en el proceso de inducción es la retroalimentación posterior a la evaluación, y darle seguimiento para el mejor desempeño del colaborador.

Según García Gutiérrez, Gladys Noemí (2014) indica se considera necesario, que se realice un seguimiento posterior, a la inducción para conocer su progreso, ya que el mismo permitirá descubrir fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento. Este seguimiento también dará oportunidad, de contestar dudas, y también permitirá conocer, como se ajusta el trabajador a la tarea, esta revisión es responsabilidad, en la mayoría de las organizaciones tanto de los supervisores, así como del departamento encargado de desarrollar el programa de inducción.

Figura No.16

**Considera que el tiempo que duró su proceso de inducción fue el necesario**

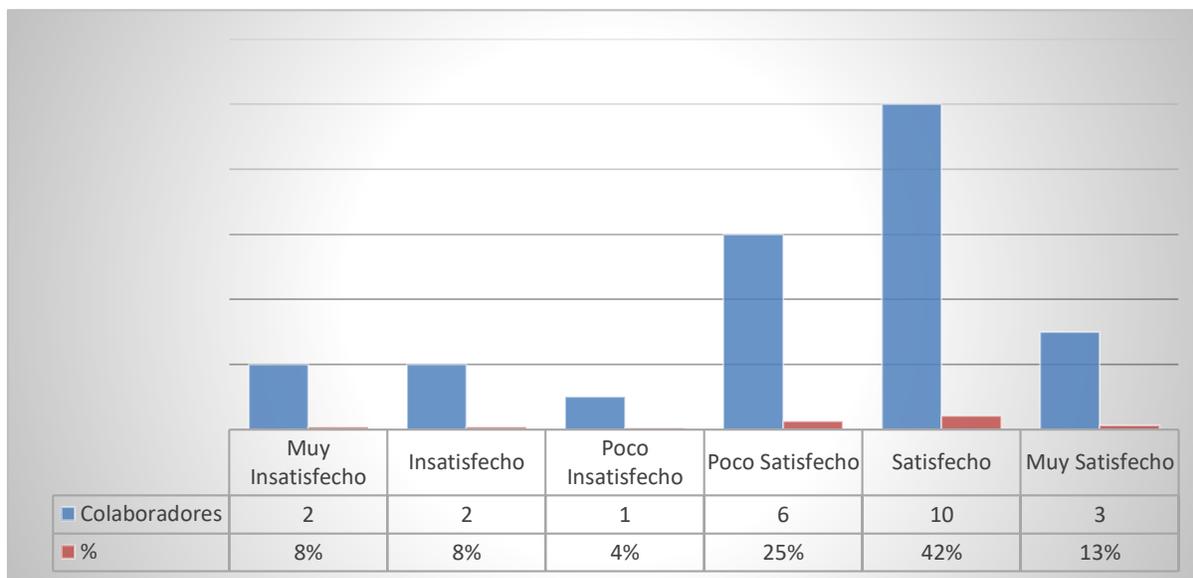


Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 16 se observan los resultados que el 46% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos con el tiempo que se llevó el proceso de inducción, tomando en cuenta que realiza el específico a puesto. Por tal razón indicamos que con el programa que se propone se pueda tener el proceso de inducción institucional en el transcurso de una semana y que posteriormente se realice el específico que lleve de 30 a 45 días que aconsejan los expertos. Naranjo, Bernardo (2007) indica que se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. A nivel de ejemplo, consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días. Por lo que se puede considerar que puede ser un menor tiempo tomando en cuenta que el seguimiento o la retroalimentación puede cubrir mucho más tiempo si lo es necesario.

Figura No.17

**El proceso de inducción contribuyó para el desarrollo de sus actividades dentro de la municipalidad**

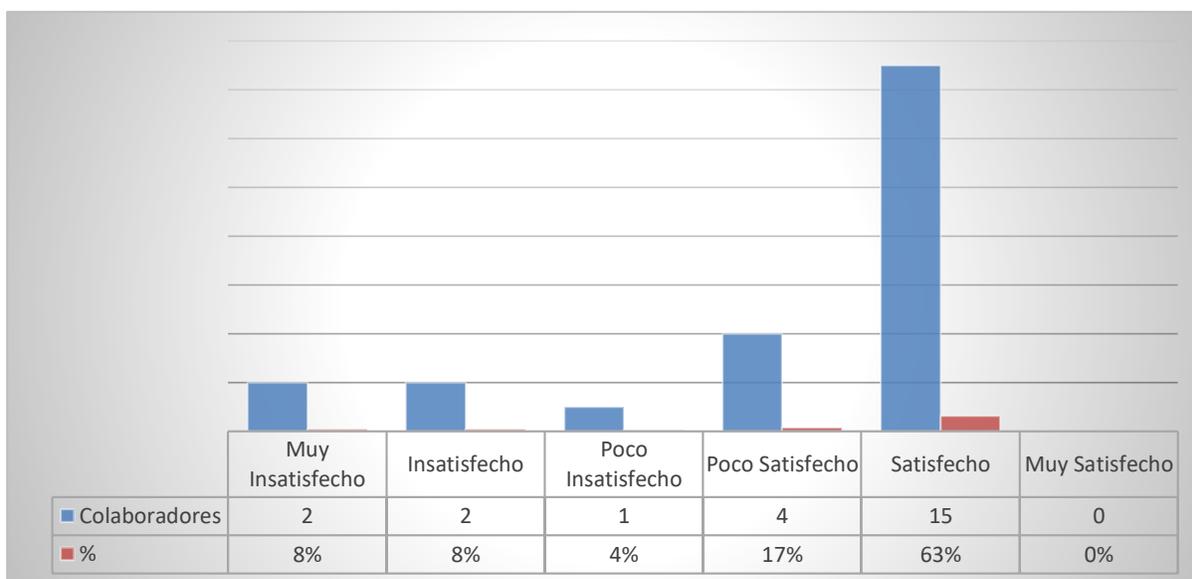


Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 17 se observan los resultados que el 42% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos que el proceso de inducción contribuyó para el desarrollo de sus actividades dentro de la municipalidad. Más información se le proporcione al colaborador pertinente a realizar sus atribuciones mejor será el desempeño del mismo, por eso se propone que se realice la inducción institucional que complementaria el proceso de inducción que hasta el momento se realiza, teniendo establecida las tres etapas que los que recomiendan con base a la teoría. Que es lo sugerido en la propuesta realizada.

Figura No.18

### Cómo calificaría el desempeño del capacitador a lo largo del proceso



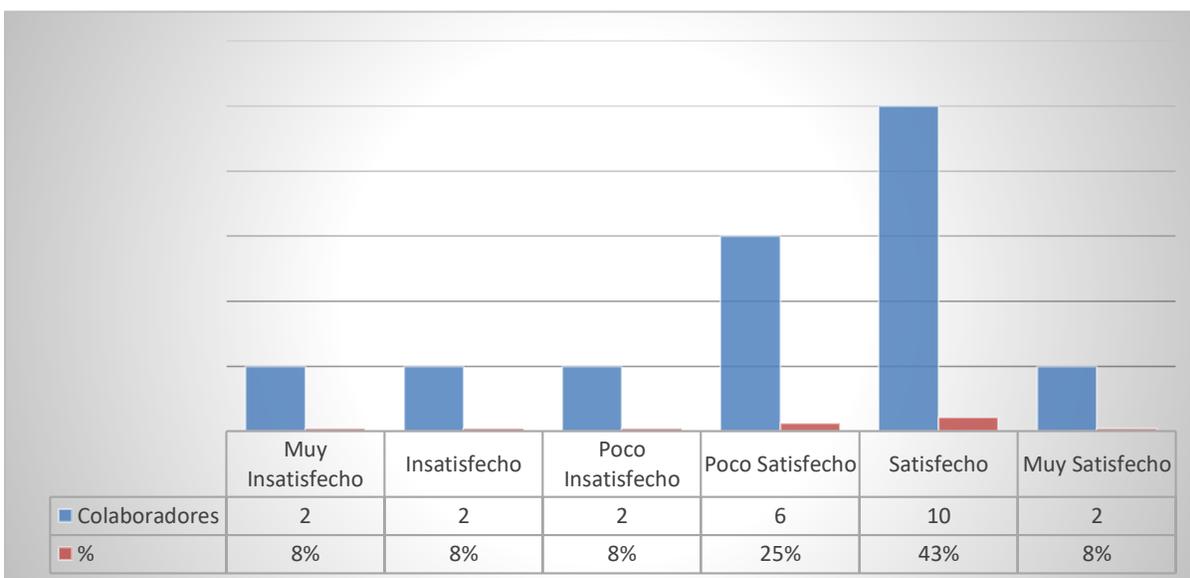
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 18 se observan los resultados que el 63% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos del desempeño del capacitador del proceso de inducción designado a lo específico del puesto, sería importante considerar que se pudiese evaluar el nivel de conocimiento que el capacitador de las áreas brinda y poder evaluar por qué el resto de los colaboradores no están satisfecho del mismo.

Según (García Gutierrez, 2014) Se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de puntos que deberá de cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes: 1) presentación de los empleados, 2) descripción de la capacitación, 3) expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. 4) condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago. 5) una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto, 6) reglas de seguridad, 7) líneas de mando. Y 8) una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Figura No.19

**En relación con lo aprendido en el proceso de inducción como lo califica**



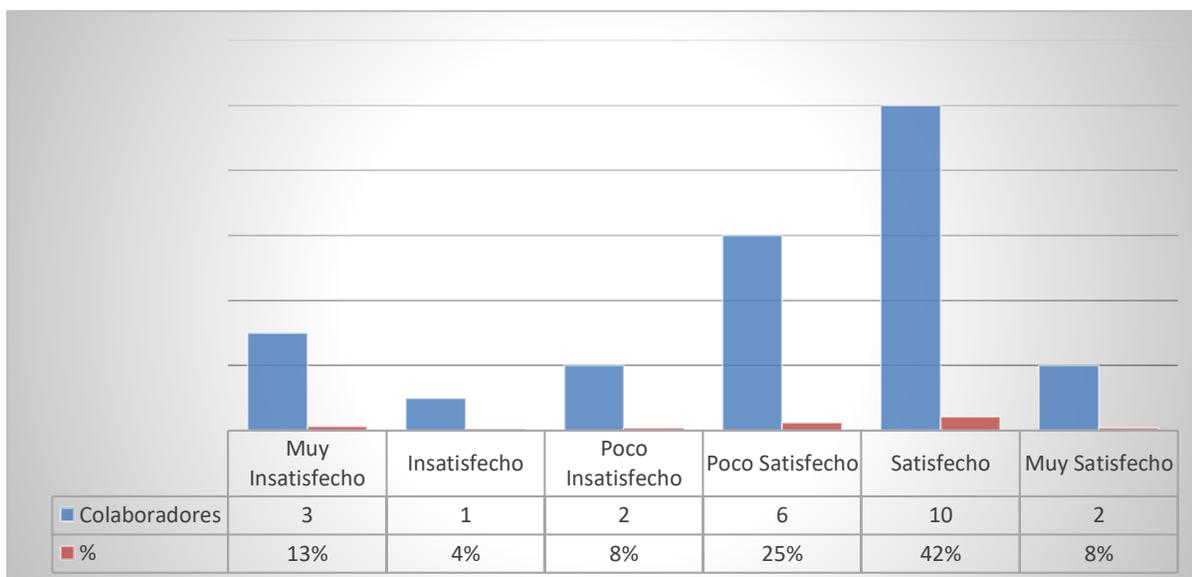
Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 19 se observan los resultados que el 43% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos de lo aprendido a el proceso de inducción.

Para tener lo básico del mejor proceso de inducción, se debe de aplicar las etapas básicas que inicia con el proceso de inducción general en este caso institucional, posteriormente lo específico al puesto y para finalizar la evaluación pertinente, con esos resultados se tendrá la opinión de quien lo recibe y de quien lo imparta. Según (García Gutierrez, 2014) indica se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de puntos que deberá de cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes: 1) presentación de los empleados, 2) descripción de la capacitación, 3) expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. 4) condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago. 5) una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto, 6) reglas de seguridad, 7) líneas de mando. Y 8) una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Figura No.20

## En general como califica el proceso de inducción



Elaboración propia, con base a los datos recopilados en la investigación de campo de la municipalidad objeto de estudio, realizado en julio 2020.

En la figura No. 20 se observan los resultados que el 42% de los colaboradores objeto de estudio, están satisfechos del proceso de inducción, profesionalmente el proceso de inducción no es el idóneo para incorporar a un nuevo colaborador a la institución, desde el punto de considerar que hay varios que están insatisfechos de que no le dieron la filosofía, que no les brindaron cuales serían los derechos y obligaciones, que no estén de acuerdo al proceso, que no les indicaron la forma de evaluar, son muchos puntos los cuales son de suma importancia para poder tener el mejor desempeño de los colaboradores. Por lo que se les propone el programa de inducción institucional, se sugiere revisar el proceso específico al puesto y el método de evaluación. Que sirva para afinar el proceso que está establecido y aplicar las tres etapas básicas que indican los expertos del proceso de inducción.

Según Naranjo (2007) Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los

objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

1. Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación de campo se estableció que el proceso de inducción que se realiza es el específico al puesto, proceso que se lleva a cabo desde el momento que el colaborador se incorpora a la institución y se le asigna el jefe inmediato quien tiene a su cargo dicho proceso.
2. Según el estudio las actividades que realizan para dicho proceso comienzan donde Recursos Humanos selecciona y posteriormente asigna al jefe inmediato del área que solicitó o le fue asignado un nuevo colaborador, quien tiene a cargo proporcionar la información pertinente al puesto o sea la inducción específica.
3. Según los resultados adquiridos el personal no está satisfecho del proceso de inducción que en la actualidad se aplica, estableciendo que el proceso de inducción es incompleto a los procesos básicos que debe tener, porque inicia con lo específico.
4. Según la investigación de campo y la información recopilada no existe un programa de inducción instruccional, proporcionando información de enfoque general de la institución, debilitando el proceso de inducción que según la teoría debería de cumplir las 3 etapas básicas de dicho proceso, como sería la inducción general, luego al específica y finalizar con la evaluación.

## RECOMENDACIONES

1. Que el proceso de inducción inicie con inducción general, según estudio anteriores indican que mayor información pertinente general de la institución y la específica al puesto, el desempeño de las funciones será de mejor resultado y que sea evaluado constantemente. Sugiriendo que el departamento de recursos humanos de la institución inicie con ese proceso.
2. Que Recurso humanos sea el iniciador del proceso de inducción general para que el nuevo colaborador reciba de primera mano la información de la institución, la importancia de las funciones municipales y implementar el proceso de inducción general para apoyar con los lineamientos establecidos por la institución.
3. Realizar un programa de inducción institucional, que fortalezca la debilidad de solo brindar información dirigida al puesto, proporcionando información general como mejora en las diferentes áreas.
4. Con el diseño del programa de inducción propuesto, sea utilizado como una de las herramientas base que complemente el proceso de inducción en la institución, desde lo general, posteriormente el específico y concluir con la evaluación. Que todos los colaboradores obtengan un ejemplar del mismo, a fin de que el colaborador tenga acceso a este tipo de información.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE INDUCCIÓN

El presente cuestionario forma parte de una investigación. La opinión que brinde es de suma importancia por lo que agradecemos su valiosa participación. La información proporcionada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por lo que sus respuestas son anónimas.

NOMBRE DEL TRABAJADOR	
NOMBRE DEL PUESTO	
ÁREA DE TRABAJO	
NIVEL ACADÉMICO	

**OBJETIVO:** Conocer el grado de satisfacción de los colaboradores en el proceso de inducción.

Marque con X una opción según la escala que a continuación encontrará:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Poco Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5	6

<b>ORGANIZACIÓN DE LA INDUCCIÓN</b>	1	2	3	4	5	6
La bienvenida a la Institución fue grata a su ingreso.						
El capacitador demostró preparación y organización del proceso de inducción.						
Las instalaciones, la iluminación, los equipos y la limpieza donde se impartió el proceso de inducción fueron las adecuadas.						
Se le dio a conocer la filosofía, la estructura organizacional e instalaciones de la municipalidad.						
El capacitador proporcionó las herramientas, recursos físicos y digitales para desarrollar el proceso de inducción.						
Considera que el contenido de la página web de la municipalidad es de ayuda en el proceso.						
Le presentaron con los compañeros de su área de trabajo.						
<b>COMUNICACIÓN EN EL PROCESO</b>	1	2	3	4	5	6
Considera que se tiene claridad y dominio para explicar y transmitir los temas del programa.						

El capacitador incorporó actividades de aprendizaje para la comprensión de los temas.						
Considera que tiene importancia el proceso de inducción.						
Le informaron claramente sus atribuciones al puesto de trabajo.						
Le dieron a conocer sus derechos y obligaciones como colaborador.						
<b>EVALUACIÓN EN EL PROCESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
El capacitador dio a conocer los criterios de evaluación en la primera semana de inducción.						
Fueron aplicados los criterios de evaluación de acuerdo con lo establecido.						
Recibió retroalimentación sobre los aspectos que fueron evaluados en el proceso de inducción.						
Considera que el tiempo que duró su proceso de inducción fue el necesario.						
<b>SATISFACCIÓN DEL PROCESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
El proceso de inducción contribuyó para el desarrollo de sus actividades dentro de la municipalidad.						
Cómo calificaría el desempeño del capacitador a lo largo del proceso.						
En relación con lo aprendido en el proceso de inducción como lo califica.						
En general como califica el proceso de inducción.						

Describa cómo contribuyó el proceso de inducción a las actividades del puesto que ocupa:

---



---

Describa qué debemos mejorar del proceso de inducción:

---



---

## **PROPUESTA**

### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL PARA UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

#### **A. Introducción**

El presente programa de Inducción Institucional ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias que ayuden a orientar y ubicar de manera especial a los empleados de nuevo ingreso de la municipalidad, dando a conocer el entorno laboral en que desarrollaran sus funciones y actividades, facilitando su adaptación al mismo. Ser una guía generalizada en todos los aspectos que se relacionan con el que hacer de la Institución y es de vital importancia para que él empleado se adapte lo más pronto posible y de la mejor manera dentro de su ámbito laboral. Dentro de los aspectos generales a abordar se encuentran la misión y visión institucional, los valores institucionales, el organigrama vigente, cuadros directivos de la municipalidad, además las ubicaciones espaciales de las oficinas de la municipal objeto de estudio, así como los derechos, obligaciones y prestaciones de ley y adicionales de las que gozan los empleados.

#### **B. Carta de Bienvenida**

La municipalidad, te da la más cordial bienvenida a nuestro equipo selecto de trabajo, del cual formas parte desde ahora. Te felicitamos por tus conocimientos, cualidades y aptitudes que han permitido tenerte en cuenta en la municipalidad. Nos honra contar con tu aporte en el esfuerzo compartido de la municipalidad, para brindar un buen servicio y satisfacción al cliente interno y externo. Al pertenecer a nuestra Institución has contraído una serie de responsabilidades y deberes, que es necesario respetar y cumplir, con disciplina y eficiencia en el desempeño de tus labores; así también has adquirido ciertos derechos que gustosamente te serán reconocidos, y más adelante te serán explicados. Antes de conocer y desempeñar tu labor, es necesario que conozcas la forma de trabajo de la Alcaldía, la misión y visión institucional, los planes estratégicos y operativos, los valores institucionales, las obligaciones, responsabilidades y en general todo lo que

comprende el funcionamiento de nuestra Municipalidad. Por lo tanto, te sugiero que estudies detenidamente la información que te suministremos y si tienes alguna duda o inquietud, puedes acercarte a nosotros para recibir ayuda y colaboración.

Atentamente.-

### **C. Objetivos**

1. Contribuir a la eficiente integración de personal de nuevo ingreso a la municipalidad, mediante la provisión de información sobre el funcionamiento y organización institucional.
2. Informar al empleado sobre el funcionamiento general, misión, visión y valores, la estructura organizacional de la municipalidad.
3. Explicar las prestaciones, beneficios, derechos y obligaciones del personal de nuevo ingreso.

### **D. Justificación de Inducción Institucional**

La inducción es un proceso de información cuyo propósito principal es acoger al nuevo colaborador, contribuir con su adaptación a la institución, unidad y a su equipo de trabajo, Inducir implica una acción orientada a entregar un sistema de información al personal de nuevo ingreso nombrado en propiedad por medio de concurso abierto, que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a los valores y normas de la institución, respetando los valores e intereses del individuo. En este sentido, el paso del personal de nuevo ingreso por el proceso de inducción, es un proceso gradual que implica transmitir a todos los trabajadores la visión, misión y valores, que se esperan en la institución. Por otra parte, la inducción es necesaria en tanto posibilita clarificar expectativas y facilitar la identificación del personal con la institución, contribuyendo así a mantener su motivación, generar compromiso, y contribuir al logro de niveles de rendimiento satisfactorios en un tiempo razonable.

## E. Estructura Orgánica

Parte importante de la inducción es presentarles a los nuevos colaboradores como está estructurado el organigrama de la institución donde iniciara sus labores, de una forma general, Describiendo desde el Consejo Municipal, Alcaldía Municipal y posteriormente las direcciones que la integran, detallando de forma breve las actividades que realizan.



## F. Información específica de las municipalidades

Los nuevos colaboradores deben de conocer que existe un código municipal por el cual están regidas y donde se detalla cómo se desarrollan los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios.

Desde el punto de vista laboral:

- Código de trabajo.
- Reglamento interior de trabajo.
- Ley de Servicio Municipal.
- Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal y su Reglamento.

- Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos y su Reglamento.
- Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Ley de Dignificación de la Mujer.
- Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.

### **G. Que se espera de los nuevos colaboradores**

- Responsabilidad: en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas desde el primer día de trabajo.
- Puntualidad: en los horarios de entrada, en los compromisos adquiridos, así como en los horarios establecidos para el desarrollo de las actividades asignadas.
- Honestidad: en el manejo de los recursos de la institución y para con sus labores.
- Disciplina: cumplimiento de los procedimientos, normas, con el tiempo de trabajo, con las metas y objetivos en el tiempo establecido.
- Colaboración: nuestro sistema de laborar requiere trabajo en equipo, porque su colaboración en todos los aspectos es fundamental en el desarrollo de las actividades de la institución.
- Optimismo: los resultados siempre son mejores si se hacen las cosas con optimismo. La institución brinda todo el apoyo para aquellas personas que tienen el deseo de superarse en su carrera profesional y dentro de la institución.

### **H. Recorrido inicial por las instalaciones de la institución**

La institución asignará a un tutor, quien será el encargado de acompañar a los colaboradores de nuevo ingreso en el recorrido por las instalaciones de la institución.

### **I. Presentación del nuevo colaborador**

Los nuevos colaboradores que ingresen a la institución, deben ser presentados a todo el personal, informando el puesto en cual trabajarán, ésta actividad debe ser realizada por el colaborador que la institución designe.

## **J. Contrato de trabajo**

Todos los colaboradores que ingresen a la institución deberán celebrar un contrato de trabajo con la institución y de acuerdo a las leyes laborales del país.

## **K. Reglamento Interior de Trabajo**

La institución cuenta con un Reglamento interior de trabajo autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. A cada colaborador que ingresa a la institución se le debe dar a conocer antes de iniciar en su puesto de trabajo.

## **L. Obligaciones de los colaboradores**

- Ser puntual en el inicio de sus labores y no suspenderlas sin causa justificada.
- Realizar sus labores con eficiencia, cuidado y responsabilidad.
- Usar adecuadamente las herramientas, equipos, maquinaria, uniformes, útiles de trabajo e implementos que la institución suministre.
- Ser cortés y respetuoso con sus compañeros de trabajo, con sus superiores, con los clientes y con los proveedores.
- Fortalecer la cultura de calidad en todas las labores de la empresa.
- Cumplir con las normas, procedimientos y políticas de la institución y las leyes del país.
- Observar las buenas costumbres, higiene y presentación personal en el trabajo.
- Utilizar el equipo de seguridad necesario para la realización de las labores.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier deficiencia en las instalaciones, equipos, maquinaria, vehículos, etc.

## **M. Política disciplinaria**

La institución tiene la responsabilidad de darle a conocer a los nuevos colaboradores la política disciplinaria, los tipos de faltas, las amonestaciones, así como las faltas a la disciplina que pueden dar lugar a la rescisión del contrato de trabajo:

- Amonestación verbal: Cuando el trabajador haya incurrido en falta leve y se aplicará en privado, y deberá dejarse evidencia escrita de la amonestación.
- Amonestación escrita: Se efectuará en caso de reincidencia en falta leve o una falta mayor, el trabajador podrá acumular hasta tres cartas de amonestación en un año y la cuarta es motivo de desvinculación de la institución.
- La suspensión de trabajo: se aplicará hasta un término no mayor de 8 días, de acuerdo a la magnitud de la falta. Rescisión del contrato (despido) Se hará efectivo cuando se incurra en faltas graves y se den las causales establecidas en los Artículos 64 y 77 del Código de Trabajo.

## **N. Medios de comunicación**

La comunicación es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. La comunicación debe ser asertiva, efectiva, oportuna. Medios de comunicación que utiliza la institución.

- Comunicación verbal:

Es la que se realiza de persona a persona y es practicada entre compañeros de trabajo, jefes y subalternos, así como en la relación con clientes proveedores y otras personas.

- Comunicación telefónica:

La institución cuenta con teléfonos de uso exclusivo para la institución y los departamentos de la misma, para la comunicación con clientes, proveedores y otras personas interesadas en comunicarse a la institución.

➤ Comunicación escrita:

Se realiza a través de cartas, memorandos, notificaciones. También puede ser a través de boletines, carteles, afiches, etc. para publicar información a todo el personal.

➤ Correo electrónico e Internet:

La institución cuenta con servicio de Internet para uso exclusivo de la institución, con la cual es posible comunicarse con todo el personal y comunicarse con personas externas.

### **O. Jornadas de trabajo**

Las jornadas de trabajo según los establecido en el contrato de trabajo.

### **P. Días de asueto**

A todos los colaboradores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en el Artículo 127 del Código de Trabajo y Acuerdo No. 1974 y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar, estos son:

- 1 de enero
- 26 de abril, día de la secretaria que se desempeña como tal en el puesto de trabajo
- Semana Santa: jueves, viernes y sábado santo
- 1 de mayo
- 10 de mayo a las madres trabajadoras
- 30 de junio
- Día de la festividad de la localidad
- 15 de septiembre
- 20 de octubre
- 1 de noviembre
- 24 de diciembre a partir de las 12:00 a.m.
- 25 de diciembre
- 31 de diciembre a partir de las 12:00 a.m.

Cuando por naturaleza del trabajo que se ejecute sea necesario laborar, se podrá trabajar durante los días de asueto o descanso semanal, con anuencia de los trabajadores, previa autorización de la Inspección General de Trabajo; teniendo el trabajador el derecho a que por tal asueto o descanso semanal se le conceda el tiempo trabajado, computándose como trabajo extraordinario sin perjuicio de los salarios ordinarios a que tenga derecho.

### **Q. Permisos y ausencias**

Los permisos para los colaboradores deben ser autorizados por el jefe inmediato superior y con anticipación. Y las ausencias deben ser justificadas por escrito, de no ser así el colaborador no tendrá derecho a recibir el pago del día que se ausente sin justificación. Los colaboradores tienen derecho ausentarse de la institución en los casos siguientes:

- Por fallecimientos de familiares: se otorgan 3 días hábiles de permiso con goce de sueldo por fallecimiento de padres, esposo(a), hermanos e hijos. De acuerdo al Código de Trabajo Capítulo V, Artículo 61, inciso C.
- Por Matrimonio: Los colaboradores tienen derecho a 5 días hábiles de permiso cuando contraen matrimonio, cuando tengan más de un año de laborar para la institución, es necesario presentar el acta de matrimonio.
- Por Nacimiento de Hijos: Se otorga 2 días de permiso con goce de sueldo a los empleados por nacimiento de hijos, esto es para los padres de acuerdo al Código de Trabajo, Capítulo V, Artículo 61, inciso 3. A las madres trabajadoras les corresponden 84 días efectivos de descanso durante el periodo pre y pos natal, bajo suspensión laboral otorgada por el IGSS según el Código de Trabajo, Artículo 152.

### **R. Período de prueba**

Los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa tendrán un período de prueba de dos meses, después de los cuales será confirmado en su puesto de trabajo. Si no fuere confirmado recibirá el pago que le corresponda y terminará la relación laboral.

### **S. Ascensos y traslados de puestos de trabajo**

Los colaboradores de acuerdo a su desempeño, actitud y experiencia tendrán derecho a solicitar al jefe inmediato superior, un ascenso a otro puesto de mayor responsabilidad o trasladarse a otro puesto del mismo nivel u otro departamento. Estos ascensos y traslados dependerán de las necesidades de la institución de cubrir puestos vacantes.

### **T. Forma de pago o compensaciones**

Los pagos a los colaboradores son en forma mensual. Se realizará mediante depósitos monetarios en un banco del sistema nacional o por medio de cheques, los colaboradores deben firmar las boletas de pago. Los colaboradores de nuevo ingreso deberán solicitar información a la encargada de Personal, quién les proporcionará los formularios necesarios para la apertura de la cuenta bancaria correspondiente.

### **U. Prestaciones laborales que la institución otorga a sus colaboradores**

Los colaboradores reciben las siguientes prestaciones:

- El bono 14 en el mes de junio, que es igual al 100% de su sueldo ordinario.
- Aguinaldo en diciembre igual al 100% del sueldo ordinario e) Diferido en diciembre igual al 100% del sueldo.
- Vacaciones que serán gozadas después de un año continuo de trabajo.

### **V. Prestaciones del IGSS**

La institución cumple con el pago de las cuotas patronales y laborales del IGSS, por lo que sus colaboradores tienen derecho a recibir las prestaciones que otorga el IGSS. Al trabajador se le deduce de su sueldo el 4.83% que por ley le corresponde, Así mismo la empresa aporta un 10.67% de cuota patronal.

Los Certificados de Trabajo para acudir al IGSS, deben ser solicitados con un día de anticipación para enfermedad común, en caso de accidentes y otros casos de excepción el certificado será tramitado inmediatamente.

El IGSS da protección y beneficios en casos siguientes: - Accidentes - Enfermedad común - Maternidad - Pediatría para hijos hasta 5 años - IVS (Invalidez, Vejes y Sobrevivencia) Todos los trámites de los colaboradores ante IGSS, son de carácter personal.

### **W. Pago de Boleto de Ornato**

Este se realiza ante la municipalidad en el mes de enero de cada año, el descuento de este se hace en la nómina.

### **X. Documentos para expediente**

La institución creará una carpeta de archivo por cada colaborador, allí se archivan los documentos siguientes:

- Currículum vitae
- Fotocopia completa del DPI del Colaborador
- Constancia de NIT
- Solicitud de empleo
- Informe de entrevista
- Propuesta Salarial
- Copia de carta de recepción del Reglamento Interno de Trabajo de Personal Municipal
- Copia de carta de recepción del Código de Ética
- Copia del Contrato de Trabajo
- Constancias de pago de prestaciones laborales.
- Carta de recomendaciones laborales.
- Constancia de carencia de antecedentes policíacos y penales.

- Título, diploma profesional, técnico o certificación de cursos aprobados (se exceptúan de éste requisito, los puestos que no requieren personal calificado).
- Cartas de recomendación personales o extendidas en empresas, instituciones o dependencias donde se hayan prestado servicios.
- Cartas de amonestación por faltas disciplinarias.

#### **Y. Asignación del jefe inmediato para la inducción del nuevo colaborador**

Al colaborador de nuevo ingreso se le asignará el jefe inmediato para inducirlo en las tareas que debe realizar en el puesto que ocupará, con conocimientos del descriptor de puesto requerido, experiencia, y con actitud positiva se iniciará el proceso de inducción. Debe realizar cuatro funciones básicas junto con al nuevo colaborador:

- Transmitir al nuevo colaborador una descripción clara de las tareas que debe realizar.
- Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- Informar al nuevo colaborador las metas y los resultados que se deben alcanzar.
- Proporcionar al colaborador retroalimentación del desempeño.

#### **Z. Rescisión del contrato de trabajo (renuncia o despido)**

La rescisión del contrato se puede dar por renuncia cuando el colaborador decide dejar de laborar para la institución y por despido cuando se da una falta que amerita el despido. Se llena un formato que firma el empleado y el encargado de Recursos humano de la institución, se le da una copia al colaborador, que deberá archivarse y como una entrevista de salida y realizarle el pago de sus prestaciones laborales.

#### **Tiempo requerido**

El tiempo que se requiere para este proceso se propone el transcurso de una semana.

#### **Instrumentos y recursos**

Tener como mínimo 5 ejemplares de la propuesta, dependerá de la cantidad de colaboradores que se tengan que contratar, considerando que es una inducción

institucional, se podrá realizar este proceso con colaboradores de diferentes áreas asignadas.

Establecer un área determinada para ejecutar el proceso, recomendando que el Departamento de Recursos Humanos es el elemento idóneo para realizarlo.

### **Referencia Bibliográfica**

Para la elaboración de la propuesta recomendada se utilizaron los siguientes documentos de referencia:

Artero Hernández, J. P. (enero de 2013). Manual de Inducción y Bienvenida de la Municipalidad de Cuscatancingo Unidad de Recursos Humanos. Obtenido de file:///C:/Users/Norma/Downloads/MANUAL\_DE\_INDUCCION\_Y\_BIENVENIDA\_ALCALDIA\_CUSCATANCINGO\_(Version\_vigente\_a\_la\_fecha).pdf

Alcaldía Municipal de Santa Tecla. (s.f.). *Manual de Inducción*. Obtenido de [http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/ManualInduccionAMST\\_57725.pdf](http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/ManualInduccionAMST_57725.pdf)

Chichilla Pointan, O. R. (noviembre de 2010). Tesis: "Programa de Inducción para los colaboradores de nuevo ingreso , Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. ". Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3660.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3660.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaldía Municipal de Santa Tecla. (s.f.). *Manual de Inducción*. Obtenido de [http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/ManualInduccionAMST\\_57725.pdf](http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/ManualInduccionAMST_57725.pdf)
2. Anleu, R. A. (octubre de 2007). *Diseño de la Nueva Municipalidad de San Jose Pinula, Guatemala*. Guatemala, Guatemala.
3. Artero Hernández, J. P. (enero de 2013). *Manual de Inducción y Bienvenida de la Municipalidad de Cuscatancingo Unidad de Recursos Humanos*. Obtenido de [file:///C:/Users/Norma/Downloads/MANUAL\\_DE\\_INDUCCION\\_Y\\_BIENVENIDA\\_ALCALDIA\\_CUSCATANCINGO\\_\(Version\\_vigente\\_a\\_la\\_fecha\).pdf](file:///C:/Users/Norma/Downloads/MANUAL_DE_INDUCCION_Y_BIENVENIDA_ALCALDIA_CUSCATANCINGO_(Version_vigente_a_la_fecha).pdf)
4. Cartillo P., D. M. (mayo de 2013). Tesis: "Proceso de Inducción del personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo". Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1640/dcastillo.pdf?sequence=4>
5. Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Will. Obtenido de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato.\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
6. Chichilla Pointan, O. R. (noviembre de 2010). Tesis: "Programa de Inducción para los colaboradores de nuevo ingreso, Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A.". Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3660.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3660.pdf)
7. Córdova Quezada, B. D. (2016). Tesis CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE. Recuperado el julio de 2020, de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcic796c/doc/bpmfcic796c.pdf>
8. Corral Mendivil, C. R., Gil Palomares, M. G., Velasco Cepeda, R. I., & Serrano Cornejo, M. L. (2011). *La Importancia del Programa de Inducción, en las empresas del Sector Servicios. El Buzón de Pacioli*.
9. Davird Wug, M. V. (2006). Tesis: "Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez". Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1823.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf)
10. Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Libro de Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano Quinta Edición*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

11. García Gutierrez, G. N. (enero de 2014). Tesis "IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO". Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>
12. Ibarra Marquez, E., & Zamora Bustos, M. E. (marzo de 2011). Tesis: " Análisis del Proceso de Inducción en la Corporación Nacional Forestal Período 2008-2010". Obtenido de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/3254/tesis%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Manual de Puestos y Funciones del Personal Municipal, Municipalidad de San Jose Pinula. (2019). Guatemala.
14. Martínez Molina, J. S. (octubre de 2011). Manual de Inducción , para capacitar al personal de nuevo ingreso de Plan Internacional, sede Guatemala. Obtenido de [http://www.repositorio.usac.edu.gt/2005/1/07\\_2074.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/2005/1/07_2074.pdf)
15. Mayac Ortega, Y. I. (2012). Tesis: " Manual de Inducción para el nuevo personal de la división de servicios sociales de la empresa comfamiliar". Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/86508.pdf>
16. Mendoza Jimenez, T. E. (2013). Tesis : "Elaboracion de un Manual de Induccion para el personal de la Editorial Don Bosco". Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
17. Rada, E. J., Cardenas, J. A., & Gomez, L. F. (2019). *PROPUESTA DE INDUCCION AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN LA CONSTRUCTORA CONFUTURO LTDA, EN LA CIUDAD DE MONTERIA.*
18. Reglamento Interno de Trabajo del Personal Municipalidad de San Jose Pinula. (s.f.). Guatemala.
19. Reyes, J. M., & Garcia Argueta, G. (octubre de 2012). Tesis: " Elaboración de Manual de Induccion para el personal de primer ingreso de la dirección de catastro de la Municipalidad de Guatemala. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/11254/1/T13%20%282333%29.pdf>
20. Rosales González, A. O. (junio de 2010). Tesis: " Programa de Induccion para el personal del departamento de Ginecologia y Obstetricia del Hospital Roosevelt". Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3602.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3602.pdf)
21. Torres-Flórez, D. (junio de 2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON Vol. 6 No 1 , 4-9.*
22. Zamora Garcia, A. C. (10 de 2015). Trabajo de Graduación "Diagnostico y Estrategia de Comunicacion Organizacional Interna para la Municipalidad de San Jose Pinula". Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de

Ciencias de la Comunicación, Departamento de Estudios de Postgrado:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1401.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1401.pdf)

## EGRAFÍA

1. deconceptos. (s.f.). Obtenido de <https://deconceptos.com>
2. gestionpersonalumb. (05 de 2015). <http://gestionpersonalumb.blogspot.com>.
3. Isario, K. G. (2020). staffingpersonal. Obtenido de [https://www.staffingpersonal.com/induccin\\_del\\_personal/](https://www.staffingpersonal.com/induccin_del_personal/)
4. Karen, M. (14 de nov de 2013). *Presentacion en Slideshare de Proceso de Inducción de Personal*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal>
5. Naranjo, B. (01 de 02 de 2007). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
6. Pagina de Municipalidad de San Jose Pinula. (s.f.). Obtenido de <https://munisanjosepinula.gob.gt/>
7. Rodriguez, W. (julio de 2015). Blogspot.com. Obtenido de [http://induccinumb.blogspot.com/2015/07/plan-de-induccion-y-sus-caracteristicas\\_12.html](http://induccinumb.blogspot.com/2015/07/plan-de-induccion-y-sus-caracteristicas_12.html)
8. Universidad Veracruzana. (2011). Administración de Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura No. 1</b>	<b>23</b>
<b>Figura No. 2</b>	<b>24</b>
<b>Figura No. 3</b>	<b>25</b>
<b>Figura No. 4</b>	<b>26</b>
<b>Figura No. 5</b>	<b>27</b>
<b>Figura No. 6</b>	<b>28</b>
<b>Figura No. 7</b>	<b>29</b>
<b>Figura No. 8</b>	<b>30</b>
<b>Figura No. 9</b>	<b>31</b>
<b>Figura No. 10</b>	<b>32</b>
<b>Figura No. 11</b>	<b>33</b>
<b>Figura No.12</b>	<b>34</b>
<b>Figura No.13</b>	<b>35</b>
<b>Figura No.14</b>	<b>36</b>
<b>Figura No.15</b>	<b>37</b>
<b>Figura No.16</b>	<b>38</b>
<b>Figura No.17</b>	<b>39</b>
<b>Figura No.18</b>	<b>40</b>
<b>Figura No.19</b>	<b>41</b>
<b>Figura No.20</b>	<b>42</b>