

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



“PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL, UBICADA EN LA ZONA 13 EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”



LICENCIADA CECILIA PAOLA ZARCEÑO ORELLANA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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



“PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL, UBICADA EN LA ZONA 13 EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, 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 Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: DOCTOR ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLADA
AUTORA: CECILIA PAOLA ZARCEÑO ORELLANA
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

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

Coordinador: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal Díaz
Evaluador: MSc. Nathaly Carolina Juárez

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CECILIA PAOLA ZARCEÑO ORELLANA**, con número de carné: **200811959**

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

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'C. Paola Zarceño Orellana', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a double quote mark at the end.

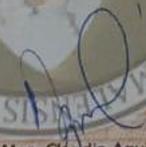


ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-028-JPFS-2022 ACTA/EP No. 5700

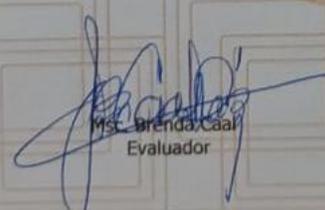
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 15 de octubre de 2022, a las 15:30 - 16:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Cecilia Paola Zarceño Orellana**, carné No 200811959, estudiante de la Maestría Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL, UBICADA EN LA ZONA 13 EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **18/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 15 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



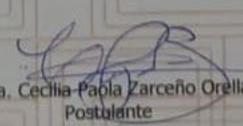
Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Brenda Caal
Evaluador



Msc. Nathaly Juárez
Evaluador



Licda. Cecilia Paola Zarceño Orellana
Postulante

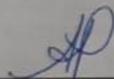
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Cecilia Paola Zarceño Orellana**, Carné **200811959** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	59
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	18
Nota final:	77

APROBADO

Guatemala 21 de octubre de 2022.

(F)  _____

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

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Infinitas gracias, por la vida, salud, fe, sabiduría, paciencia, bendición y entendimiento ante esta meta.

A MI MADRE

Por su amor, por ser un pilar fundamental en este proceso, por motivarme a cumplir este sueño, por su apoyo en todas las etapas de mi vida, Te amo mami.

A MI PADRE

Por motivarme e impulsarme a seguir adelante y no rendirme en todo lo que me proponga, gracias padre por tu apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS

Por brindarme su apoyo en todos los aspectos, por motivarme cuando sentía no poder, por ser fuente de inspiración e impulsarme a no rendirme.

A MIS SOBRINOS

Aisha, Kathalina, Sofia, y mi sobrinito que viene en camino, por ser la alegría de mi vida, por ser mi paz en los momentos que más lo necesito. Los amo con todo mi corazón.

A MI FAMILIA Y AMIGOS

A mi familia de sangre y política por su amor, consejos, por su paciencia y comprensión en los momentos que no pude compartir con ustedes; A mis amigos, por la alegría, los ánimos a seguir adelante en los días tan difíciles, gracias por su cariño.

A LA USAC

Por la oportunidad de adquirir más conocimientos para posteriormente compartirlos y culminar con éxito esta meta propuesta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudio	2
1.2 Antecedentes del Sector	9
2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Que es la Administración de Recursos Humanos.....	11
2.2 Importancia y principal objetivo de la Administración de Recurso Humano	12
2.3 Propósito de la administración de RRHH	13
2.4 Planeación de Recursos Humanos	13
2.5 Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	16
2.6 Inducción.....	17
2.6.1 Importancia de la Inducción	19
2.6.2 Objetivos de la Inducción	19
2.6.3 Contenido y responsabilidad de la Inducción	20
2.6.4 Proceso de Inducción	21
2.6.5 Programa de Inducción.....	24
2.7 Inducción a los nuevos empleados.....	28
2.7.1 Elementos de un programa de inducción de nuevos empleados	29
2.8 Inducción específica al puesto de trabajo	31
2.8.1 Elementos de un programa de inducción específica al puesto de trabajo ..	32
2.8.2 Errores comunes	33
2.9 Seguimiento de la Inducción	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Definición del Problema	35
3.1.1 Delimitación del Problema	36
3.2 Objetivos	37
3.2.1 Objetivo General:	37
3.2.2 Objetivo Específico:	37

3.3	Métodos, técnicas e instrumentos	37
3.3.1	Método de Investigación	37
3.3.2	Población.....	39
3.3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de información	41
3.3.4	Instrumentos de recolección de información	42
3.3.5	Resumen del Procedimiento realizado.....	43
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
4.1	Presentación y análisis de resultados obtenidos	44
4.1.1	Recopilación de información	44
4.1.2	Propuesta de mejora al Programa de Inducción	79
4.1.3	Trifoliar de Bienvenida	81
4.1.4	Evaluación y seguimiento al programa de inducción.....	81
4.1.5	Actualizaciones para el programa de inducción.	81
4.1.6	Recomendación de cómo realizar el proceso de inducción específica al puesto 82	
4.2	Discusión de resultados	83
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	87
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	88
	ANEXOS	92
	ÍNDICE DE CUADROS	130
	ÍNDICE DE FIGURAS	130

RESUMEN

El presente estudio fue realizado en una Institución que se dedica a la administración de infraestructura vial, por medio de planes y proyectos, también es la encargada de planificar, diseñar, ejecutar y supervisar las obras de construcción, entre otros, que sean para el bienestar de la población.

Actualmente la Institución realiza un programa de inducción general para el personal de una manera limitada, este tiende a que la familiarización, adaptación del personal de nuevo ingreso con la misión, visión, estructura organizacional, con la normativa general necesaria y básica que debe tener de conocimiento cada uno, sea insuficiente, adicional a ello se puede agregar que la inducción específica al puesto, se practica de una manera mínima por lo que ocasiona que el personal administrativo no cuente con las herramientas necesarias o que tenga el conocimiento básico para el desarrollo de las funciones que realizara.

El trabajo profesional de graduación que a continuación se presenta, inicio con una observación de las necesidades del programa de inducción que se realiza actualmente en la Institución, esto con la finalidad de conocer si realmente es necesario que se evalué y se realicen las mejoras necesarias la inducción del personal administrativo. Se procedió a realizar las investigaciones de antecedentes de estudios como del sector.

La metodología utilizada para el presente fue mixta en virtud que se obtuvieron datos cuantitativos como cualitativos. Agregando que se realizó una muestra de 92 encuestados del total de la población de 120 que conforman las divisiones, unidades y departamentos a los que estaba enfocado el presente. La presentación de resultados fue recopilada por medio de la estadística descriptiva donde se detalla los puntos más relevantes, en la cual se presentaron los datos en graficas que contribuyeron al análisis y solución a la problemática identificada.

En la recopilación de información se logró establecer que la inducción realizada, se puede establecer que el personal de recién ingreso en su mayoría si recibió inducción, y que

esta no es aplicada de manera permanente y formal, que los tiempos para realizarla no son lo acordes, creando con ello brechas que ocasionan que sea defectuoso y que no aporte a que el personal aumente el sentido de pertenencia, ocasionando dificultad al momento de realizar sus actividades y provocando que no se cumplan de una mejor manera las metas establecidas por la institución. Por lo que con estos resultados se viene afirmar la necesidad de realizar mejoras al programa de inducción que se realiza actualmente en la Institución objeto de estudio, que se establezca el procedimiento adecuado, la evaluación para este proceso y los seguimientos y actualizaciones necesarias, adicional se recomienda como realizar el proceso de inducción específica al puesto, esto con la finalidad de lograr un mejor ambiente, desempeño y el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

INTRODUCCIÓN

La Administración del Recurso Humano es la encargada organizar, planear desarrollar, coordinar estrategias para el buen desempeño del personal, se considera que si este es administrado de una manera correcta el personal lograra todos los objetivos y metas de la organización ya que sus aptitudes y habilidades serán aprovechadas de la mejor manera.

El activo más importante para una organización es el factor humano, en virtud de que son las encargadas de realizar las funciones, actividades que serán necesarias para el éxito de la misma, por lo que es necesario que, para el cumplimiento de las mismas, las personas y la organización se encuentren conectadas, familiarizadas y alineadas desde el inicio de la relación laboral.

Sin embargo, en muchas ocasiones las organizaciones desconocen cuales son los procesos o elementos que le servirán de guía para estar encaminados o conectados hacia el mismo fin, uno de estos procesos elementales es la inducción al personal, este permitirá que estos sean orientados, conozcan la filosofía, derechos y obligaciones que tienen como empleados dentro de la organización, así mismo que adquieran información específica relacionada a los distintos procesos que deben realizar en su puesto de trabajo, estableciendo un vínculo de familiarización, aceptación y motivación a momento de incluirse en las labores, así a través de la inducción a personal se puede observar que se lograra que se cumplan los objetivos de la organización.

Por lo tanto, el tema a desarrollar en la presente investigación es sobre la inducción para el personal de una institución del sector construcción y mejoramiento de carreteras ubicada el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, por lo que de acuerdo a la problemática a estudiar y a los objetivos planteados el tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva.

El primer capítulo se integra de los antecedentes de estudios relacionados con el tema

que se describe y antecedentes del sector de la unidad objeto de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sirve de sustento para la información científica del estudio, compuesto de los conceptos básicos y elementales que van relacionados con el tema de inducción.

En el tercer capítulo se encuentra la parte metodológica del trabajo de graduación, que incluye la definición del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria del programa de inducción, que sirvieron de sustento para para el estudio.

En el cuarto capítulo se presenta la recopilación de información, el respectivo análisis y discusión, esto con la finalidad de definir los datos que serán necesarios y útiles para el desarrollo y cumplimiento de la propuesta de mejora.

Por último, se presentan las conclusiones de los principales resultados obtenidos alineados con los objetivos planteados en el presente trabajo, así mismo se detallan las recomendaciones que se le plantean a la Institución. Posteriormente en la bibliografía se detalla la lista de autores y sitios web investigados, aunado a este los anexos que detallan los instrumentos utilizados para recabar la información, el programa de propuesta de mejora, el trifoliar de bienvenida, se recomienda como realizar el proceso de inducción específica al puesto, el índice de cuadros y graficas utilizadas en el informe.

1 ANTECEDENTES

La Administración del Recurso Humano es la encargada de gestionar todo lo relacionado al personal de una organización por medio de la planeación, coordinación y desarrollo eficiente del personal, aunado a esto se agrega que es la encargada de gestionar las herramientas necesarias para el reclutamiento, orientación, motivación del mismo en virtud que hoy en día se considera al recurso humano como un activo fundamental para las organizaciones.

El recurso humano como base elemental de cualquier empresa de índole privado o público, tiene como base el desempeñar sus labores con la mayor eficacia y eficiencia posible, sin embargo, ocurre que cuando simplemente se coloca a cada empleado en su puesto de trabajo sin ningún tipo de orientación, adaptándose de acuerdo a sus conocimientos o no, por lo que esto a futuro viene a representar cierto atraso con las metas proyectadas de la organización.

En varias situaciones la inducción se ha tomado como procesos innecesarios, como una pérdida de tiempo y de recursos, llevándose de una manera básica y desordenada.

Esta misma situación despierta la necesidad de implementar de manera constante la adaptación de un nuevo personal, insertándolo e involucrándolo mediante un esquema preparado y organizado, para que conlleve al correcto desarrollo de sus actividades, disminuyendo el grado de error que suscitaban en el momento de hacer sus tareas con la orientación adecuada y fortalecimientos adecuados.

La inducción es una de la metodología que harán del personal recién iniciado comprenda lo importante, establezca diferencias y apliquen lo aprendido, disminuyendo costos, desempeñando sus labores de una manera adecuada y obteniendo muchos más beneficios, tanto económicos, productivos como laborales, para la organización en un menor periodo.

En el sector de construcción, rehabilitación, mejoramiento, de carreteras, es elemental que cada persona este comprometido con sus actividades, por lo que la inducción

es algo importante para la rápida adaptación del personal, en virtud que esta es una institución Estatal que responde a los intereses de la población, y realizar procesos de una manera tardía, daría como resultados el bajo encaminamiento al desarrollo del país, porque las carreteras abren la oportunidad de la movilidad en la parte comercial, turística y social de la Nación.

1.1 Antecedentes de estudio

A continuación, se presenta investigaciones relacionados con la inducción del personal desarrolladas a nivel nacional como a nivel Latinoamérica.

En el primer estudio es realizado por la Licenciada Evelin Magali Lavagnino Sánchez de Montenegro (2017), relacionado a la investigación de estudios de posgrado con la denominación “ AUDITORIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA” el cual presento en la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde indica que el proceso actual de incorporación del nuevo trabajador, no cumple su objetivo de proporcionar una adecuada incorporación al Talento Humano que ingresa a prestar sus servicios a dicha casa de estudios, por lo que el objetivo es determinar si es efectivo el proceso de inducción para el trabajador administrativo de reciente ingreso, para una mejor adaptación a la institución. En la metodología se utilizó el método científico en sus diferentes fases, recopilando información por medio de encuestas, aplicación de entrevistas. Del análisis de los datos obtenidos se puede concluir que el proceso de inducción institucional dirigido al trabajador administrativo de reciente ingreso, es efectivo, si se brinda al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación, sin embargo, el actual proceso de inducción, no da seguimiento, ni refuerzo de los temas que fueron incluidos, por lo que como todo proceso de hace necesario llevar a cabo una evaluación posterior. (Sánchez, 2017, p. 33, p.36, p.42 y p.74).

Este estudio es el realizado por la Licenciada en enfermería María Leticia Sánchez Valenzuela (2017) relacionado a la investigación de estudios de posgrado realizada con

el nombre de “PERCEPCIÓN EN RELACIÓN AL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE INGRESARON AL HOSPITAL ESCUELA “DR. ALEJANDRO DÁVILA BOLAÑOS” la cual presento en la Universidad Nacional Autónoma de Managua Nicaragua, donde indico que los procesos de inducción de personal para integrar a los nuevos recursos de enfermería deben permitir minimizar las dificultades y ansiedades del recién llegado, conocer la estructura organizativa, su historia, políticas, misión visión y beneficios socio-económico e ir desarrollando el sentido de pertenencia institucional, por lo que dicha investigación favorecerá a la organización, aportando satisfacción laboral, factor clave para garantizar el rendimiento del recurso humano desde el momento inicial en que el trabajador se incorpora a la empresa y al grupo de trabajo reduciendo los índices de ausentismo, rotación del personal alcanzando mayor productividad, eficiencia y rendimiento. El método de investigación utilizado fue el descriptivo de corte transversal y la herramienta que se utilizo fue el auto llenado de un cuestionario para cada uno de los participantes en el estudio, determinando la percepción que tiene el personal de enfermería de nuevo ingreso es que durante el proceso de inducción se les proporciona toda la información necesaria acerca de la organización e institución para un mejor desempeño en sus actividades funcionales y laborales y cumplir con los objetivos organizacionales. El estudio concluye que cada elemento del proceso de inducción es importante, por lo que propone realizar un plan de mejora en el proceso de inducción que se lleva en el departamento de enfermería del Hospital Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños. (Sánchez, 2017, p.4, p.17 y p. 19).

La Licenciada Maria Yaniris Quezada Guzmán (2017), en su investigación de tesis de posgrado relacionada al “Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para él, año 2017” la cual presento en la Universidad APEC UNAPEC de Santo Domingo, Distrito Nacional República Dominicana; esta investigación fue identificar las áreas de mejoras que se pueden realizar al manual de Inducción del referido Ministerio, su objetivo general fue una propuesta de mejora y actualización del manual de inducción del Ministerio de la Juventud, esto con la finalidad de dotar a los empleados de las herramientas necesarias a la hora de realizar sus funciones laborales y conocer las expectativas sobre el funcionamiento de este proceso, la metodología

aplicada se basó en la realización de una entrevista a la encargada de recursos humanos, para conocer expectativas acerca de su del funcionamiento y desarrollo del personal de nuevo ingreso y además del nivel de competencias profesionales, luego de haber tomado la inducción; los resultados obtenidos fueron satisfactorios, se analizaron sus resultados y el personal se mostró más interesado y motivado a desarrollar con éxito sus actividades laborales, dentro de los principales hallazgos que se destacaron en el diagnóstico es que, al presente manual se le debe realizar mejoras en aspectos de la información que actualmente posee, así mismo requiere la integración de nuevos complementos informáticos, tales como manuales instructivos, establecer políticas para este proceso, crear programas de capacitación, videos informativos, realizar simulacros para medidas de seguridad, designar un equipo de personal par que forme parte de la guía para los nuevos colaboradores, y una iniciativa muy importante que se debe tomar en cuenta es crear un programa de capacitación para los principales ejecutivos de la institución. Por lo que se concluye que la inducción al nuevo empleado ayudara a que la organización se vuelva productiva con mayor rapidez y también es un error considerar la integración de Recursos Humanos como un proceso rápido esto en virtud que ellos deben llevar una serie de actividades al momento de vincular al personal con la cultura organizacional de la institución. (Quezada, 2017, p. ii, p. 62 y p.64).

Los autores Bryan Turcios Bernal y Fernando Avedaño Mendoza (2016) en su investigación de tesis de posgrado “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DIRIGIDO A EMPLEADOS NUEVOS DE LA SEDE DE HORNOS DE VIDRIO DE TECNOGLASS S.A.” la cual presento a la Universidad del Norte, de Barranquilla Colombia, esta investigación está basada en que la empresa para que obtenga niveles de productividad competitivos en la labor realizada por los nuevos operarios, por lo que antes de iniciar sus labores es necesario que cuenten con conocimiento previo del trabajo que deben hacer, por lo que su objetivo general es diseñar un programa de selección e inducción dirigido a empleados, mediante un modelo de competencias y requerimientos, con el fin de mejorar los niveles de producción. La metodología utilizada inicialmente incluye una etapa documental y una de campo donde

se busca información con apoyo del área de recursos humanos y de todos los supervisores de la línea de hornos a través de reuniones y charla con el fin de diagnosticar la situación actual respecto a la inducción de nuevo personal y conocer la importancia que se le adjudica a este proceso. (Turcios & Avedaño, 2016 p. 14, p. 19, p. 40)

Continuando con el estudio a la inducción desde otra perspectiva encontramos a la Licda. Rincón, Yacakna (2016) en la investigación de tesis de posgrado elaborada con el nombre "PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA DESDE UNA PERSPECTIVA ETNOGRÁFICA" la cual presento a la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín de Venezuela, esta investigación está basada en tres subcategorías en el momento del proceso de la inducción, las cuales son las de fases estratégicas, las debilidades gerenciales y desmotivación en el proceso de inducción en el proceso de inducción la cual resultan de un trabajo cognoscitivo, donde confluyeron los planteamientos de autores considerados expertos, los testimonios de los informantes clave y la perspectiva del investigador. Por lo que se tiene como consecuencia una interpretación analítica que coadyuvó a mejorar los procesos de inducción. Entre los momentos de investigación la más importante es la perfilación de una secuencia de propuestas orientadas para que los encargados de realizar la inducción, asuman esta etapa de manera integral de la administración de los recursos humanos y que representa la ventana de ideas innovadoras sobre la información que se le suministra a los nuevos ingresos. La metodología utilizada en esta investigación utilizada fue la cualitativa, adoptando el método etnográfico, usando como guía las entrevistas aplicadas a Gerente de turno, operario de barra y entrenador senior, el cual dio como resultado que el proceso de inducción es inapropiado dentro de la estructura administrativa de la organización, esto a causa de las debilidades gerenciales, falta de coordinación y desmotivación de los aspirantes en el proceso de inducción, en la que los diferentes niveles gerenciales estratégicos y operativos de la misma son los responsables. (Rincón, 2016, p. 3).

En el estudio de Vásquez, Luis (2015) en la investigación de estudios de postgrado

realizada con el nombre “EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES” (CASO DE ESTUDIO CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO YARACUY)”, la cual presentó al Área de estudios de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad De Carabobo De Valencia, Venezuela, menciona que el objetivo principal del estudio es analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy. Entre su planteamiento del problema menciona que el empleado, trabajador, funcionario, máximas autoridades, gerentes jefes, suelen mirar los problemas administrativos de la organización como asunto del que conviene alejarse por lo que hace que muchos proyectos, actividades y metas simplemente no se lleven a cabo por no iniciarse a tiempo un proceso de transformación de políticas de recursos humanos, por lo que las mismas requieren de un personal capaz de entender y atender las necesidades de los individuos principalmente en velar por el personal y que se impulse la relevancia que tienen en el desarrollo y éxito de la organización por lo que entre los pasos importantes en la integración del nuevo empleado después del reclutamiento se encuentra la Integración a la empresa u organización a través de la Inducción, adicional a ello menciona que se debe contar con programas intensivos de capacitación dirigidos a los nuevos empleados de la organización, la cultura organizacional, refiriéndose a ello con los usos y costumbres internas, principios y productos, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo que de allí surgió la interrogante ¿Es el recurso humano un factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (Caso Contraloría General del Estado Yaracuy)? La metodología utilizada para el estudio fue la de investigación descriptiva por medio de un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional, extrayéndose los datos directamente del contexto ambiental donde se producen las condiciones del contexto estudiado aplicando este a 12 trabajadores de las áreas de Control, descentralizada y centralizada, cuyos cargos son Auditores, Abogados Ingenieros, Asistentes de Auditoria, Secretarias y 21 trabajadores de otras áreas del organismo incluyendo Directivos y Jefes responsables de las mismas, en el cual se aplicó tres cuestionarios en tres tablas del cual cada uno contenía 10 preguntas. Del análisis de los datos se obtuvo el siguiente resultado: Ausencia de procesos organizacionales adecuados y modernos para el logro de objetivos

estratégicos, no existe un plan de reclutamiento, se identificaron problemas de inducción que proporcione al personal la información necesaria del órgano, sus funciones y la interacción con los demás. (Vásquez, 2015, p.123, p.125 y p.193).

En el mismo contexto se encuentra Andrea Michelle Gómez Gavilanez, (2017) con su estudio de posgrado denominado “DISEÑO DE UN MANUAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA ASECONADEX S.A.” la cual presentó en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil Ecuador, donde indica que la empresa actualmente no cuenta con procesos definidos para la gestión del talento humano, en cuanto a selección, contratación e inducción de personal, basado en competencias, por lo que el personal no tiene claro cuáles son sus funciones, disminuyendo su productividad, así mismo la selección e inducción del personal se vuelve más difícil e infeliz por lo que el objetivo de este estudio es el diseño de un manual de perfiles de Cargos y de Descriptivo, basado en competencias, mediante el levantamiento de funciones, análisis y descripción de cargos; La metodología aplicada al presente trabajo de investigación fue con un enfoque cualitativo, puesto que se realizó levantamiento de información relacionada con las funciones, competencias, entre otros, que permitió el análisis de cada puesto de trabajo para la creación de los perfiles de cargo por competencias, aplicando encuesta, entrevista a los jefes y colaboradores y cuestionario. Del resultado obtenido se puede determinar que es necesario realizar una inducción en general sobre este tema para afianzar los conocimientos estratégicos de la empresa para que los colaboradores puedan sentirse identificados y así sepan hacia dónde va la organización para que posteriormente se pueda tener como resultado el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. (Gavilanez, 2017, p. 1- 3, p.21, y p. 30).

Los autores Elorriaga, Leandro y Barreto, Ariel (2015) publicaron el artículo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar de Plata de Argentina bajo el nombre “INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL O ENTRENAMIENTO OPERATIVO EN LAS MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA (2011-2013)”. Durante la investigación

denota que los gestores de recursos humanos de los establecimientos de alojamientos turísticos, no establecen una inducción como su nombre lo indica sino más bien un entrenamiento operativo en el puesto a desempeñar, lo cual facilitaría el aprendizaje del nuevo empleado, dicho entrenamiento normalmente es efectuado por un compañero de trabajo, omitiendo una inducción organizacional. En este ámbito el brindar un servicio de calidad comprende en el contacto directo entre el cliente y el trabajador, tomando en cuenta que estos últimos tienen que contar con la adecuada adaptación y conocimiento en su rol en la organización, así como conocimientos técnicos para llevar a cabo las tareas encomendadas, para lograr lo que se requiere “la satisfacción del cliente”. Por lo que en este artículo se tomó como objeto analizar el proceso de inducción en los cargos operativos en la MiPyMEs de alojamiento turístico. El análisis de los procesos y prácticas de inducción en alojamientos MiPyMEs de la ciudad autónoma de Buenos Aires, se desarrolló con un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, realizando encuestas a los gestores de recursos humanos de los alojamientos turísticos. Entre los encuestados se les solicitó respondieran acerca de la existencia de un área de recursos humanos, El 71,3% negó su existencia; a través de los que respondieron afirmativamente, pueden diferenciarse las organizaciones que poseen áreas propias en la empresa (19,40%), de aquellas que tienen estos servicios tercerizados (9,30%). Se destaca que, para llevar adelante un programa de inducción completo, se necesita de la participación, en una de las etapas, del área de recursos humanos en virtud que como se observó en los datos estas organizaciones carecen en su mayoría de un área tan compleja y desarrollada (Eloriaga & Barreto, 2015)

Otro artículo relacionado a la importancia de la inducción es la de los autores Torres Flores, Dagoberto, Espejo Cortes Karen Alexandra y Pérez Paredes, Alfredo (2019) la cual tiene por tema “INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LOS IPS (CENTROS MÉDICOS) DE VILLAVICENCIO, META – COLOMBIA” Estos autores se refieren al entorpecimiento del resto de procesos, al no existir una adecuada inducción y capacitación. Lo que buscan estos autores es estudiar los procesos con el objetivo de conocer la situación actual e identificar alternativas de solución a los problemas existentes para mejorar el servicio prestado a la ciudadanía, así

como la condición de trabajo de los empleados. Toman la inducción del nuevo colaborador el cual necesita un periodo de adaptación al puesto y como consecuencia el fácil acoplamiento al mismo. El objetivo era identificar los procesos de inducción y capacitación de personal por que la metodología utilizada para este estudio fue la descriptiva, a través del instrumento MP03 Inducción y Capacitación del Grupo GYDO, utilizado en los encargados de la gestión humana, dando como resultado que si utiliza una metodología de entrenamiento en un 88%, con una presentación por área de un 85,8%; cuando la persona asciende de puesto se le da una inducción en 76,1% y por ende casi siempre en 81.5% se le informa de manera formal las funciones del puesto de trabajo, con el fin de que el desempeño del colaborador esté alineado con los objetivos organizacionales. Como resultado se establece que los centros médicos cuentan con planes formalizados para cada uno de los procesos lo que facilita la adaptación del personal nuevo a las empresas y disminuya las inquietudes que afectan la productividad de estos. En cuanto al proceso de inducción realizado a los nuevos colaboradores que ingresan actualmente se les realiza en un plazo de uno a cuatro días. planes de inducción y capacitación así mismo consideran que las capacitaciones son una ventaja competitiva que les permite ofrecer un servicio de calidad y fortalecer las competencias de sus colaboradores (Torres et al., 2019).

1.2 Antecedentes del Sector

La institución gubernamental objeto de estudio indica lo siguiente:

Que es una dependencia que fue creada desde el 28 de mayo de 1920 y sus funciones están establecidas mediante el Acuerdo Gubernativo No. 311-2019 de fecha 20 de diciembre de 2019.

El objetivo general de la institución es contar con una adecuada infraestructura vial, a través de la elaboración y aplicación de planes y proyectos de acuerdo a las políticas de desarrollo integral del Ministerio del ramo.

La Misión es ser la institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa

las obras de construcción, mejoramiento, ampliación y reconstrucción de las carreteras en la República de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca. Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios, esta Institución mantiene un mejoramiento constante, que le permite responder a las demandas de los usuarios de las carreteras y de la población en general, constituyéndose como la Institución líder en productividad, sirviendo de modelo nacional e internacional.

Según el Reglamento Orgánico Interno de la Institución amparado por el Acuerdo Ministerial No. 597-2015 de fecha 26 de noviembre de 2015 en el artículo número 6 inciso literal q, establece que debe coordinar el apoyo logístico requerido para el óptimo funcionamiento de la entidad, velar por la correcta administración del recurso humano y materiales asignados a la misma.

Por lo que el presente estudio analizó la inducción del personal administrativo de la Sede Central de una Institución Gubernamental ubicada en la zona 13 en el Municipio de Guatemala, haciendo énfasis que actualmente se realiza una inducción general para el personal.

2 MARCO TEÓRICO

En esta investigación es importante referirse a diferentes definiciones que servirán de guía, sustento y validación para el presente estudio relacionado a un programa de inducción. Por lo que a continuación se presentan las siguientes:

2.1 Que es la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es fundamental para las organizaciones, esto se debe a que al momento de realizarla de una manera adecuada se conseguirán los objetivos y metas que las mismas pretenden alcanzar, por lo que es importante que este recurso que representa un activo importante preciado y que se encuentra “por encima de otros recursos financieros, materiales, tecnológicos” (Armijos, Bermúdez & Mora, 2019, p. 165) para la organización se aproveche y administre de la mejor forma, agregando que “más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del personal, las organizaciones tienen que encontrar formas de aplicar mejor el conocimiento de sus trabajadores” (Bohlander, Snell & Morris, 2018, p.6).

Armijos, Bermúdez & Mora (2019) indican lo siguiente:

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales: en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. (p.164)

Dessler, G (2015) definen a la administración de recursos humano de la siguiente manera:

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad. (p.4)

Así mismo se puede agregar que “la adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella

depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados". (Armijos, Bermúdez & Mora, 2019, p. 165).

Los autores mencionados coinciden que la gestión del recurso humano es saber administrar y aprovechar los conocimientos de sus colaboradores para el logro de sus objetivos, por lo que es necesario que las organizaciones les provean de lo necesario para su adaptabilidad y desarrollo de talento humano calificado, capacitado y comprometido con sus labores.

2.2 Importancia y principal objetivo de la Administración de Recurso Humano

La importancia de la ARH radica en que las organizaciones deben combinar de manera adecuada el talento humano que tienen a su disposición con otros recursos para que con ello estos desempeñen sus funciones, resalten y se encuentren conectados entre sí, para lograr un propósito común. (Bohlander et al., 2018).

La administración de recurso humano juega un papel fundamental y clave en la organización ya que por su medio se llevan a cabo actividades de diferente índole. Esto significa que:

...incluyen el análisis competitivo de la empresa, el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a sus competidores. Por lo que, para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas. (Bohlander et al., 2018, p.4).

Es por ello que es fundamental tener conocimientos de cómo se estructurara la administración del personal, atendiendo las necesidades de la organización relacionadas a aspectos legales, administrativos éticos u otros que tengan relación con el mismo, esto con el fin de cumplir con el objetivo primordial de esta disciplina que sería el de proporcionar a la organización personal con la mejor capacidad para cubrir no solo un

puesto de trabajo actual si no que a futuro mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo (Sotomayor 2016).

2.3 Propósito de la administración de RRHH

La administración de recursos humanos representa un valioso elemento en la organización, esto conlleva a que el personal que labora en esta área debe tener en claro que tiene la responsabilidad de aportar elementos que agreguen valor a la organización estableciendo con esto su propósito, tal y como hacen énfasis los autores Werther, Keith & Guzmán, (2014) “El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas de personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p.6).

Adicional se debe tener en cuenta que el recurso humano constituye un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, por lo que en ese sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, logrando que se pueda crear un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación. (Montoya & Boyero 2016).

2.4 Planeación de Recursos Humanos

(García, 2007, como se citó en Agudelo, et al 2016) establece que la planificación del recurso humano:

...es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal en cumplimiento de objetivos como:

- El aseguramiento de que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.
- Garantizar que la compañía pueda adoptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentra inmersa.
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.

- Unificación de las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como como el staff de la corporación.

En la administración de recursos humanos es fundamental que se realice una planeación de todo lo que la involucra específicamente de su capital humano, esto con la finalidad de que exista una guía de todas las actividades que se deban realizar, para que posteriormente se observe que los esfuerzos físicos y recursos económicos, se están invirtiendo de la mejor manera a efecto que a largo plazo se puedan reflejar en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Los autores Werther, Keith & Guzmán, (2014) afirman lo siguiente:

La planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y los especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva.

La estrategia organizacional no puede estar solo en la mente de los dirigentes, sino que debe inundar la cabeza y el corazón de todas las personas que conforman una organización para que pueda ser transformada en acción y resultados concretos. Es importante tener presente que las persona son quienes implementa la estrategia, la concretan y, en consecuencia, alcanzan las metas y objetivos establecidos.

Para que la estrategia organizacional tenga una implementación correcta y alcance los fines propuestos en el plan estratégico, debe ser entendida por todos los miembros de la organización, de modo que todos conozcan y comprendan el sentido de su esfuerzo y dedicación personales. Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes congruentes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Este

principio se aplica tanto cuando se amplían los proyectos de una organización como cuando se reducen.

En ocasiones, la estrategia corporativa no necesariamente requiere que los dirigentes de una empresa planeen una expansión ininterrumpida; por el contrario, en determinadas circunstancias deben reducir la escala de sus actividades, o incluso eliminar alguna(s) o todas ellas.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de capital humano a corto y largo plazos. Entre las ventajas de la planeación del capital humano se cuentan, entre otras:

- Tener información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar mejor el talento. • Realizar una valuación estratégica de las percepciones.
- Reducir los costos de rotación.
- Utilizar mejor el capital humano.
- Alinear la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Obtener economías de escala en las contrataciones de personal.
- Enriquecer la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coordinar mejor los programas, así como obtener mayores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado. (p.68).

Entre la planeación de recursos humanos se debe incluir que acciones se tomaran al momento de requerir personal, por ser una de las necesidades prioritarias que se puedan presentar.

Uniéndolo y analizando los criterios de los autores anteriormente indicados se define que la planeación de recurso humano es el soporte y el aliado fundamental que las organizaciones tienen al momento de presentarse necesidades relacionadas a la carencia de personal, en virtud que si se está realizando de la manera adecuada se

obtendrá de una manera eficaz acciones que resuelvan la situación o problemática que se esté presentando respecto al personal.

2.5 Proceso de Administración de Recursos Humanos

El proceso de Recursos Humanos de la organización es la secuencia de pasos que están plasmados para la integración del personal desde el inicio hasta su salida, por lo que es necesario que se tenga claridad de esta gestión.

Chiavenato (2019) indica lo siguiente:

La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientar, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Esto depende de la Gestión de Recursos Humanos.

Los procesos básicos de gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos:

- Integración
- Organización
- Retención
- Desarrollo
- Control de personas

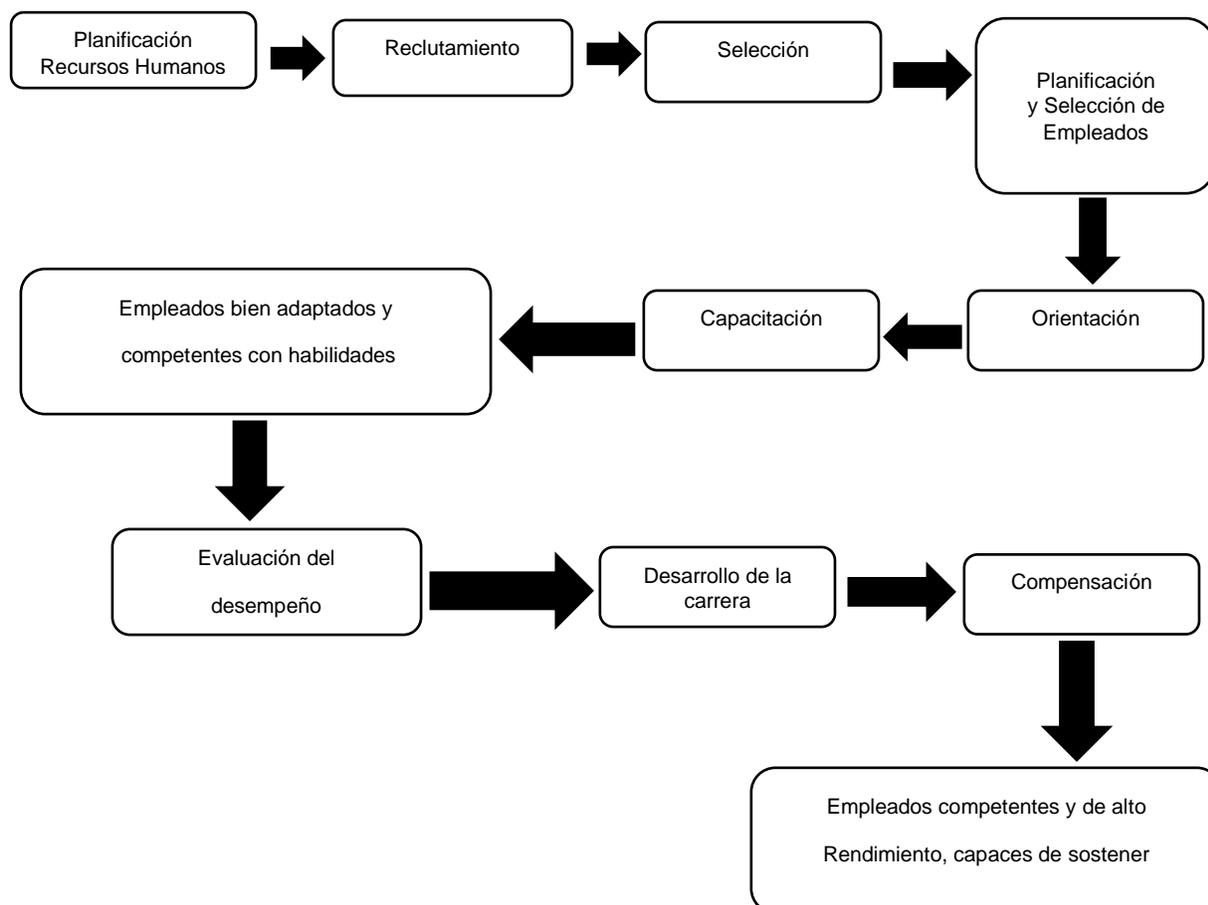
Estos procesos están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (p.100).

En el mismo contexto Stephen (citado por Alfaro 2012) comparte que “El proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados

competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese rendimiento a largo plazo.” (p.55).

Estas ocho actividades se describen de la siguiente manera:

Figura No. 1. Actividades del proceso de administración de Recursos Humanos



Nota: Basado en información de Alfaro C. M. en su libro “*Administración de personal*”, 2012.

2.6 Inducción

La inducción es una etapa en la cual se brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, además de ser un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo que tiene que realizar el

empleador. Por ello es importante que se inicie desde el primer momento en el que los nuevos colaboradores pasan a ser miembros oficiales de la empresa.

Se comprende como inducción al proceso por el cual los nuevos integrantes de la organización socializan y adquieren los conocimientos básicos y habilidades necesarias para adaptarse y convertirse en personal calificado y eficaz para la organización.

Chiavenato, (2019) lo describe de la siguiente manera:

Capacitación de inducción o de integración a la empresa: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. (pag.340).

En relación con la descripción del presente tema se puede decir que:

El propósito de la inducción y la capacitación consiste en asegurar de que los trabajadores sepan que hacer y cómo hacerlo. Por lo general, el departamento de recursos humanos diseña los programas de inducción y capacitación, aunque el supervisor suele realizar la inducción y la capacitación cotidiana. (Dessler, G. 2015, p.186).

Los autores la definen como un proceso que brinda una guía de información general y específica a momento de integrarse a la organización, por lo que es de considerar que la inducción se divide en dos fases la primera inducción general de la organización y la segunda en inducción específica al puesto la cual se enfoca en el aprendizaje específico de funciones que se desempeñaran. En conclusión, se puede definir que la inducción ofrece la guía que los nuevos empleados necesitan para poder tener éxito en su trabajo.

Werther, Keith & Guzmán, (2014), afirma que “Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es someter a los recién contratados a un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera” (p.166). Por lo que se puede decir que una inducción planteada y realizada de la manera correcta ayudara a la reducción de la rotación del personal.

2.6.1 Importancia de la Inducción

Muchas organizaciones no se preocupan por impartir la inducción al personal, estableciendo con ello un bajo rendimiento para el empleado desde su ingreso, por tal razón es importante que se realice de una manera adecuada ya que si los empleados son eficaces contribuirán para el éxito a futuro de las organizaciones.

Cejas et al. (2017) afirma:

Los programas de inducción, cumplen un papel muy importante y fundamental, ya que ayudan al nuevo trabajador a familiarizarse e integrarse con la empresa y con los demás trabajadores. Sus objetivos se identifican con el desarrollo de la autonomía, al crear autoconciencia en cuanto al uso de los recursos, fomentar la autoconfianza, seguridad e iniciativa; ya que este proceso facilita la adaptación del hombre a la empresa, al cargo y a sus compañeros de trabajo (pag.55).

Por lo que se puede concluir que con un programa de inducción se lograra una adaptación del trabajador de manera más efectiva y una reducción en sus emociones y ansiedades de querer absorber todo el conocimiento, de esta manera también se consigue que el personal entable buenas relaciones con los demás.

2.6.2 Objetivos de la Inducción

“Tiene por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la organización, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización” (Chiavenato, 2019,167).

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización (Alfaro, 2012, p.97).

En relación con la descripción del presente tema se puede decir que la inducción tiene cuatro objetivos:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las presentaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiriera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas. (Dessler, G. 2015, p.186).

Derivado de los diferentes estudios que mencionados anteriormente, que uno de los principales objetivos de la inducción es orientar y dar a conocer a los empleados nuevos de una organización la filosofía, derechos y obligaciones que tienen como trabajadores así mismo información específica relacionada a distintos procesos que realizara en su puesto de trabajo, se observa que si no se tiene bien definidos los objetivos, los elementos nuevos que se integren no tengan un camino definido al momento integrarse a sus puestos de trabajo.

2.6.3 Contenido y responsabilidad de la Inducción

Werther, Keith & Guzmán, (2014) afirma:

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de capital humano, así como del supervisor directo del empleado. Este enfoque dual o de objetivos múltiples se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción, así como la capacitación del capital humano en general

se fundamentan en gran medida en el empleo de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos (p.168).

Para llevar a cabo el contenido de la inducción actualmente la tecnología ha venido a desempeñar un papel fundamental tal como lo indica el autor Dessler (2015):

Las organizaciones utilizan tecnología para apoyar la inducción. Por ejemplo, en la Universidad de Cincinnati los nuevos trabajadores pasan alrededor de 45 minutos en línea conociendo la misión, la organización, las políticas y los procedimientos de su nuevo empleador; IBM utiliza ambientes virtuales como Second Life para apoyar su inducción, sobre todo con los trabajadores que están en el extranjero. Los nuevos empleados eligen avatares virtuales, por ejemplo, aprender a dar de alta sus prestaciones. A lo largo de la visita de inducción, algunos empleadores colocan códigos de respuestas rápida escaneables, con la finalidad de brindar información acerca de cada departamento y de sus funciones. (p. 184).

“Es importante comprender que la integración del personal, no solo es responsabilidad del área enfocada en recursos humanos, por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro juegan un papel importante en ese proceso de integración” (Armas, Llanos & Traverso, 2017 p. 88).

Los autores coinciden que la tecnología ha venido a facilitar el contenido y aplicación de la inducción, así mismo se hace relevante que una parte de la responsabilidad recaea en recursos humanos y la otra en el supervisor del nuevo empleado. Es importante hacer notorio este tipo de responsabilidades ya que se tiene claro a quien se puede recurrir ante cualquier incertidumbre que pueda suceder.

2.6.4 Proceso de Inducción

El proceso es un conjunto de actividades planificadas donde participan o se reúne a un grupo de personas y recursos materiales esto con el fin de conseguir un objetivo establecido. En sintonía con las funciones de la administración de recursos humanos se establece que después de finalizar la selección del personal idóneo que ocupara los puestos requeridos;

...es imprescindible, continuar con un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución, de modo que este se pueda nutrir de las particularidades tanto de la organización, como de su nuevo cargo (Armas, Llanos & Traverso, 2017, p. 88).

A medida que una persona es sometida a procesos de inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable que logre niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Sólo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto. Su potencial requiere el estímulo y el complemento de la inducción y la capacitación (Werther, Keith & Guzmán, 2014, 167).

Los procesos de inducción deben ser holísticos e ir de lo general a lo particular. Usualmente los temas contemplados en los mismos son: normativa legal, uso del uniforme, planes de emergencia organizacional, planes estratégicos, estructura jerárquica, línea de mandos, planificación, toma de exámenes médicos, recorrido institucional, acercamiento con directivos y futuros compañeros, entre otros.

La particularidad de algunos de los trámites y aspectos implícitos en los procesos de inducción y que deberían ser contemplados, se abordan a continuación:

- Bienvenida:

Se recomienda apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar con un equipo de personas que laboran en la organización.

- **Detalle de Actividades:**

Es común que el nuevo colaborador se encuentre expectante sobre su nueva organización, por ello es prudente proporcionar una guía en donde se detalle las actividades y tiempos que se dedicaran al proceso de inducción.

- **Contrato de trabajo y otras normativas:**

Cumpliendo la legislación vigente, se conversa sobre los derechos y deberes de cada colaborador. Así también se socializa y entrega reglamentos y políticas internas.

- **Difusión sobre los beneficios sociales:**

Es necesario que, junto al contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas, ello también es la certeza de que sus derechos como colaborador no están siendo vulnerados y guardan apego legal.

- **Registros:**

Expediente, hojas de servicio, toma de huellas, carnetización y accesos, son parte de los aspectos que se regularizan en los procesos de inducción de personal.

- **Regulación de documentos y expedientes:**

En este punto es conveniente regularizar cualquier otro documento que forme el historial del trabajador en la organización y sea necesario incluir en los archivos institucionales (solicitud de empleo, hoja de servicio o de entrada de personal, copia del contrato del trabajo, aviso al seguro social, el registro, cédula de identidad, respaldo de discapacidades, certificado de votación, partida de nacimiento, partida de matrimonio, etc.) (Armas, Llanos & Traverso, 2017 p. 89-90).

El proceso de orientación e inducción es un proceso lógico, compuesto por una serie de funciones que están relacionadas entre sí, el cual se utiliza en la administración de personal o de recursos humanos tanto en la fase de inicio, así como también en la de desarrollo del individuo dentro de la organización. Es un

proceso de vital importancia para la organización, sus trabajadores activos y el nuevo trabajador; se acuerda su desarrollo antes de iniciarse la actividad laboral para lo cual ha sido contratado. (Cejas et al., 2017 p.54).

2.6.5 Programa de Inducción

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y su filosofía, adicionalmente fortalece algunos puntos como: reducir la angustia del cambio; promueve la productividad, estableciendo con claridad las expectativas de la organización sobre el cumplimiento de funciones del colaborador; reduce errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, entre otros. (Armas, Llanos & Traverso, 2017 p. 89).

“Estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las practicas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.” (Chiavenato, 2019, p. 167).

“La duración del programa de inducción depende de los temas que deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas” (Dessler, 2011, p.186).

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas (Werther, Keith & Guzmán, 2014 p. 167).

Se define a la orientación como un programa que tienen como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, informarles de lo relacionada a las políticas, métodos, procedimientos y otros que tengan relación con la organización para que realice sus funciones de manera eficiente. (Cejas et al., 2017)

Chirinos (Citado por Cejas et al., 2017) identifica las siguientes etapas de los programas de orientación e inducción:

- Primera Etapa

Proporciona información general acerca de la organización, durante el desarrollo se brinda una visión panorámica de la empresa, sus políticas, normas procedimientos, servicios. Recursos humanos es el responsable de ejecutar esta etapa.

- Segunda Etapa

La responsabilidad del desarrollo de esta etapa es del gerente y supervisor inmediato del nuevo trabajador; durante su avance se brinda información sobre el cargo, la seguridad en el trabajo, normas y procedimientos específicos del área, presentación a compañeros de trabajo. Dada las características de la información a suministrar y para la plena comprensión de los aspectos mostrados, es fundamental se mantenga de manera permanente una sesión de preguntas y respuestas.

- Tercera Etapa

Implica el seguimiento y evaluación de la información suministrada, así como el nivel de claridad e identificación que se logra en los nuevos trabajadores durante el desarrollo de la inducción. La responsabilidad del cumplimiento de esta etapa corresponde a recursos humanos apoyados con el supervisor directo del trabajador (pag.55).

En la implementación de los programas de inducción y orientación se aplican diferentes tipos de técnicas, desde las más sencillas e informales como las más complejas y formales. Las más informales son explicaciones directas hacia los nuevos trabajadores, las inducciones más complejas cubren todo tipo de información de la organización suministrando a los trabajadores manuales y hasta videos.

El contenido de los programas de orientación abarca una serie de aspectos tales como:

- Todo lo relacionado con la historia de la organización, sus funciones, estructura, campos de acción, ubicación en el mercado, procesos, productos, visión, misión, políticas, objetivos, convenio colectivo.
- Aspectos relacionados con los procedimientos que deben observarse en el trabajo.
- La forma en que el trabajo engrana con los demás trabajos dentro del departamento y cómo éste engrana dentro de la estructura organizacional.
- El conjunto de reglas, normas y políticas que deben ser observadas en cada una de las áreas del trabajo.
- Los privilegios que poseen por ser trabajadores de la organización.
- La filosofía gerencial de la organización.
- Las reglas y programas de seguridad industrial.

Visto de esta forma, el éxito del proceso de inducción se basa en la planificación de sus actividades ya que son muchos los beneficios que se obtienen al aplicar los programas de inducción en las empresas, sobre todo el de poseer personas identificadas y comprometidas con ellas (Cejas et al. 2017, p. 55 y 56).

2.6.5.1 Elementos de un programa de inducción

En el mismo contexto la autora Alfaro (2012) establece lo siguiente:

Elementos fundamentales de un programa de inducción.

- Contrato de trabajo.

Después de haber llegado a un acuerdo de una negociación, éste se pondrá por escrito y se firma por los representantes de ambas partes.

- Registro.

El número y diseño de los registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Es llamado también como expediente u hoja de trabajo.

- Bienvenida.

Uno de los aspectos del proceso de inducción tiene lugar el primer día de trabajo, por esta razón está considerado el de mayor importancia. Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación deberán estar encaminados hacia una actitud cordial. Cuando un empleado entra a trabajar, su superior debe darle su sincera bienvenida. En el caso de que la empresa cuente con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, se les entrega y se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones. Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo.

- Actividades.

Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo. Se les explica el contenido del manual de bienvenida. Se realizan actividades de retroalimentación; se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte de personal 98 correspondiente. Se entrevista con el jefe de sección correspondiente quien realizará y dará las últimas indicaciones.

- Reglamento interno de trabajo.

Instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización (p. 97 y 98).

2.6.5.2 Ventajas y Desventajas de un Programa de Inducción

Chiavenato, (2019) indica:

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización. (p.340).

De acuerdo al análisis del presente estudio se observa que las desventajas de realizar un programa de inducción son las siguientes:

- Representa coordinar de una manera adecuada y ágil a todo el personal involucrado.
- Insatisfacción por parte del trabajador al no ver los resultados esperados en su eficacia.

2.7 Inducción a los nuevos empleados

Es fundamental que las organizaciones en su planeación de recursos humanos tomen en cuenta la inducción a los nuevos empleados ya que con esto conseguirán que se familiaricen de una manera más rápida con la cultura empresarial.

La inducción a los empleados, ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones (como las contraseñas para el acceso a las computadoras y las reglas de la empresa); de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa. (Dessler, 2015, p.186).

En conclusión, se puede afirmar que la inducción u orientación a los nuevos colaboradores ayuda a que se familiaricen con las tareas, funciones y personas con las que tendrán relación, a que conozcan los productos, las políticas, normativa y su cultura organizacional, así como los beneficios que obtendrán al ser parte de la empresa.

2.7.1 Elementos de un programa de inducción de nuevos empleados

Para que un colaborador se integre de una manera es importante que se realice un programa de socialización o inducción: destinado a los nuevos empleados de la organización. Su finalidad es que el nuevo integrante de la organización conozca, aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados. En realidad, lo que se espera con este programa de socialización es que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro de la organización. Estos programas pueden elaborarse en su totalidad en el departamento de capacitación, o también puede ser que sólo los coordine y deje su ejecución a los gerentes de línea. (Chiavenato, 2019).

A continuación, se detallan los temas más comunes de un programa formal de inducción de nuevos empleados:

- **Temas de la Organización Global:**
 - Historia de la compañía
 - Estructura de la compañía
 - Nombre y funciones de los ejecutivos principales
 - Estructura de edificios e instalaciones de la empresa
 - Periodo de prueba
 - Normas de Seguridad
 - Línea de productos o servicios
 - Descripción del proceso de producción
 - Normas y políticas de la empresa

- **Prestaciones y servicios al personal**
 - Política salarial y de compensación
 - Vacaciones y días feriados
 - Capacitación y desarrollo
 - Asesoría profesional
 - Seguros individuales y/o de grupo
 - Programas de jubilación
 - Servicios médicos especiales
 - Servicios de cafetería y restaurante

Frecuentemente, los aspectos mencionados anteriormente se complementan con un manual de inducción, que se entrega a cada nuevo empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados con la misma. (Werther, Keith & Guzmán, 2014)

Algunas firmas entregan a todos los nuevos empleados discos que contienen información acerca de la cultura corporativa, videos de instalaciones de trabajo y saludos de bienvenida por parte de los altos ejecutivos. Otros crean sitios Web de inducción. En particular para los nuevos gerentes, los CD incluyen información como los enfoques para la contratación, la ética y las políticas de suministro de la compañía y la gestión del desempeño.

El especialista de recursos humanos (o en las pequeñas empresas, el supervisor) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego el supervisor, continua la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, los familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades (como reunirse con los trabajadores más antiguos en los momentos de descanso), que le permitan aprender el “manejo del oficio”. (Dessler, 2015, p.186).

2.8 Inducción específica al puesto de trabajo

Posteriormente de haber recibido la inducción general, los especialistas de recursos humanos le presentan al nuevo personal a su jefe o superior directo, es importante considerar que en este tipo de inducción no necesariamente el personal sea de nuevo ingreso, esto se debe a que internamente existe rotación de personal dándose la necesidad que al momento de integrarse a su puesto de trabajo requiera de una inducción específica al puesto.

Cejas et al. (2017) afirma:

El proceso de orientación e inducción se fundamenta en los principios de la selección de un individuo para un cargo de trabajo, lo cual necesariamente requiere de un proceso de preparación para enfrentar este reto, así como también lo es para aquellos que van a enfrentar nuevas responsabilidades en la misma organización; sirve de base para la comprensión de los deberes y responsabilidades, así como la relación con el supervisor y demás compañeros de trabajo. (p.54)

Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción. El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo. (Chiavenato, 2019, p.360).

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de capital humano ha diseñado un programa eficaz, es posible que la capacitación no sea la deseable. Es posible que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo, suelen estar más ocupados y más interesados en las situaciones inmediatas de la labor, y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo trabajador son menos importantes. (Werther, Keith & Guzmán, 2014, p. 171).

2.8.1 Elementos de un programa de inducción específica al puesto de trabajo

Para tener mayor seguridad que un supervisor cumpla con su labor de manera adecuada, es conveniente que se le proporcione una lista de verificación de los temas que se espera que cubra junto con el nuevo empleado.

Por lo que continuación, se detallan los temas más comunes de un programa formal de inducción específica al puesto:

- **Presentaciones personales**
 - Al Supervisor
 - A los capacitadores
 - A los jefes del supervisor
 - A los compañeros de trabajo
 - A los subordinados

- **Funciones y deberes específicos**
 - Ubicación del puesto de trabajo
 - Labores a cargo del empleado
 - Normas específicas de seguridad
 - Descripción del puesto
 - Objetivo del Puesto
 - Relación con otros puestos

Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado a uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etc.

Una ventaja de esta técnica es que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. También es muy probable que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, lo introduzca en la organización de los empleados de la planta o la oficina o en su grupo de amistades de la

entidad. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es solo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si éste sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al final de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos, esta dinámica puede incluso desembocar en situaciones de abierto antagonismo. (Werther, Keith & Guzmán, 2014).

2.8.2 Errores comunes

Además del peligro siempre real de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de capital humano como él mismo debe considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- Evite abrumar al recién llegado con información excesiva.
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

2.9 Seguimiento de la Inducción

(Quezada, 2017), considera que:

Se realice un seguimiento posterior, a la inducción para conocer su progreso, ya que el mismo permitirá descubrir falla en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamientos. 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 mismo del departamento encargado de desarrollar el programa de inducción. (p.18)

Por lo que después de realizar las inducciones correspondientes es necesario “efectuar un seguimiento de mediano plazo a cargo del gerente o supervisor, que fungen como tutores del nuevo integrante y se responsabilizan de la evaluación de su desempeño” (Chiavenato, 2019, p.168)

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, aunque sus subordinados no perciben esas acciones como tales. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible (Werther, Keith & Guzmán, 2014, p. 172).

Es fundamental que el especialista de recursos humanos le dé seguimiento al trabajador durante se encuentre vigente el periodo de prueba, así mismo que se realice el mismo procedimiento si se trata de un trabajador que solo recibió la inducción al puesto de trabajo, esto ayudara posteriormente en la evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recurso humanos.

La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque descubre los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ampliarse y las fragilidades que deben corregirse. También complementa los procesos de supervisión y control porque proporciona realimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel muy importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso para ligar el resto de los procesos del área de GRH (Chiavenato, 2019, p.226).

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción depende del grado real de preparación que adquiera el nuevo empleado. Así como arrojar a una persona a un río caudaloso para que aprenda a nadar constituye una acción innecesaria y peligrosa,

sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda a nadar nadando” es uno de los mejores caminos al fracaso. (Werther, Keith & Guzmán, 2014).

3 MÉTODOLÓGIA

3.1 Definición del Problema

La inducción al personal es fundamental en el proceso de integración del nuevo personal, ya que es la manera en que estos se familiarizan, socializan, adquieren los conocimientos básicos y habilidades necesarias para incorporarse, adaptarse y convertirse en el personal idóneo calificado y eficaz para la organización. Como consecuencia de no contar con una inducción adecuada para el personal de nuevo ingreso se puede ocasionar que este no tenga definidos los objetivos y el camino correcto al momento de integrarse a sus puestos de trabajo, así como información específica que le servirá de utilidad para desarrollar sus actividades, repercutiendo a futuro que exista un alto índice de rotación de personal, ya que los mismos no se identifican, no se sienten capaces ni eficaces, agregando que se encuentran desmotivados al momento de realizar las funciones en su puesto de trabajo.

La falta de una inducción adecuada para el personal genera que al iniciar sus labores desconozcan la estructura organizacional de la institución objeto de estudio, que la adaptación al puesto donde realizara sus labores se vuelva más tardío, que no desarrolle de manera correcta y con mayor facilidad sus funciones. Sin embargo, para que esta problemática disminuya es importante contar con una inducción laboral definida y clara que aporte beneficios relacionados a la familiarización, identificación, socialización, adaptación e integración en la institución y en el puesto en el que realizara sus funciones.

Se hace hincapié que actualmente la Institución objeto de estudio se rige por el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG- esto para llevar mejores controles internos Gubernamentales, por lo que no contar con una inducción adecuada, puede repercutir en hallazgos por parte de la Contraloría General de Cuentas.

Actualmente la estructura del grupo 0, de la Institución está integrada por varios renglones presupuestarios según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector

Publico de Guatemala y que se rigen por la Ley de Servicio Civil Decreto Número 1748 y su Reglamento, de los cuales no se cuenta con la información de la frecuencia con la que se contrata al mismo por ser una información a la cual no se tuvo acceso. Sin embargo, la Institución objeto de estudio, internamente existe rotación de personal periódicamente. Por lo que es fundamental que se cuente con la inducción adecuada y formal para contribuir en la adaptación, desempeño y con el buen funcionamiento de la Institución.

3.1.1 Delimitación del Problema

3.1.1.1 Planteamiento del Problema:

¿Cuál es el programa de inducción que recibe el personal administrativo de la Sede Central de una Institución Gubernamental se encuentra ubicada en la zona 13 en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.1.1.2 Ámbito Geográfico

El estudio se llevó a cabo en la zona 13, Ciudad de Guatemala del municipio de Guatemala perteneciente al departamento de Guatemala.

3.1.1.3 Ámbito Institucional

La información que se recopiló corresponde a la Sede Central de una Institución Gubernamental relacionada a la construcción y mejoramiento de carreteras del país.

3.1.1.4 Ámbito Personal

Personal administrativo de las distintas divisiones, unidades y del departamento de Recursos Humanos de la Sede Central de una Institución Gubernamental

3.1.1.5 Ámbito Temporal

Periodo comprendido de mayo a julio de 2022.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General:

Evaluar el programa de inducción del personal administrativo de la Sede Central de una Institución Gubernamental ubicada en la zona 13 en el Municipio de Guatemala.

3.2.2 Objetivo Especifico:

3.2.2.1 Identificar la inducción general en la institución.

3.2.2.2 Describir los procesos de inducción que se realizan en la institución.

3.2.2.3 Proponer estrategias de mejora al programa de inducción del personal

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

El presente estudio requirió de la obtención de datos e información que fueron necesarios para su desarrollo, por lo que a continuación se presentan, métodos, técnicas e instrumentos que servirán para el análisis del mismo.

3.3.1 Método de Investigación

Para recopilar la información en la unidad objeto de estudio, se utilizó el método científico en las tres fases el cual contempla la fase indagadora, demostrativa, y expositiva, proceso que consiste en recopilar información de encuestas, aplicación de entrevistas, consultas como libros, libros virtualmente, estudios realizados y otros a fin, posteriormente se tabularon los datos esto con la finalidad de obtener resultados eficientes mediante graficas con análisis estadístico e interpretación de los mismos para la presentación de conclusiones y recomendaciones para presentar posteriormente respuesta al planteamiento del problema objeto de estudio.

3.3.1.1 Tipos de Investigación mixta

a. Investigación cuantitativa

La investigación tendrá como base números para examinar los datos e información, por lo que se realizarán preguntas específicas y de las respuestas obtenidas por los participantes se obtendrá información que se utilizará de forma numérica, los cuales servirán para asignar valores numéricos a los elementos del estudio y posteriormente se realizarán las respectivas conclusiones en términos analíticos y matemáticos.

b. Investigación cualitativa

Esta investigación servirá el sustento para la recopilación de información y datos para el estudio a realizar, al obtenerlos serán útiles para centrarse en la interpretación y los resultados descriptivos.

Por lo expuesto la investigación será de tipo mixta.

3.3.1.2 Alcance y tipo de estudio

De conformidad a la problemática planteada y a los objetivos planteados, el estudio se realizó en una investigación descriptiva que permitió la recolección de datos para conocer la manera de como realiza actualmente el programa de inducción, hacer referencia específicamente en la calidad de los datos, así mismo tiene como objetivo principal llegar a conocer la forma y diversas situaciones que predominan en la inducción que se le realiza al personal administrativo de la Sede Central de dicha institución, esto con la finalidad de tener la facilidad de comprender la manera de cómo lo llevan a cabo, obtener conocimiento, poder explicar deficiencias del fenómeno y argumentar estrategias de mejora.

Se hace del conocimiento que hubo información a la que no se tuvo acceso, como la periodicidad con la que se contrata al personal y la frecuencia de rotación interno de puestos del personal, esto con la finalidad de saber cada cuanto ingresa personal para que se realice la inducción general, y con ello aportar una propuesta de valor y reducir la posibilidad que puedan existir hallazgos por parte de la Contraloría General de Cuentas.

3.3.2 Población

La población es el conjunto de personas que serán objeto de estudio para la investigación, por lo que para la realización del presente se tomó en cuenta el personal administrativo, de recursos humanos, coordinadores, jefes y encargados administrativos de diferentes divisiones, unidades y departamentos la Sede Central de la Institución Gubernamental objeto de estudio, conformado por un total de 120 personas.

Cuadro No. 1. Población Objeto de estudio

Personal Objeto / Unidad de Análisis	Dirección Unidades de apoyo		División Financiera		División Administrativa		División de Construcciones		División de Planificación y Estudio		TOTAL
		%		%		%		%		%	
Personal Administrativo	29	24%	19	16%	22	18%	9	8%	19	16%	98
Coordinadores, jefes y Encargados Administrativos	7	6%	3	3%	4	3%	2	2%	4	3%	20
Personal de Recursos Humanos	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	2
TOTAL DE POBLACIÓN	36		22		28		11		23		120
%	30%		18%		23%		9%		19%		100%

Nota: Elaboración propia, 2022

3.3.2.1 Muestra

Para determinar la muestra que será objeto de estudio se utilizó y se determinó por medio de la fórmula estadística de muestra probabilística para una población finita, esto para evidenciar determinar y estratificar cuanto es el porcentaje de población que se utilizara en el estudio.

Cuadro No. 2. Fórmula para determinar la muestra

TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA MEDIA CON POBLACIÓN FINITA	
Información	
Tamaño de la población	120
proporción estimada de éxito	0.5
Error de muestreo	5%
Nivel de confianza	95.0%
Cálculos	
Valor Z	-1.96
Tamaño de muestra calculado	91.61856927
Tamaño de muestra final	92.0

Nota: Elaboración propia en base a fórmula estadística probabilística para una población finita.

Después de haber desarrollado y aplicado la fórmula se obtuvo un total de 92 personas que serán utilizadas para obtener la información de datos, estratificadas de acuerdo al peso porcentual que representa la población de la siguiente manera:

Cuadro No. 3. Muestra estratificada de población Objeto de estudio

Personal Objeto / Unidad de Análisis	Dirección		%		División Administrativa		%		División de Planificación y Estudios		TOTAL
	Subdirecciones y Unidades de apoyo	%	División Financiera	%	División de Contrucciones	%	División de Planificación y Estudios	%			
Personal Administrativo	22	24%	15	16%	17	18%	7	8%	15	16%	64
Coordinadores jefes y Encargados Administrativos	6	6%	3	3%	3	3%	2	2%	3	3%	22
Personal de Recursos Humanos	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	6
MUESTRA ESTRATIFICADA	28		18		21		9		16		92
%	30%		20%		23%		10%		17%		100%

Nota: Elaboración propia, 2022

Por lo anteriormente expuesto la investigación se realizó con una muestra de la población que representa 92 personas de un total de 120, esto en virtud que, por cuestión de factor de permisos, situación actual de bioseguridad tema Pandemia Covid-19, tiempo y recursos no es posible aplicarla al total de la población objeto de estudio.

3.3.2.2 Estadística

3.3.2.2.1 Estadística descriptiva

La presentación de resultados se recopiló por medio de la estadística descriptiva, se presentarán los mismos en tablas y graficas acordes con el análisis estadístico respectivo y se van a representar por medio de frecuencias acumuladas de resultados para interpretar para cada uno de los resultados obtenidos.

3.3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.3.3.1 Técnicas de recolección de información

Conjunto de procedimientos destinados para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación.

3.3.3.2 Bibliográficas

Para la información que se necesita en la investigación es necesario consultar tesis de nivel maestría de las diferentes universidades que existen a nivel nacional e internacional, se consultaron libros, artículos científicos, revistas y otros respecto al tema de inducción y los que se deriven del mismo, esto con la finalidad de brindar información científica y confiable que sea de valor en el mismo.

3.3.3.3 De Campo

Esta técnica se utilizó al interactuar directamente con el personal administrativo de la Sede de la Institución con el fin de obtener información y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Se utilizarán las siguientes técnicas.

a. Encuesta

Este se elabora para conocer, como el personal de recursos humanos realiza actualmente el programa de inducción, se trasladó por medio virtual al personal administrativo, de recursos humanos, coordinadores, jefes y encargados administrativos de diferentes divisiones, unidades y departamentos la Sede Central.

b. Entrevista

Se realizó la entrevista al jefe de Recursos Humanos y al personal encargado de realizar la inducción en la Institución, se programó fecha y hora para tener un orden estructurado, con la información obtenida se obtuvo conocimiento de la situación actual del programa de inducción.

c. Datos secundarios:

Se utilizó esta técnica para obtener información histórica para analizar la forma de como se ha realizado el programa de inducción del personal administrativo de la Sede Central de la Institución Gubernamental, estos son correspondientes al segundo semestre de 2021 y primer semestre de 2022.

3.3.4 Instrumentos de recolección de información

Para realizar el estudio se implementarán los instrumentos que permitirán verificar documentación y con ello proponer estrategias de mejora para el programa de inducción.

a. Guía de Entrevista

En este instrumento se utilizó una guía de entrevista estructurada específicamente para el jefe de Recursos Humanos y para el personal encargado de realizar la inducción en la

Institución con preguntas cerradas, para obtener información directa y concreta; preguntas abiertas que permita profundizar en el tema de inducción al personal.

b. Cuestionario:

Se realizó un tipo de cuestionario estructurado que fue específico para el personal de la Institución, con preguntas cerradas y de opción múltiple relacionadas a los objetivos de la investigación.

c. Guía de datos de información a obtener

Esta se realizó para definir datos históricos y relevantes de cómo se realiza el programa de inducción del personal administrativo de Sede Central de la Institución, estos son correspondientes al segundo semestre de 2021 y primer semestre de 2022.

3.3.5 Resumen del Procedimiento realizado

Se investigo en el presente estudio todos los temas o documentos de soporte de acuerdo al planteamiento del problema presentado, esto en virtud que el programa de inducción con el que cuenta actualmente la Institución Gubernamental no se encuentra de una manera formal y no se realiza de la manera adecuada, por lo que se estableció un objetivo general y tres objetivos específicos, adicional fue necesario limitar el ámbito geográfico, sectorial, personal y temporal, la población y su muestra que sería tomada para transmitir la guía de entrevista y el cuestionario respectivo, esto con la finalidad de recolectar la información pertinente y necesaria que sería utilizada en el análisis de resultados.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos elaborados y trasladados al personal objeto de estudio, con el fin de obtener información y de esta manera analizar la efectividad del programa de inducción del personal administrativo de la Sede Central de una Institución Gubernamental, ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala del Departamento de Guatemala.

Es importante determinar que el proceso de inducción es una parte fundamental y conforma el primer paso para la integración del personal a la Institución, por ello es de vital importancia tener conocimiento de la situación actual de cómo se realiza el programa de inducción, en virtud que estos resultados evidenciaran la necesidad de actualizar y elaborar un programa de inducción que permita que los nuevos integrantes se sientan familiarizados, bienvenidos e identificados con la estructura organizacional, normas, adaptación y funciones entre otros que puedan apoyar y facilitar su adaptación hacia la Institución.

4.1 Presentación y análisis de resultados obtenidos

Como parte del proceso de investigación que ayudó a conocer la situación actual del programa de inducción del personal, se debe obtener la información necesaria para tener conocimiento si es preciso que se actualice el programa que existe en este momento en la Institución, por lo que se procedió a recopilar información de conformidad a los cálculos del marco metodológico donde se obtuvo la muestra de la población que labora en la Institución que sería encuestada, para que posteriormente sean presentados y analizados.

4.1.1 Recopilación de información

La recopilación de información es una parte fundamental para determinar la situación actual del programa de inducción de la institución, en virtud que obtienen las respuestas

pertinentes y con ello se entablan las bases para elaborar la propuesta de mejora para dicho programa.

Los resultados obtenidos a través de la utilización de los instrumentos utilizados como el uso de una guía de entrevista, el cuestionario realizado, se presentan y se analizan a continuación:

4.1.1.1 Resultados obtenidos de la entrevista realizada al jefe de Recursos Humanos y a los encargados de realizar el programa de inducción en la Institución Gubernamental. (Ver Anexo 1)

Se realizó una guía de entrevista enfocada a evaluar el programa de inducción que se realiza en la Institución, esta fue dirigida al jefe de Recursos Humanos y a los encargados de realizar este proceso, por lo que a continuación se presentan los resultados:

- Jefe de Recursos Humanos: R1
- Encargado I de realizar el proceso de Inducción: R2
- Encargado II de realizar el proceso de Inducción: R3

Cuadro No. 4. Cuadro descriptivo de la guía de entrevista realizada

Preguntas de la guía de entrevista realizada	Respuestas
I. Información General de los entrevistados	
1. Tiempo de Laborar en la Institución:	R1: 0-1 año R2: 0-1 año R3: 2-5 años
2. Rango de su Edad	R1: 36-41 R2: 30-36 años R3: 20-29 años
II. Información relacionada al proceso de inducción general y específica al puesto	
1. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción general actualmente?	R1: Se informa al personal de nuevo ingreso que deberá presentarse al Departamento de RRHH,

	<p>la persona encargada de inducción, guía al salón de eventos para dar a conocer las bases que forman la Institución. Posteriormente se procede a explicar cómo realizar los documentos para pagos y se procede a enseñar las instalaciones de la Institución y ubicar al personal en su lugar de trabajo.</p> <p>R2: -Se procede a informar al nuevo integrante que se les dará una charla el día el que firmó su contrato.</p> <p>Llevando a cabo la fecha de la charla se les da a conocer lo siguiente: ¿Quiénes somos?, Objetivo General, Misión, Visión y el organigrama de la Institución.</p> <p>Se procede a entregar un directorio básico para consultas y la guía para elaborar informe y factura (En caso fuera personal 022 se entrega copia de la plaza donde fue contratado según Manual de Organización y Funciones de la Institución).</p> <p>Se procede a mostrar las instalaciones de la institución y ubicarlos en su lugar de trabajo.</p> <p>R3: Se le informa al nuevo trabajador que se le dará una plática y se les muestra las instalaciones.</p>
<p>¿Describa dos deficiencias del programa de inducción que se imparte actualmente?</p>	<p>R1: Falta de Evaluación de Resultados</p> <p>R2: No hay evaluación de resultados.</p> <p>R3: Implementar más motivación hacia el trabajador.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los temas que contiene el programa de</p>	<p>R1: ¿Quiénes somos? Objetivo General, Misión Visión, Conocimiento del organigrama de la</p>

<p>inducción que se imparte actualmente en esta Institución?</p>	<p>misma. Como realizar su informe mensual de factura.</p> <p>R2: ¿Quiénes somos? - Objetivo general - Misión y Visión - Conocimiento del organigrama de la Institución -Realizar factura - Realizar informe formal.</p> <p>R3: ¿Quiénes somos? Misión, Visión y Organigrama de la Institución</p>
<p>3. ¿Cómo considera que es el programa de inducción con el que cuenta actualmente Institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy efectivo ▪ Efectivo ▪ Poco efectivo ▪ Nada efectivo 	<p>R1: Efectivo, en virtud que se cubren los puntos estipulados en el programa de Inducción.</p> <p>R2: Efectivo ya que se cumpla con lo se pretende informar.</p> <p>R3: Efectivo porque se cumple con los puntos estipulados.</p>
<p>4. ¿Cuánto tiempo se imparte la inducción general que se realiza?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 horas ▪ 1 horas ▪ 1 día ▪ 1 semana ▪ No dieron Inducción ▪ No lo recuerdo 	<p>R1: Se les imparte en 2 horas cubriendo lo estipulado.</p> <p>R2: Se realiza en 2 horas.</p> <p>R3: El tiempo estipulado para realizar la inducción es de 2 horas.</p>
<p>5. ¿Existe un Manual o Guía para realizar la Inducción General y la específica al puesto?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<p>R1: Si, es una guía donde se encuentra el proceso de inducción.</p> <p>R2: Si, si hay un documento que sirve para realizar la Inducción.</p> <p>R3: Si</p>

<p>6. ¿Desde su punto de vista, que ventajas ofrecería la mejora del programa de inducción para la institución?</p>	<p>R1: Perfil de adaptación y aprendizaje</p> <p>R2: Mejorar el rendimiento del empleado público.</p> <p>- Facilitar el aprendizaje de sus funciones a desarrollar.</p> <p>R3: Mejorar el desempeño de los empleados, conocimiento y disminución de dudas del trabajador</p>
<p>7. ¿Se realizan los seguimientos de Inducción correspondientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	<p>R1: Si</p> <p>R2: Si</p> <p>R3: Si</p>
<p>8. ¿Qué tipo de seguimiento y en cuanto tiempo se realiza posteriormente de haber realizado el proceso de inducción general y específica al puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	<p>R1: Se da seguimiento de 1 mes al realizar el primer informe mensual para el pago de honorarios.</p> <p>R2: Por lo regular se da seguimiento un mes después prácticamente cuando se les solicita factura e informes y reciban su primer pago.</p> <p>R3: Al momento de realizar los documentos respectivos para su pago se le pregunta si tienen dudas y se les apoya con el primer pago.</p>
<p>9. ¿Existe un historial de evaluación de proceso de Inducción general y específica al puesto de la Institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	<p>R1: No se tiene ningún historial.</p> <p>R2: No hay ningún registro.</p> <p>R3: No se lleva ningún registro.</p>

Nota: Información recopilada de la entrevista realizada (2022)

4.1.1.1.1 Análisis de entrevista

De conformidad a los resultados obtenidos en la guía de entrevista realizada al jefe de Recursos humanos y a los encargados de realizar las inducciones al personal de la

Institución, se puede determinar de que si existe un programa de Inducción, sin embargo no está estipulado de una manera formal ya que el mismo a la presente fecha cuenta con un proceso que está en la fase de inspección y modificación según lo investigado, adicional se agrega que la inducción que se lleva a cabo se realiza de manera básica ya que le faltan ciertos requerimientos que necesita un programa, se hace énfasis que la inducción se le da al personal de nuevo ingreso y también se le imparte como una charla informativa al personal contratado bajo servicios técnicos o profesionales.

En el proceso de inducción que se realiza actualmente, el personal de recursos humanos coincide que es efectivo, en virtud que las personas entrevistadas indicaron lo mismo, sin embargo, se debe de determinar y obtener respuestas del personal al que se le realiza el proceso de inducción general y específica al puesto para que las respuestas de los entrevistados coincidan en que realmente este programa se puede calificar de la manera mencionada.

Se puede analizar que el programa de inducción cuenta con los requisitos básicos de un programa de inducción sin embargo este debe fortalecerse desde los temas a impartir, el tiempo de realización, la forma de dar seguimiento, hasta la forma y el documento formal que deba existir para llevar a cabo dicho programa y hacer énfasis que un programa de inducción adecuado y eficaz es fundamental e importante, ya que marca los primeros pasos para que el nuevo trabajador se empiece a familiarizar con la institución, con las condiciones labores que va a realizar y con ello posteriormente generar mejores resultados para el logro de los objetivos Institucionales.

4.1.1.2 Presentación y análisis de resultados del cuestionario realizado al personal administrativo, encargado administrativos, jefes y coordinadores de la Institución (Ver Anexo 2)

El presente cuestionario permitió establecer información relacionada a los procesos de inducción, los encuestados se encuentran distribuidos en las diferentes áreas que, contempladas la institución, y las interrogantes realizadas se obtuvieron en tres secciones de la siguiente manera:

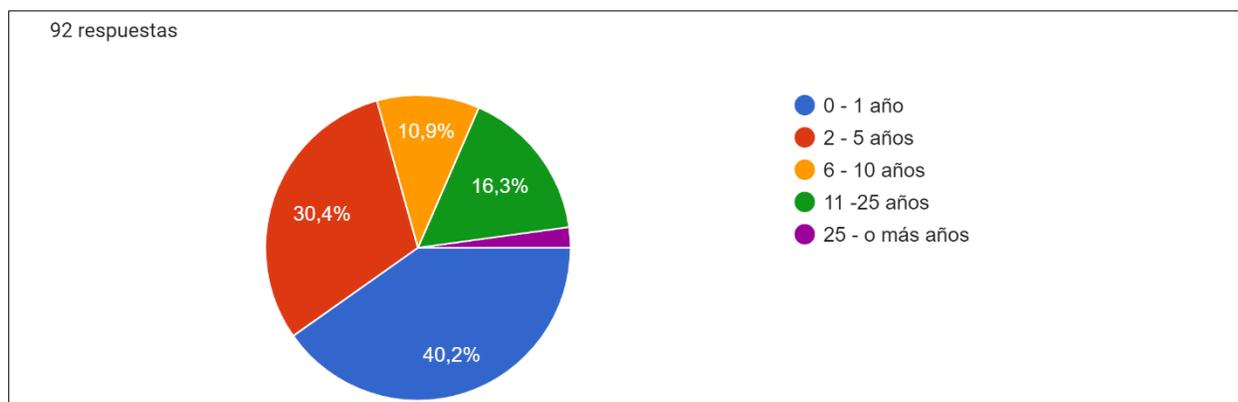
En la sección número uno se está mostrando los datos generales de la muestra que incluyen edad, tiempo de antigüedad en la institución y el tipo de puesto que ocupa, para esta sección se obtuvo información de 92 encuestados.

En la sección número dos, de la pregunta número uno a la pregunta número dieciocho se están mostrando los datos relacionados a los procesos de inducción general y específica y al seguimiento que se les realiza, para ello se obtuvo información del personal administrativo, incluyendo a los que tienen personal a su cargo como jefes, encargados administrativos, coordinadores de las diferentes divisiones, unidades o departamentos, haciendo con ello un total de 92 encuestados.

En la sección número tres de la pregunta número diecinueve a la pregunta número veinticinco, se está recopilando información relacionada a la inducción específica al puesto, por lo que se les transfirió la encuesta a los encargados administrativos, jefes, coordinadores haciendo un total de 16 encuestados.

Sección No. 1

Figura No. 2. 1. Tiempo de Laborar en la Institución:

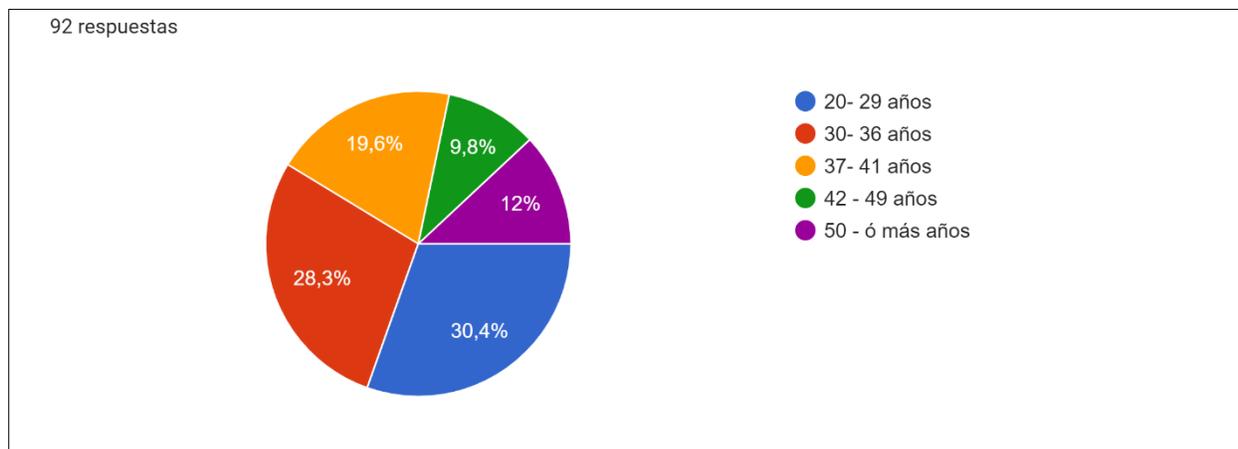


Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Se puede observar que una cantidad alta del personal se encuentra en los rangos de 0 a 5 años de haber iniciado labores en la Institución. Por lo que es importante hacer énfasis que muchos de los encuestados tienen menos de 1 año de ingreso a la misma, esto

demuestra que se transfirió la presente encuesta al personal objeto de estudio para que con ello se pueda conocer actualmente cómo funciona el programa de inducción.

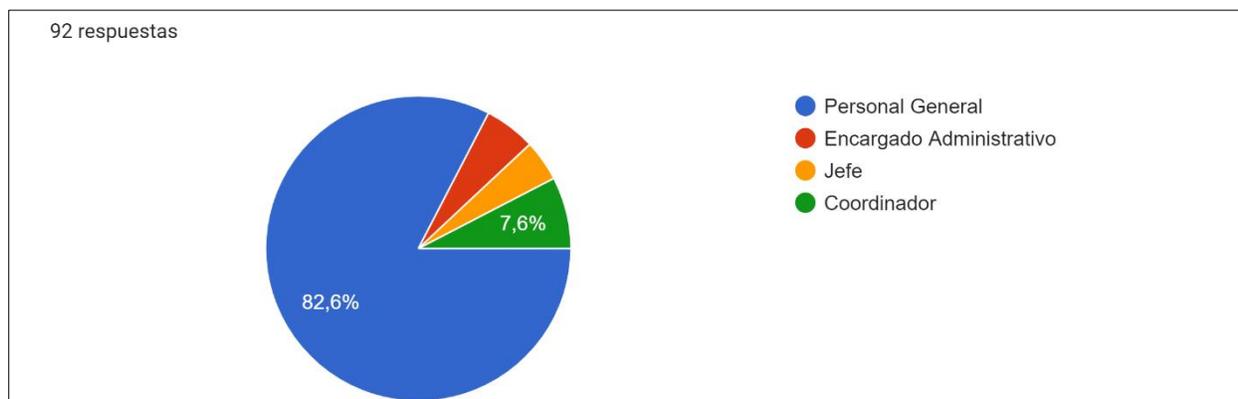
Figura No. 3. 2. Rango de su Edad



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

La mayoría del personal encuestado se encuentra en los rangos de 0 a 29 años de edad y otra mayoría en menor proporción se encuentra en los rangos de 30-36, por lo que se puede observar que una cantidad elevada de la población representa una edad promedio en la Institución, esta información es de valor para implementar las estrategias de mejora que se desean realizar al programa de inducción y evaluar la forma en que será transmitida la información.

Figura No. 4. 3. Clasificación de puesto que Ocupa

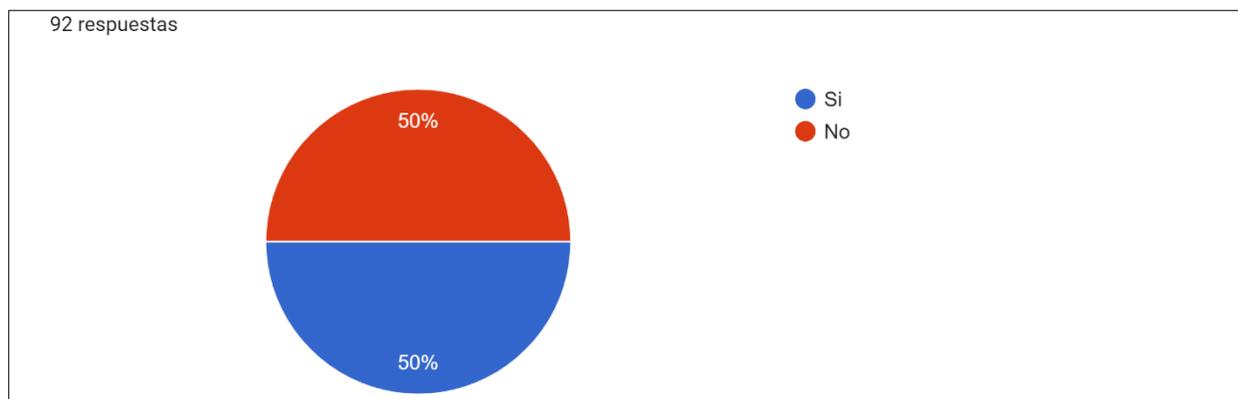


Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Se observa que un porcentaje alto del personal encuestado se encuentra entre el personal administrativo y el resto de porcentaje representa a los encargados administrativos, jefes y coordinadores. Con ello se demuestra que se pasó la presente encuesta al personal objetivo de estudio y que permita con ello identificar la inducción que se realiza actualmente.

Sección No. 2

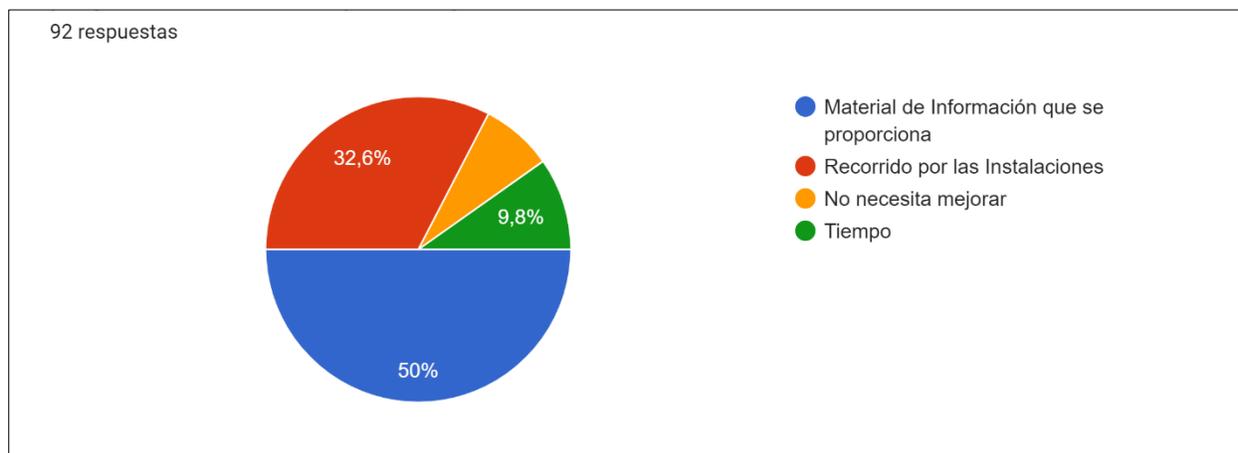
Figura No. 5. 1. ¿Cuándo recibió su proceso de inducción le dieron un recorrido mostrándole las instalaciones de la Institución y aspectos relevantes, como sanitarios, área de comedores, parqueos, divisiones, departamentos, unidades u otros?



Nota: Elaboración propia, julio 2022

En la Figura se puede visualizar que la mitad de los encuestados cuando recibió su proceso de inducción realizó un recorrido por las instalaciones y otros inherentes, y la otra parte no la recibió por lo que no se realiza de manera similar. Con este resultado se identifica como se realiza el programa de inducción y a la vez proporciona información donde se refleja que este recorrido es desigual para el personal que ingresa a laboral, adicional aporta información que será de apoyo para la mejora de los aspectos a considerar al momento de realizar el recorrido por las instalaciones.

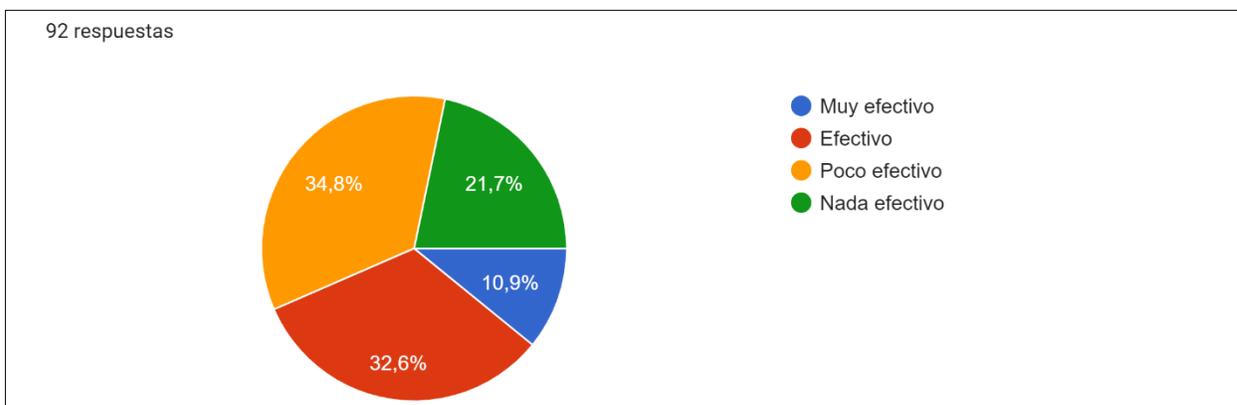
Figura No. 6. 2. ¿Le gustaría que alguno de los aspectos mencionados a continuación sea mejorado en el programa de inducción que se imparte?



Nota: Elaboración propia, julio 2022

En la figura un elevado número de encuestados indicó que le gustaría que se mejorara el material que se le proporciona, por lo que es importante que se tome en cuenta el tipo de información a proporcionar al momento de presentar las propuestas de mejora para el programa de inducción.

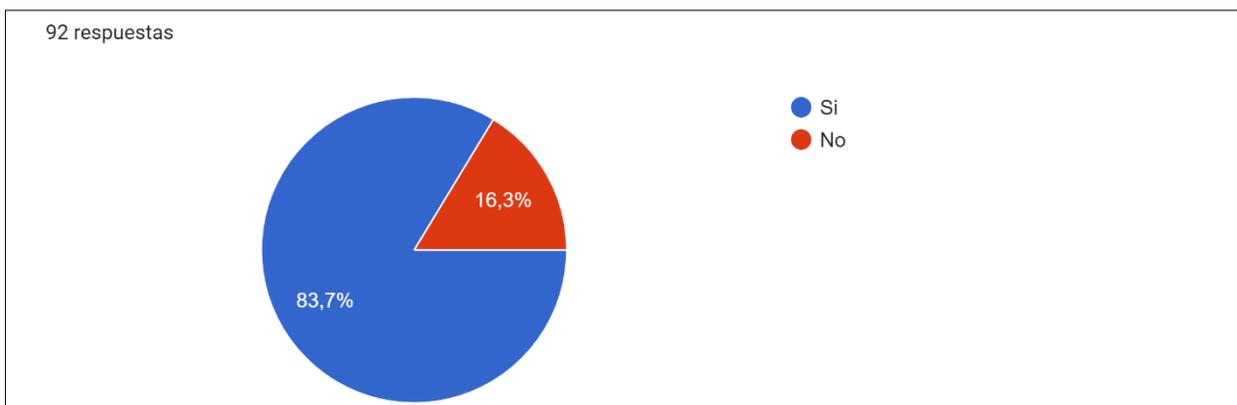
Figura No. 7. 3. ¿Como califica el proceso de inducción con el que cuenta actualmente la Institución?



Nota: Elaboración propia, julio 2022

Una minoría de los encuestados califican el proceso de inducción que se imparte actualmente como nada efectivo, mientras que el otro porcentaje de índole significativo, lo califican como efectivo, sin embargo, la mayoría de los encuestado lo califican como un programa poco efectivo. Este resultado aporta información necesaria que complementa las respuestas de la entrevista, que ayuda a calificar el programa que se realiza actualmente y que se propongan mejoras para que este sea calificado en una próxima por la gran mayoría de los encuestados como efectivo o muy efectivo en virtud que se realizaron mejoras al mismo.

Figura No. 8. 4. ¿Le gustaría que se actualice el programa de inducción que se imparte actualmente?

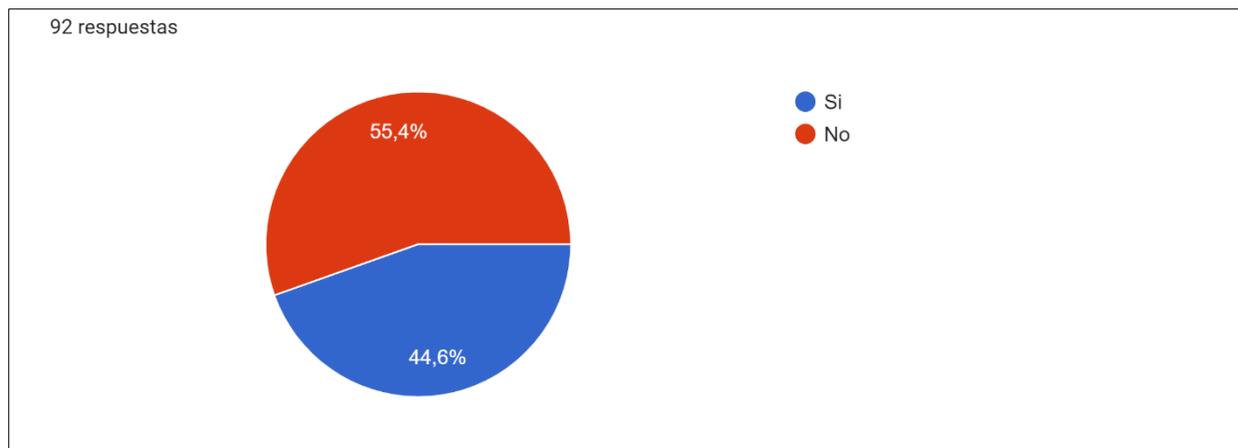


Nota: Elaboración propia, julio 2022

En la Figura se puede visualizar que un porcentaje alto de los encuestados le gustaría que se actualice el programa de inducción que actualmente se imparte en la misma. Por lo tanto, el resultado viene a afirmar la necesidad de realizar mejoras al programa de inducción que se realiza actualmente.

Figura No. 9. 5. ¿Cuándo usted ingreso a laborar a esta Institución, recibió alguna Inducción?

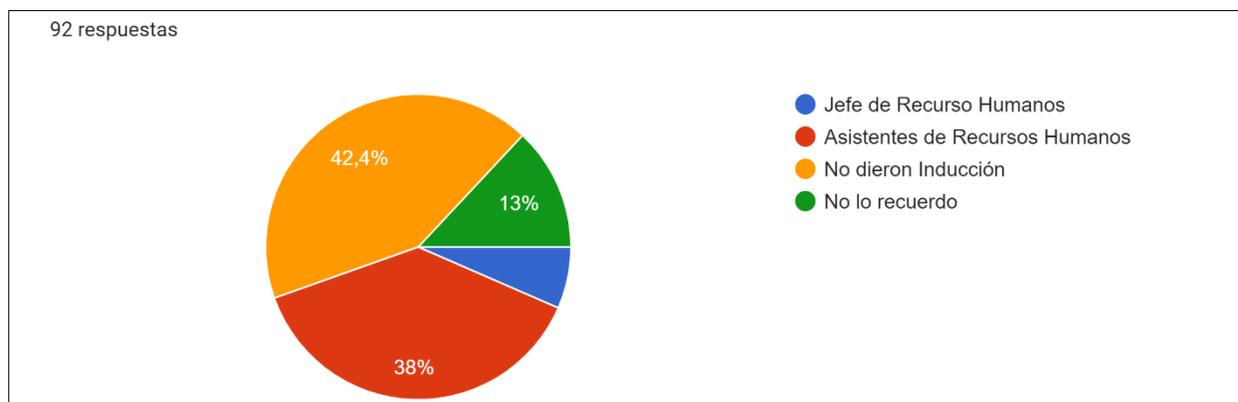
Figura No. 8



Nota: Elaboración propia, julio 2022

En la Figura se puede se observa que un porcentaje arriba de la mitad de los encuestados cuando ingreso no recibió ninguna inducción por parte del personal que se encuentra a cargo de realizar esa labor. En virtud de expuesto se observa que existen deficiencias al momento de realizar pasos a seguir para integrar al personal y que es necesario que se implemente o se tome como prioridad siempre realizar el proceso de inducción general para que los de recién ingreso se sientan familiarizados y bienvenidos a la institución.

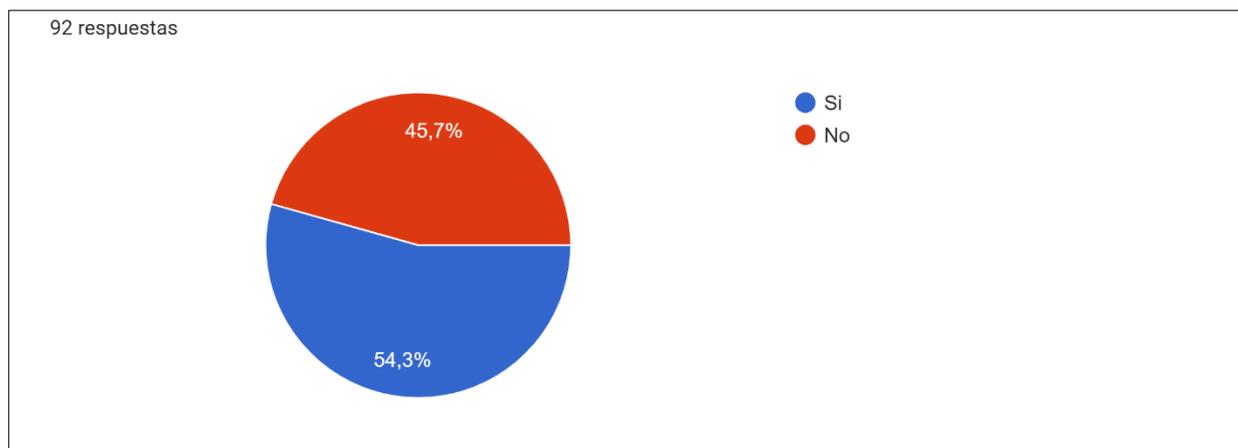
Figura No. 10. 6. ¿Quién le brindo la información de Inducción General?



Nota: Elaboración propia, julio 2022

En la Figura se establece que de los encuestados la mayoría indicó que no les proporcionaron inducción al momento de ingresar a laborar, mientras que otro porcentaje alto indicó que los asistentes de recursos humanos les brindaron dicha inducción. De acuerdo a los resultados se evidencia la necesidad de que se lleve un mejor control de este proceso y que se realice de una manera más formal y constante el programa, que se priorice y se coloque como un paso indispensable a realizar al momento de que ingrese el personal a laborar.

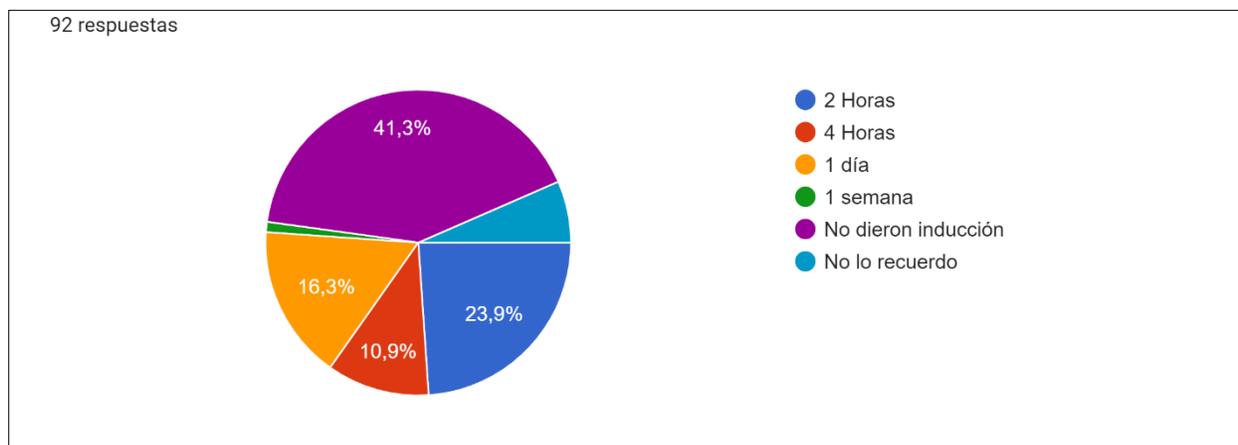
Figura No. 11. 7. ¿Se sintió bienvenido, familiarizado y valorado por la institución al momento de iniciar labores?



Nota: Elaboración propia, julio 2022

De los 92 encuestados aproximadamente 54 encuestados indicaron que al momento de iniciar labores se sintió familiarizado y bienvenido, mientras que una minoría significativa indicaron lo contrario. Este es indicador que se encuentra regular, por lo que se debe de mejorar este aspecto para que esta brecha no sea de manera casi igualitaria y para que el nuevo personal se sienta bienvenido, en un ambiente agradable y familiarizado al momento de iniciar sus labores.

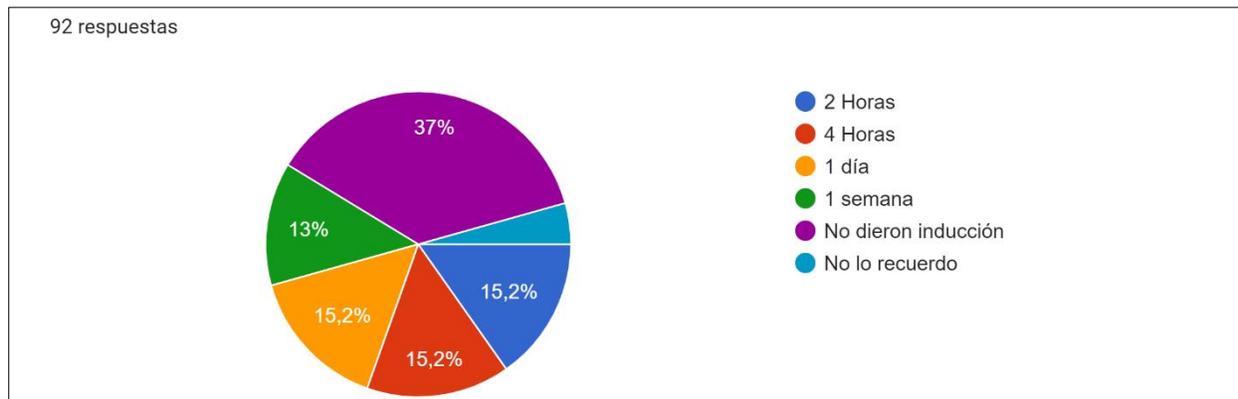
Figura No. 12. 8. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción general que se realiza?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

La mayoría del personal indicó que no recibió la inducción general que se realiza y otra mayoría significativa indica que no lo recuerda. Con esto se deja en evidencia que, si esta mayoría, es el personal que tiene menos del año de estar en la institución, se afirma con ello que este programa no se realiza de manera continua, acentuando las bases para recomendar que este tipo de programas sean priorizados en la institución objeto de estudio.

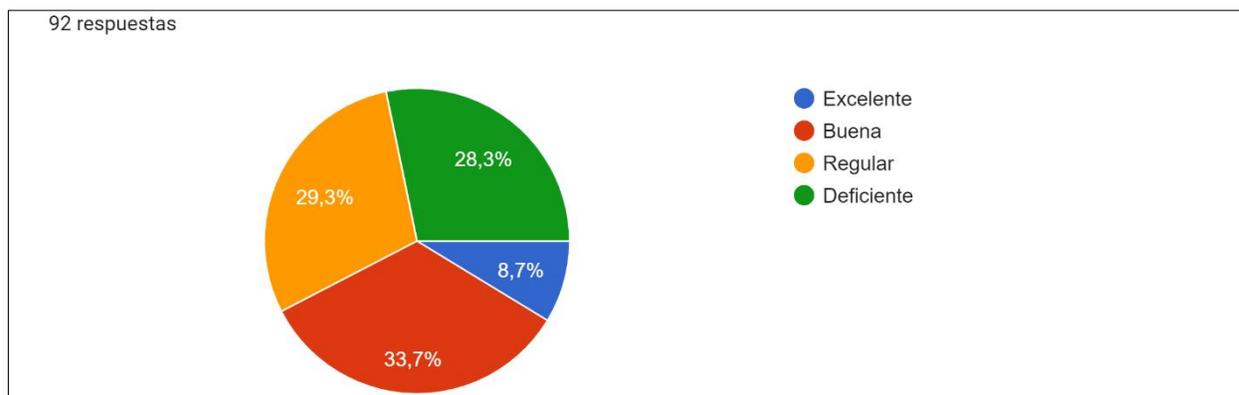
Figura No. 13. 9. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción específica al puesto que se realiza?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

La mayoría del personal indicó que no recibió la inducción específica al puesto. Por lo que es importante que se describa y se recomiende para todas las áreas, que se realice este tipo de inducciones al puesto, con ello hacer hincapié de la importancia que este representa en los procesos de inducción que se imparten en la institución.

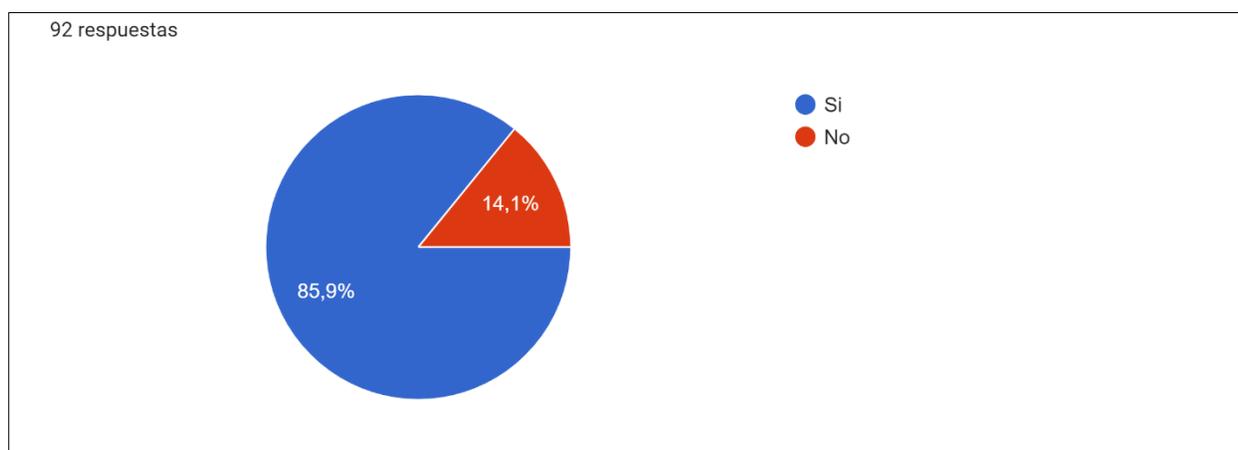
Figura No. 14. 10. ¿Como califica la preparación que mostraron los facilitadores?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la presente figura se puede observar que la preparación de los facilitadores para realizar el programa de inducción se encuentra en porcentajes casi igualitario ganando por una diferencia la opción de buena. Por lo que se puede considerar que al identificar el proceso de inducción es necesario que se mencione en la propuesta de mejora que los facilitadores se especialicen de una mejor manera en el tema a efecto de poder proporcionar un programa de mejor calidad y que tenga mejores beneficios para el personal.

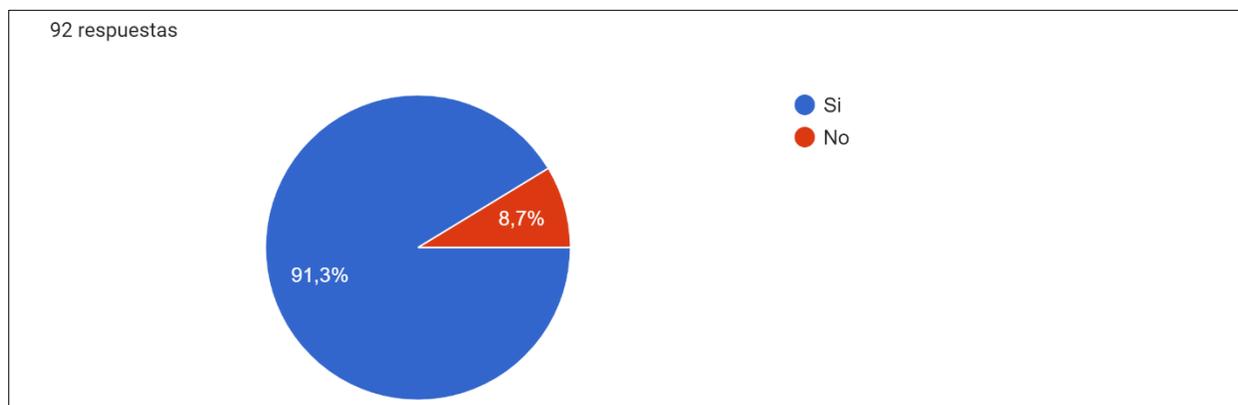
Figura No. 15. 11. ¿Tiene conocimiento de a qué se dedica la Institución?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que un porcentaje alto indica que, si tiene conocimiento de a qué se dedica la institución, por lo que estos resultados son positivos para la evaluación del programa de inducción, sin embargo, existe la incógnita de que la información trasladada haya sido al momento de ingresar o que se haya aprendido en conforme el tiempo. Esta respuesta permite que al momento de actualizar el programa se deba tener claro la información que se trasladará al personal de nuevo ingreso.

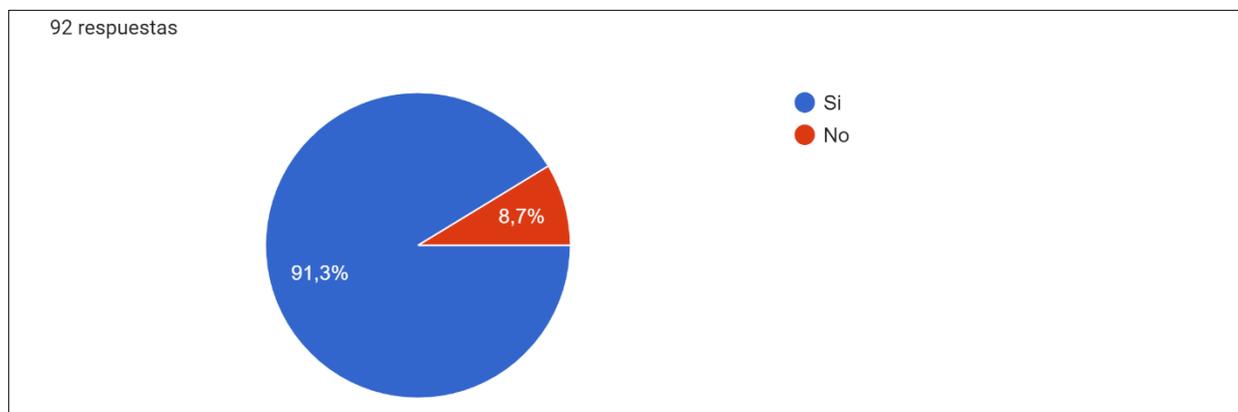
Figura No. 16. 12. ¿Considera necesario que se le de inducción general al personal de esta Institución para conocer aspectos relevantes de la Institución?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Se puede observar que una fuerte cantidad de los encuestados opina que es necesario que se imparta la inducción general para conocer aspectos relevantes. Por lo expuesto se puede indicar que este aspecto será de utilidad para analizar e incluir aspectos que se consideren, básicos, necesarios e importantes en la actualización del programa de inducción, ya que serán de ayuda en el conocimiento y familiarización y motivación del personal.

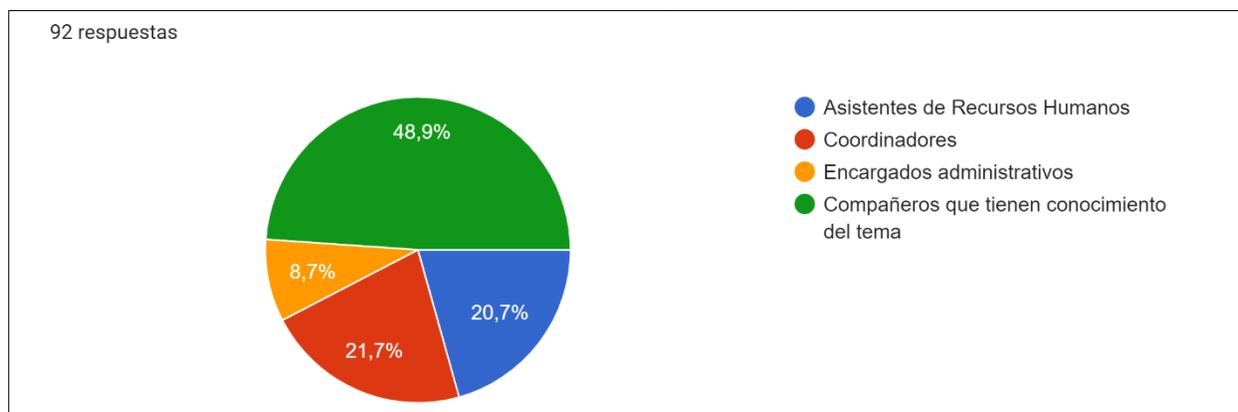
Figura No. 17. 13. ¿Considera importante la inducción al puesto para el personal de esta Institución?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En esta respuesta se puede reflejar que una fuerte cantidad de encuestados opina que es necesario que se imparta la inducción específica al puesto para conocer aspectos relacionados a sus funciones. Por lo tanto, se puede decir este proceso de inducción es relevante para el personal al momento de integrarse a la institución o al momento de que se trasladen internamente de puestos.

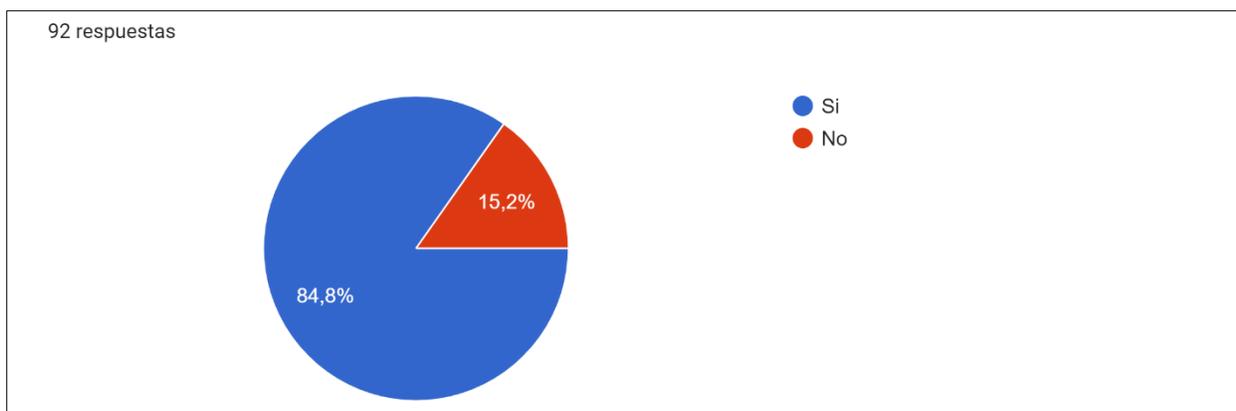
Figura No. 18. 14. ¿Quién le brindo la información de Inducción específica al puesto



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

El 48.9 % de los encuestados indicó que al momento de recibir la información de la inducción específica al puesto esta fue brindada por un compañero que tiene conocimiento del tema. Por lo expuesto se puede visualizar que el proceso de inducción al puesto si se realiza, sin embargo, es necesario que tenga en claro quiénes son los encargados de realizar este proceso esto para definir las responsabilidades y no se tengan brechas de quienes lo realizan.

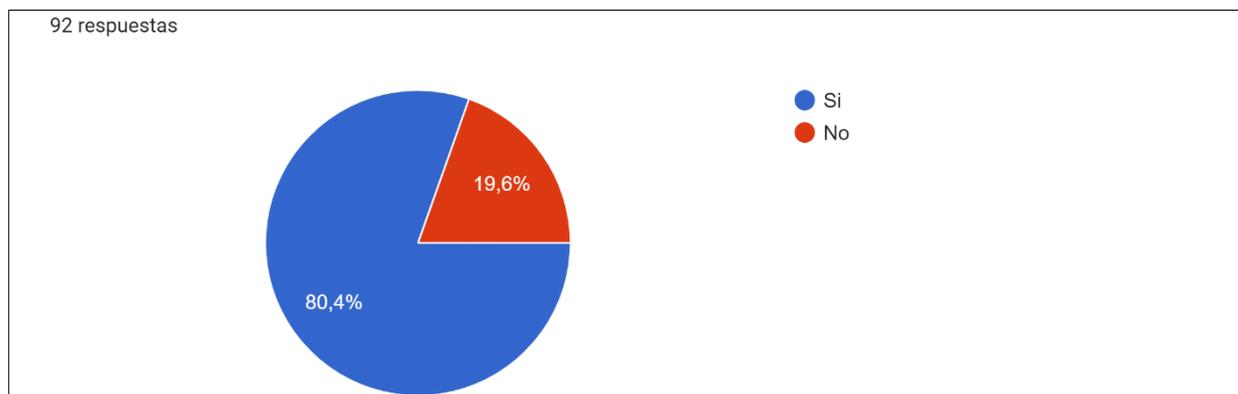
Figura No. 19. 15. ¿Considera que si todos los temas de información hubieran sido incluidos en la inducción específica al puesto impartida, habrían ayudado a reducir el tiempo de realización de las funciones o actividades que no fueron tomados en cuenta?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que la mayoría de los encuestados considera que si todos los temas de información de las actividades que van a realizar hubieran sido incluidos en la inducción específica al puesto impartida, habría ayudado a reducir el tiempo al momento de realizarlas. Por lo tanto, con ello se puede indicar que en este proceso es importante que al momento de que se realice se tomen en cuenta los temas a impartir para que con ello se disminuyan las deficiencias que existen actualmente.

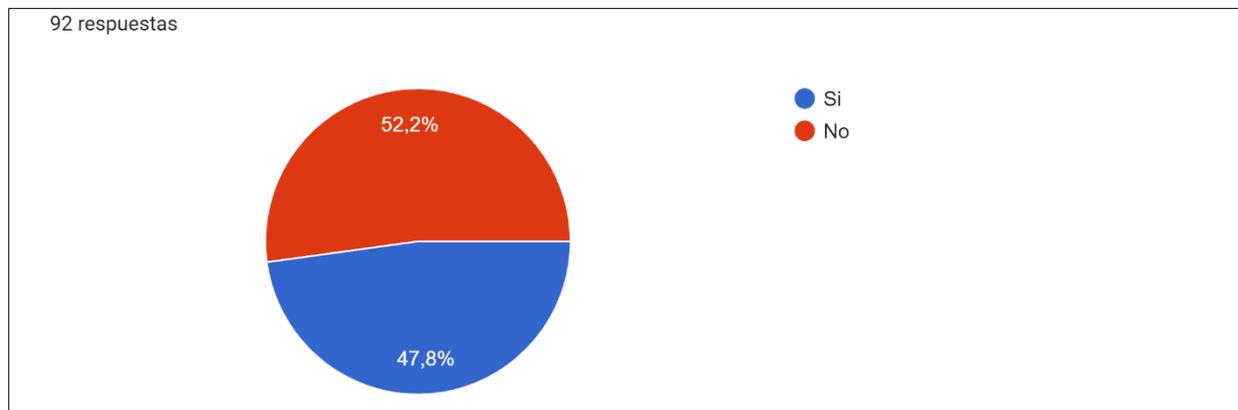
Figura No. 20. 16. ¿Considera que el Recurso Humano de esta Institución debe mejorar o tener el personal adecuado o específico para la realización de las inducciones que se realizan actualmente?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Un porcentaje alto considera que el personal debe ser el adecuado o específico para la realización de las inducciones que se realizan actualmente. Por ello se puede observar que es necesario que el personal actual se capacite y se compartan las herramientas necesarias para tener mejor conocimiento en el tema que va a transmitir relacionado a la inducción de la institución, por lo que una herramienta para fortalecer la preparación del personal sería el mejoramiento a dicho programa.

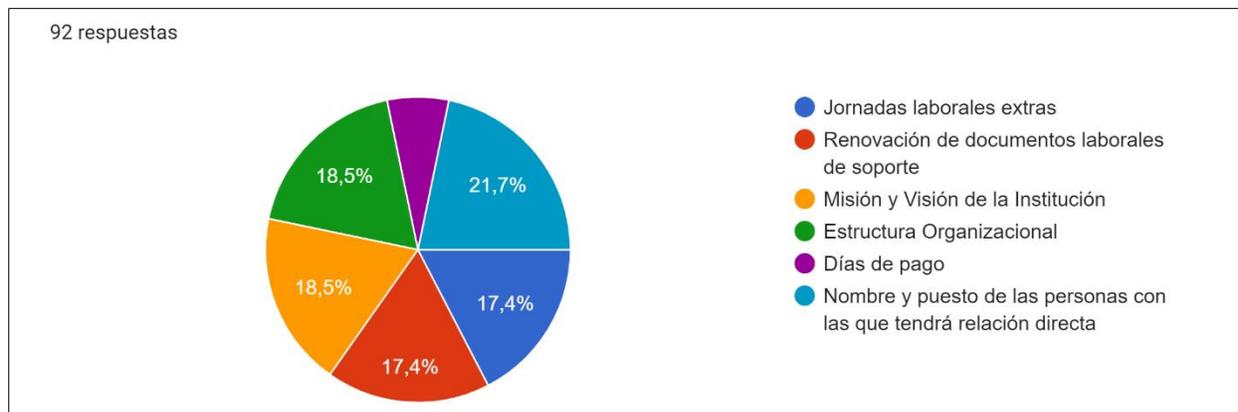
Figura No. 21. 17. ¿Considera que el presupuesto de la Institución no permite que se realice un programa de Inducción adecuado?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que la mayoría del personal considera que el presupuesto de la institución no afecta para realizar un programa de inducción adecuado. Con ello se puede concluir que, con las herramientas necesarias y contando con el equipo adecuado y básico, que el personal que la realizara tenga conocimiento en el tema y un programa actualizado se puede realizar e impartir una inducción acorde para el personal de la institución.

Figura No. 22. 18. ¿De los siguientes enunciados seleccione los que no le fueron mencionados en el proceso de inducción?

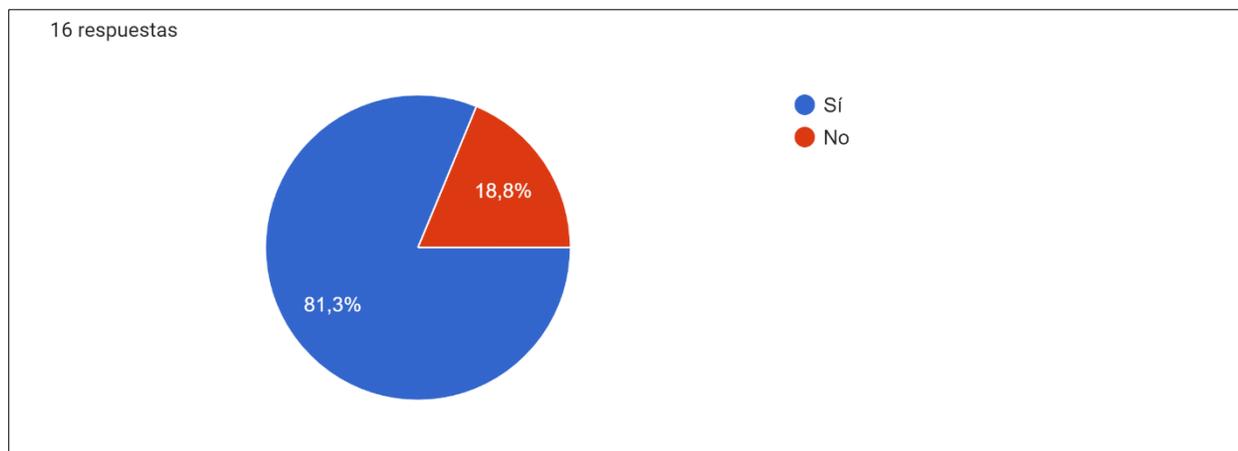


Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Los encuestados consideran que en la inducción que les fue impartida no les mencionaron nombres y puestos de las personas con las que tendrían relación directa y no le mencionaron la estructura organizacional, ni la misión y visión de la institución. Por ello se puede determinar que es necesario que en el programa de inducción que se pretende actualizar será necesario que se tomen en cuenta estos a efecto que se logrará menos dudas y más claridad de la filosofía institucional y otros temas que son necesarios incluir.

Sección No. 3

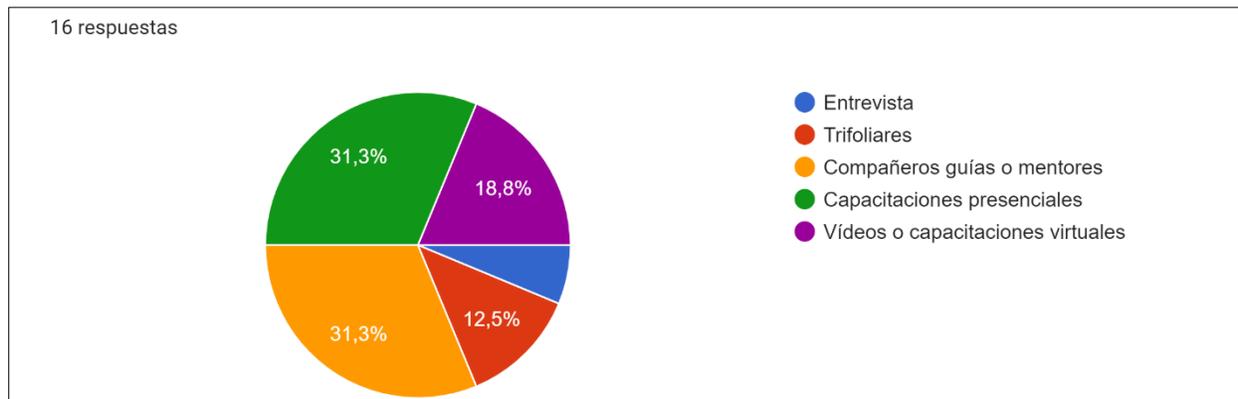
Figura No. 23. 19. ¿Considera que es necesario que se le invierta más tiempo al proceso de inducción general y específica al puesto?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Durante el proceso de inducción general y específica al puesto según la encuesta trasladada a los que tienen personal a su cargo se puede observar que la mayoría de los participantes indican que es necesario que se le invierta más tiempo a la inducción de personal. Por lo tanto, esta respuesta sirve para afirmar la necesidad que al describir los procesos de inducción se deba tomar los tiempos necesarios y básicos que estos requieran a efecto de que con ello se realizaran de una mejor manera y será de mejor utilidad para los participantes.

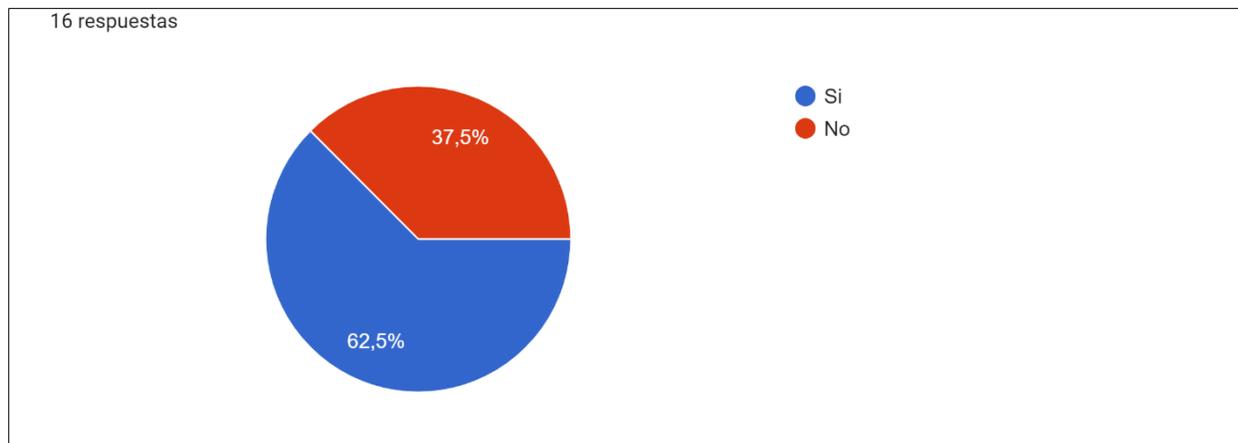
Figura No. 24. 20. ¿Marque las técnicas o material de apoyo que considera que facilitarían el proceso de inducción y la específica al puesto?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Los encuestados que tienen personal a su cargo indican que las capacitaciones presenciales y el acompañamiento de un compañero guía facilitarían y es fundamental para llevar a cabo la inducción del personal. Se hace la observación que en el programa que se lleva a cabo se realiza una capacitación presencial sin embargo se observa que se deben hacer mejoras e implementar otro tipo de materiales en el programa de inducción, esto con la finalidad de mejorar el sentido de pertenencia y facilitar el conocimiento que deben obtener los participantes.

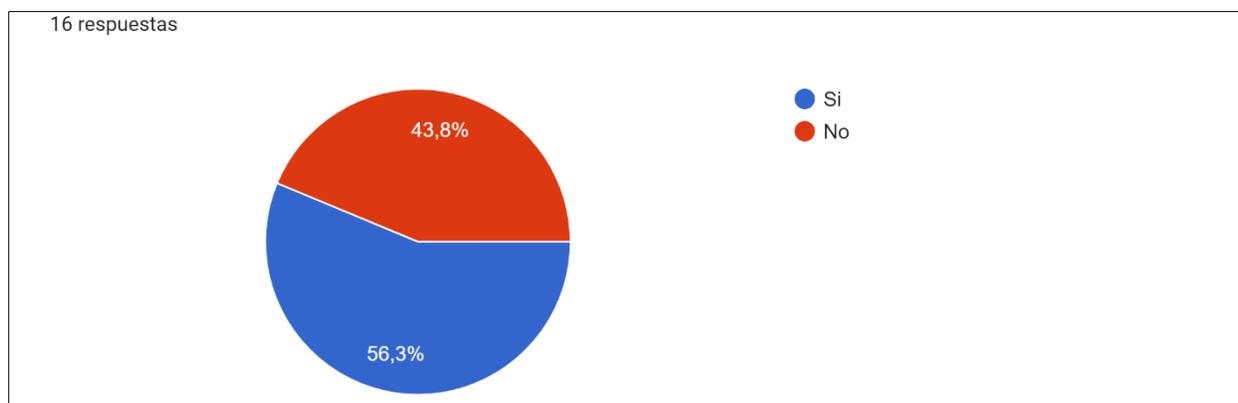
Figura No. 25. 21. ¿El personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo fue presentado con el equipo de trabajo?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que la mayoría de los encuestados que tienen personal a su cargo indica que el personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores con su área a cargo si fue presentado con el equipo de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que el personal nuevo o de traslado en la mayoría de veces si es presentado sin embargo es necesario que se tome este aspecto como prioritario en este tipo de inducción, en virtud que trae como efecto que el personal se sienta bienvenido y familiarizado con el equipo de trabajo.

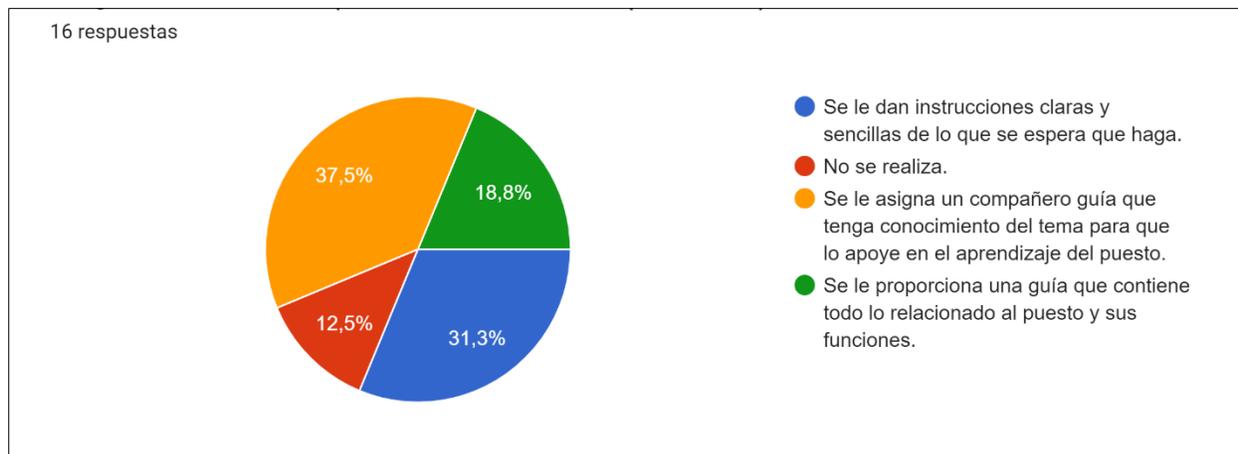
Figura No. 26. 22. ¿Se le brindó entrenamiento para realizar su trabajo al personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

La mayoría de los encuestados en esta sección, afirmó que cuando se integró personal de nuevo ingreso o de traslado se le brindó entrenamiento para realizar su trabajo, sin embargo, otra mayoría significativa indicó que no se le dio entrenamiento. Por lo tanto, es necesario que se regularice esta situación al momento integrar personal al equipo de trabajo.

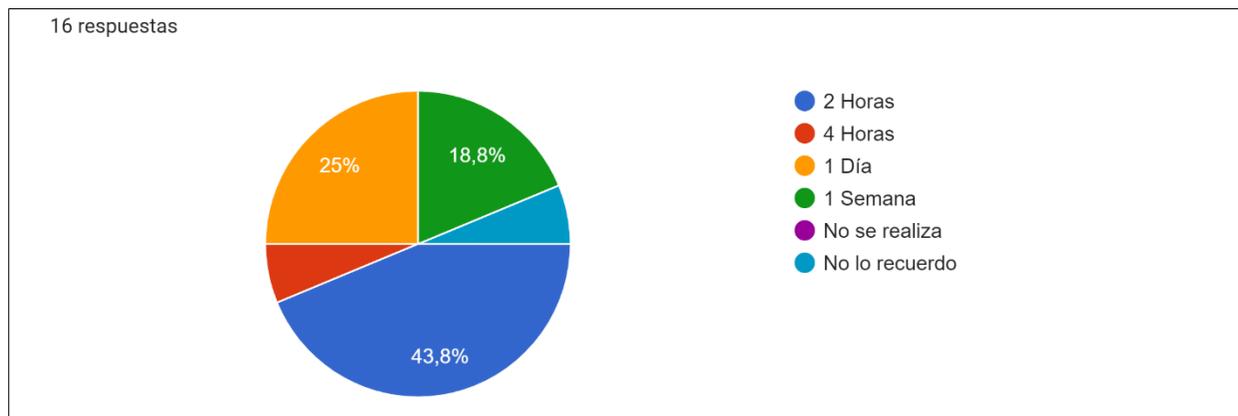
Figura No. 27. 23. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción específica al puesto actualmente?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que la mayoría de los de los encuestados indica que al momento de realizar el proceso de inducción específica al puesto se les asigna un compañero guía que tenga conocimiento del tema para que apoye al nuevo en el aprendizaje de su puesto y otro porcentaje significativo indicó que solo se les da instrucciones claras y sencillas. Es determinante y necesario que se llegue a un consenso en el tipo de metodología a utilizar, ya que ayudara a que exista personal mejor preparado en las actividades a realizar.

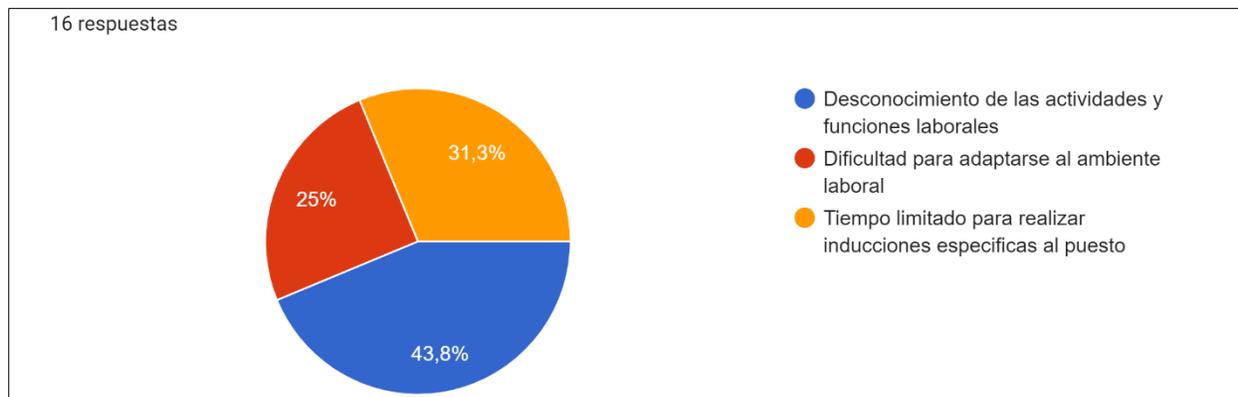
Figura No. 28. 24. ¿Cuánto tiempo se imparte la inducción específica al puesto que se realiza?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

Se puede determinar en esta respuesta que la mayoría de los encuestados indicaron que la inducción específica al puesto se realiza en 2 horas y otro porcentaje significativo contestó que se realiza en un día. Por ello es necesario que se definan los tiempos promedios que se necesitan para llevar a cabo este tipo de inducción y que los mismos se registren de acuerdo a las actividades a realizarse por el personal.

Figura No. 29. 25. ¿Describe una causa por la cual el personal no desempeña de manera adecuada sus funciones al momento de realizarlas?



Nota: Elaboración propia, julio 2022.

En la Figura se puede visualizar que un porcentaje alto de los encuestados indicó que una de las causas por las que el personal no desempeña de manera adecuada sus funciones es por desconocimiento de las actividades y funciones laborales. Por lo expuesto es necesario que se mejore este proceso de inducción y que se implemente material o herramientas para que se pueda fortalecer este tipo de causas.

4.1.1.2.1 Análisis del Cuestionario

Por los resultados expuestos anteriormente, se puede analizar que el programa de inducción en la institución presenta brechas mínimas en todos los procesos, sin embargo es importante que estos se mejoren, en virtud que un buen programa reduce la ansiedad del nuevo personal o del personal de traslado, promueve la eficacia estableciendo con claridad información que sea relevante conocer, minimiza errores que se puedan ocasionar por la falta de conocimiento y lo más importante permite que el personal se sienta familiarizado, bienvenido, importante, productivo y con ello se logre alcanzar el éxito institucional.

4.1.1.3 Resultados de datos obtenidos.

De conformidad a la recopilación de datos históricos obtenidos se obtuvo la siguiente información:

El programa de inducción, es realizado de una manera básica e informal, en virtud de que si bien es cierto que existe una guía para realizarlo esta no está completa, adicional de acuerdo a lo investigado existe un proceso que esta fase de revisión y de aprobación, sin embargo, no está concretado ni aprobado a la fecha.

Se hace énfasis que el presente estudio se quería enfocar en el personal que contempla los renglones 011 personal permanente, 021 personal supernumerario, 022 personal por contrato, 031 jornales según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Publico de Guatemala y que se rigen por la Ley de Servicio Civil Decreto Número 1748 y su Reglamento. Sin embargo dentro de las respuestas de la entrevista trasladada, se obtuvo información que al personal que contratan por servicios técnicos o profesionales, los cuales están regidos bajo el renglón 029 otras remuneraciones de personal temporal, renglón que incluye honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Publico de Guatemala y que se rigen también por la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 y su Reglamento, se procede a informarles que se le dará un charla informativa de la institución y de su forma de pago.

Se debe de la observación que no se obtuvo información de la periodicidad con la que contratan al personal, sin embargo, se observa que el índice de rotación de personal interno es frecuente, y que no contar con procesos de inducción realizados adecuadamente y establecidos de una manera formal puede ocasionar deficiencias que posteriormente se puedan convertir en hallazgos para las autoridades de la Institución por parte de la Contraloría General de Cuentas.

4.1.2 Propuesta de mejora al Programa de Inducción

La propuesta de mejora (Ver Anexo 3) que se desea implementar contiene los elementos básicos necesarios basados en los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados, tiene como objetivo familiarizar e integrar a los nuevos miembros de la institución por medio de la facilitación de información importante, para que con ello puedan realizar sus actividades de manera satisfactoria. Por lo cual se describe de la siguiente manera:

Cuadro No. 5. Programa de Inducción general al personal administrativo

Etapas	Contenido	Tiempo asignado
1. Contenido del Proceso de Inducción General	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información de Inducción • Bienvenida a la Institución. • Trasladar Trifoliar de Bienvenida. • Trasladar lista de asistencia. • ¿Quiénes somos? • Reseña histórica de la Institución. • Objetivo General • Misión • Visión • Organigrama de la Institución • Normativas y reglamentos aplicados para la Institución. • Horarios y beneficios de almuerzo. • Información de compensaciones y beneficios • Información de renovación de documentos. • Recorrido por las Instalaciones para conocer las ubicaciones básicas. • Almuerzo • Despedida 	Medio día o en su defecto de 5 a 6 horas

	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladarlos a la División, Unidad o departamentos donde estará realizando sus funciones. 	
2. Evaluación y seguimiento al programa de inducción	Evaluación para conocer puntos clave de la inducción que no quedaron suficientemente claros.	Al mes de haber ingresado.
3. Actualizaciones para el programa de inducción.	Revisión y proponer actualizaciones para el programa de Inducción.	Una vez al año o cuando sea necesario.

Nota: Elaboración basada en la implementación de la propuesta y en marco teórico del presente estudio.

Se hace la observación que para el presente estudio la propuesta va dirigida para el personal que contempla los renglones 011 personal permanente, 021 personal supernumerario, 022 personal por contrato, 031 jornales según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala y que se rigen por la Ley de Servicio Civil Decreto Número 1748 y su Reglamento;

Sin embargo dentro de las respuestas de la entrevista trasladada, se obtuvo información que al personal que contratan por servicios técnicos o profesionales, los cuales están regidos bajo el renglón 029 otras remuneraciones de personal temporal, renglón que incluye honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala y que se rigen también por la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 y su Reglamento, se procede a informarles que se le dará un charla informativa de la institución y se les explica cómo deben realizar los documentos para pago como facturas e informes mensuales, para posteriormente proceder a enseñarles las instalaciones de la Institución. Por lo tanto, dentro de la estructura del personal de la institución existe personal contratado bajo servicios técnicos y

profesionales para los cuales en la presente propuesta del programa será denominada inducción de conocimientos de la institución y de los servicios para los que ha sido contratado.

Por lo que cuando se esté desarrollando o ejecutando el referido es importante que se pasen dos formatos uno que se va a denominar “Programa de Inducción general” y el otro “Programa de Inducción de conocimientos” que aplicara específicamente al personal contratado bajo el renglón 029, ambos formatos son similares sin embargo es necesario que se realicen las diferencias correspondientes, para que lo que la parte que sea posible se pueda realizar en conjunto

4.1.3 Trifoliar de Bienvenida

Para la propuesta de mejora del programa de inducción se ha elaborado un trifoliar de inducción de bienvenida para el personal, (Ver anexo 4) el cual incluirá información importante y general de la institución, como, por ejemplo, la estructura organizacional, misión, visión, objetivos, entre otros detalles que se consideren importantes, todos estos datos surgen de la necesidad de contemplarlos en el programa de inducción según los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección.

4.1.4 Evaluación y seguimiento al programa de inducción

Esta etapa implica realizar una evaluación y seguimiento de la información proporcionada en la inducción, esto con la finalidad de recolectar información que servirá para medir el grado de conocimiento que adquirieron los capacitados y de la misma manera encontrar debilidades que pueda presentar el programa de inducción para posteriormente proceder a actualizarlo. Por lo que en el Anexo3 Tabla No. 4-3 se propone una evaluación y pasos a seguir de conformidad a los resultados que puedan obtenerse, aclarando que esta puede ser susceptible a cambios de acuerdo a las necesidades de la Institución.

4.1.5 Actualizaciones para el programa de inducción.

En la implementación de los programas de inducción es importante que se tengan en cuenta que estos tienen un tiempo de caducidad, por lo que es necesario que este sea

evaluado y que posteriormente si existen cambios en políticas, normativa, acuerdos, necesidades de cambios que se consideren pertinentes, se pueda analizar, y plantear una nueva propuesta para que este esté actualizado y responda a las necesidades y al cumplimiento de los objetivos de la institución. En el Anexo 3 Tabla No. 5-3 se puede observar un proceso a seguir para la facilitación y planificación de la actualización del programa de inducción implementado.

4.1.6 Recomendación de cómo realizar el proceso de inducción específica al puesto

En las respuestas obtenidas en los instrumentos de estudio trasladados, el personal considera que es necesario que se imparta de manera adecuada la inducción al puesto de trabajo porque si bien es cierto, conocen información, en muchos casos no se presentó ninguna persona a explicarles que tenían que hacer, en su mayoría no fueron presentados con el equipo de trabajo, no conocen las funciones o actividades de su puesto para el buen desempeño de sus actividades, que se tomen en cuenta los tiempos y que se defina quienes serán los encargados de realizar este tipo de proceso. Por lo que para cumplir con el objetivo de describir los procesos de inducción fue necesario hacer cuestionamientos de cómo y de qué manera se realiza este tipo de proceso inducción al puesto, sin embargo no se estudió a profundidad el descriptor de puesto, por lo que para el presente estudio se dejara una recomendación de cómo realizar el proceso de inducción específica al puesto (Ver anexo 5) para que posteriormente se pueda implementar de una manera más detallada esto en virtud que la propuesta de mejora va inclinada al proceso de inducción general, haciendo énfasis que el proceso de inducción específica al puesto es necesario incluirlo ya que le da una propuesta de valor al presente estudio, por la rotación interna del personal que existe actualmente de conformidad a lo investigado.

Este proceso de inducción específica al puesto consistirá en dejar los lineamientos básico para dirigir al lugar de trabajo al personal de nuevo ingreso o de traslado, presentarlo con el equipo de trabajo y que el personal encargado o compañero guía experto le explique cómo será la manera de realizar sus funciones, que se le entregue el material necesario, para sea mejor el aprendizaje y con ello, el personal se adapte, y comprenda de una

forma más fácil y practica las funciones o actividades a desarrollar, para posteriormente lograr con ello mayor eficacia y eficiencia en la institución.

4.2 Discusión de resultados

De los resultados anteriormente expuestos se puede observar que la mayoría del personal se encuentra en rangos de cero a cinco años en la Institución de los cuales un 80% representa al personal general y el resto está contemplado en el rango de jefaturas o con personal a su cargo. De conformidad a las respuestas que proporcionaron los encuestados se puede establecer que el personal de reciente ingreso en su mayoría si recibió inducción, sin embargo, el personal que tiene más tiempo de estar en la institución ya no se recuerda si pasaron este proceso. Adicional de acuerdo a los resultados presentados en la entrevista se puede agregar de que, si existe un programa de Inducción, sin embargo, no está estipulado de una manera formal ya que el mismo a la presente fecha se realiza de manera básica Por lo expuesto anteriormente se analiza que el programa de inducción no es aplicado de manera permanente y formal creando con ello la falta de conocimiento de la institución, que el personal no se sienta bienvenido, familiarizado entre otros.

Se debe hacer mención que cuando el personal recibió su proceso de inducción la mitad de los encuestados realizo un recorrido por las instalaciones entre otros aspectos que se consideran relevantes y la otra mitad no la recibió por lo que se concluye que este recorrido no se realiza de manera constante, adicional se puede agregar que la mitad de encuestados indico que le gustaría que se mejorara el material que se le proporciona, por ello se puede establecer que estos aspectos son relevantes ya que le brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, además de ser un elemento del proceso de socialización del personal. Por ello es importante que, al momento de iniciar las mejoras del programa de inducción general, se tomen en consideración estos aspectos a efecto que ayudara al personal para desarrollarse y tener mayor éxito en el ámbito personal y laboral.

Se puede agregar que los resultados del tiempo que se invirtió al momento de realizar la inducción general, la mayoría de los encuestados indicaron que no recibieron y otros indicaron que si, por lo que estos datos son inciertos, por ello los tiempos que se utilicen para realizar dicho proceso de inducción deben ser incluidos en el mejoramiento del programa.

Es importante visualizar que un porcentaje alto de los encuestados le gustaría que se actualice el programa de inducción que se imparte y adicional una fuerte cantidad de encuestados opina que es importante que se impartan este tipo de inducciones y que es necesario que se imparta la inducción específica al puesto para conocer aspectos relacionados a sus funciones.

La mayoría de los encuestados considera que si todos los temas de información de las actividades que van a realizar hubieran sido incluidos en la inducción específica al puesto impartida, habría ayudado a reducir el tiempo al momento de realizarlas.

En el mismo contexto se puede se agrega que un programa de inducción ayuda a integrar al personal a la institución y a su filosofía, reduce la ansiedad del cambio, promueve la eficacia estableciendo con claridad las expectativas de la organización sobre las funciones que el personal va a realizar, reduce los errores que se puedan ocasionar debido a la falta de información que pueda repercutir en gastos para la institución. (Armas, Llanos &Traverso, 2017 p. 89).

Por lo tanto, en el resultado se encontraron brechas y viene afirmar la necesidad de realizar mejoras al programa de inducción que se realiza actualmente, incluyendo temas como Misión, Visión de la Institución, conocimiento de las instalaciones, renovación de documentos, aspectos relevantes de la institución, requisitos mínimos para el puesto que va a desempeñar, entre otros.

Por lo que en el presente estudio se pretende implementar un programa de inducción general que ayudara a familiarizar de una mejor manera al personal, posteriormente se incluirá la incluirá tres etapas que estarán divididas en la etapa de inducción general que comprenderá la importancia de dar la bienvenida al nuevo personal a la institución, en virtud que es el momento oportuno que se tiene para mostrarles la estructura

organizacional, la filosofía institucional, los beneficios de pertenecer a la misma entre otros, adicionalmente este programa contendrá la etapa dos que incluye las directrices para realizar una evaluación y seguimiento al mismo programa y como última fase se pretende plantear los lineamientos para realizar las actualizaciones que sean necesarias para el programa de inducción general de la Institución.

Se debe agregar en el programa de inducción que de preferencia se realicen de manera presencial si la situación actual provocada por la pandemia Covid-19 lo permite y que el personal que imparta la inducción general debe estar capacitado en el tema, estar en constante conocimiento y que tenga las competencias o habilidades de comunicación, liderazgo, si bien es cierto el personal de recursos humanos indica que es efectivo es importante que se mantenga en una mejora continua, así mismo proponer un instrumento de evaluación de inducción que ayude a que el personal le ponga mayor empeño a los conocimientos que va adquirir y a futuro generar mejores resultados para el logro de los objetivos Institucionales.

Adicional elaborar una propuesta que incluya a detalle las etapas y mencione aspectos importantes que deben tomarse en cuenta al momento que se realice la actualización del programa de inducción, y con ello posteriormente se fortalezca la institución con personal familiarizado, capacitado y motivado. En conclusión, al contar con un buen programa de inducción y con una implementación adecuada se logrará generar mejores beneficios en todos los sentidos y reafirmar los lazos entre el personal y la institución.

CONCLUSIONES

1. Se puede deducir que la Institución si cuenta con un programa de inducción que se realiza en los primeros días que ingresa el personal de nuevo ingreso, sin embargo, este no es suficiente para familiarizarlo con la filosofía institucional, conocimientos básicos que debe de adquirir al momento de integrarse.
2. Se determina que los procesos de inducción son el general y especifica al puesto, que se realiza de una manera básica y transmite el conocimiento general de una manera breve, sin profundizar en aspectos que son fundamentales o requisitos que son necesarios que el personal conozca, provocando que el vínculo de sentido de pertenencia sea minucioso, que exista inquietudes, que al momento de desarrollar sus funciones existan muchas dudas sobre sus actividades laborales lo cual hará que sea más tardío y con menor eficiencia.
3. El programa de inducción que se realiza, no está plasmando formalmente, si bien es cierto que hay una guía, esta no es suficientemente, provocando que el personal encargado de realizarlo no este lo adecuadamente preparado en la información a transmitir, que no cuente con el equipo y material de soporte para ejecutarlo, dejando inquietudes en los participantes y que posteriormente se vea reflejado en la poca familiarización, confianza, seguridad, iniciativa y rendimiento por parte del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Institución objeto de estudio, que el programa de inducción sea considerado como una parte fundamental en las fases que se desarrollaran al momento de integrar al personal, en virtud que al momento de ejecutarse como debe ser, se aprovecharan recursos y el tiempo que le será invertido, y principalmente se familiarizara al personal con la Institución.
2. Es importante que la inducción general como especifica deba contener todos los aspectos necesarios y fundamental que sean aplicables, por ello se recomienda que al momento de estar realizándolo no se olvide ningún aspecto por mínimo que este parezca y que se lleve un control de todo lo que se va a impartir esto para contribuir en una mejor formación y en el aprendizaje del personal logrando que se establezcan mejores lazos laborales con la Institución, adicional se recomienda que en el próximo estudio o actualización que se realice, se profundice en la inducción especifica al puesto y que este sea implementado de una manera más formal y con todos los aspectos relevantes que deba contener.
3. Se recomienda al personal que integran el departamento de recursos humanos de la institución aplicar la propuesta de mejora del programa de inducción general, que se está implementando en el presente estudio y que este sea actualizado oportunamente esto con la finalidad de aportar los conocimientos y herramientas necesarias que servirán de soporte al momento de realizarlo contribuyendo de esta manera con el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bohlander W. G., Snell A. S., & Morris S.S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*.

Chiavenato, I. (2019). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones.

Cejas M., Vásquez G., Chirinos N., Hernandez G., Sandoval B. & Anzola A. (2017) *Administración de recursos humanos, La arquitectura estrategia de las organizaciones*.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*.

Sotomayor A.A. (2016). *Administración de recursos humanos, su proceso organizacional*

Werther, W.B., Keith, D. & Guzman, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano, Gestión del capital humano*.

Alfaro C. M. (2012). *Administración de personal*. Recuperado de https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

Armas O. Y., Llanos E. M. & Traverso H. P. (2017) *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Recuperado de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/26/22/126-1>

Armijos, Bermúdez & Mora, 2019, *Gestión de Administración de los Recursos Humanos*, Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15588/1/T-3706_ARMIJOS%20MAYON%20FRANKLIN%20BRIAN.pdf

Bermúdez R, (2011) *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno Sociológico*. Revista Universidad & Empresa de la Universidad Del Rosario Bogotá, Colombia, 13, 117-142. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>

Elorriaga, Leandro & Barreto, Ariel (2015). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMeS de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de buenos aires, argentina (2011-2013)*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar de Plata de Argentina. Argentina. 45. 7-24. http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf

Gómez, A. M. (2017), *Diseño de un Manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa Aseconadex S.A.* (Tesis de Posgrado). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27000/1/TESIS%20ANDREA%20G%c3%93MEZ%20-%20MAE%20RRHH%20%26%20MKT%20AGOSTO%202017.pdf>

Lavagnino Sánchez E. M (2017), *Auditoria del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis de Posgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf

- Montoya, C.A. & Saavedra, M. R. (2016) *El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional*. Universidad Nacional de Misiones Argentina.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Nuñez, Carlos Reynoso & Posadas Rios, Dalia Pilar (2014). *La inducción al trabajo como un proceso indispensable para la productividad organizacional*. Revista Research.net, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente de México. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/279533092_La_induccion_al_trabajo_como_un_proceso_indispensable_para_la_productividad_organizacional
- Quezada G. María Y. (2017) *Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de Juventud, Santo Domingo, para él, año 2017. (Tesis de Posgrado)* Universidad Apec, Santo Domingo República Dominicana.
https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_13_2017_ET_170516.pdf
- Rincón, Y. (2016) *Proceso de inducción del personal en las empresas de comida rápida desde una perspectiva etnográfica*. (Tesis de Posgrado). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela. Recuperado de:
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0102974/intro.pdf>
- Sánchez Valenzuela, M. L (2017) *Percepción en relación al proceso de inducción de los profesionales de enfermería que ingresaron al hospital escuela "Dr. Alejandro Dávila Bolaños*, (Tesis de Posgrado) Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/10483/1/t1018.pdf>
- Torres Flores, Dagoberto, Espejo Cortes Karen Alexandra & Pérez Paredes, Alfredo (2019) *Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los ips (centros médicos) de Villavicencio*. META Colombia. Colombia. 4. 1-15
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7008904.pdf>

Turcios, B. & Avedaño. F. (2016) *Diseño de un programa de Selección e Inducción dirigido a empleados nuevos de la Sede de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.* (Tesis de Posgrado) Universidad del Norte, de Barranquilla Colombia.

Recuperado de:

<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, L. (2015). *El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales” (caso de estudio Contraloría General del Estado Yaracuy).* (Tesis de Posgrados). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad De Carabobo De Valencia. Venezuela. Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2562/1/Lv%C3%A1squez.pdf>

ANEXOS

Guía de Entrevista sobre inducción general y específica (Anexo 1)

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



ENTREVISTA LABORAL SOBRE INDUCCION GENERAL Y ESPECIFICA AL PUESTO DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y AL ENCARGADO O ENCARGADOS DE REALIZAR LAS INDUCCIONES EN ESTA INSTITUCION, MISMA QUE SERVIRA PARA EL ESTUDIO DE POSGRADO DE LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION GUBERNAMENTAL UBICADA EN LA ZONA 13 EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

El objetivo de la siguiente entrevista, es obtener información para conocer el proceso de inducción general y específica al puesto del personal. Las respuestas son anónimas y se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su respuesta, colaboración y apoyo.

INSTRUCCIONES: Realizar entrevista y colocar la respuesta donde corresponda de conformidad a las siguientes interrogantes

INFORMACIÓN GENERAL

1. Tiempo de Laborar en la Institución:

2. Rango de su Edad
 - 20-29
 - 30-36
 - 36-41
 - 41-49
 - 50 ó mas

INFORMACIÓN RELACIONADA A LA INDUCCION DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción general actualmente?

2. ¿Describa dos deficiencias del programa de inducción que se imparte actualmente?

3. ¿Cuáles son los temas que contiene el programa de inducción que se imparte actualmente en esta Institución?

4. ¿Cómo considera que es el programa de inducción con el que cuenta actualmente Institución?
 - Muy efectivo
 - Efectivo
 - Poco efectivo
 - Nada efectivo

5. ¿Cuánto tiempo se imparte la inducción general que se realiza?
 - 2 horas
 - 4 horas
 - 1 día
 - 1 semana
 - No dieron inducción
 - No lo recuerdo

6. ¿Existe un Manual o Guía para realizar la Inducción General y la específica al puesto?
 - Si
 - No

7. ¿Desde su punto de vista, que ventajas ofrecería la mejora del programa de inducción para la institución?

8. ¿Se realizan los seguimientos de Inducción correspondientes?
 - Si
 - No

9. ¿Qué tipo de seguimiento y en cuanto tiempo se realiza posteriormente de haber realizado el proceso de inducción general y específica al puesto?

10. ¿Existe un historial de evaluación de proceso de Inducción general y específica al puesto de la Institución?

- Si
- No

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!!

Encuesta sobre Inducción General y Especifica al puesto (Anexo 2)

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



ENCUESTA SOBRE INDUCCION GENERAL Y ESPECIFICA AL PUESTO DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, ENCARGADOS ADMINISTRATIVOS, JEFES Y COORDINADORES PARA UN PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA SEDE CENTRAL DE UNA INSTITUCION GUBERNAMENTAL, UBICADA EN LA ZONA 13 EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

AUTOR: CECILIA PAOLA ZARCEÑO ORELLANA

El objetivo de la siguiente encuesta, es obtener información para conocer el proceso de inducción general y específica al puesto del personal, para el desarrollo del trabajo de tesis de posgrado titulado “Propuesta de mejora al Programa de Inducción del Personal Administrativo de una Institución Gubernamental”. Las respuestas son anónimas y se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su respuesta, colaboración y apoyo.

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes

Definición de Inducción:

Es un proceso que brinda una guía de información general y específica a momento de integrarse o trasladarse internamente en la institución, es necesaria y fundamental para realizar las labores de forma satisfactoria y alcanzar de mejor manera el éxito.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Tiempo de Laborar en la Institución:

- 0-1 año
- 2-5 años
- 5-10 años
- 11-25 años
- 25- más años

2. Rango de su Edad

- 20-29
- 30-36
- 36-41
- 41-49
- 50 ó mas

3. Clasificación de puesto que Ocupa

- Personal General
- Encargado Administrativo
- Jefe
- Coordinador

INFORMACIÓN RELACIONADA A LA INDUCCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Cuándo recibió su proceso de inducción le dieron un recorrido mostrándole las instalaciones de la Institución y aspectos relevantes, como sanitarios, área de comedores, parqueos, divisiones, departamentos, unidades u otros?
 - Si
 - No
2. ¿Le gustaría que alguno de los aspectos mencionados a continuación sea mejorado en el programa de inducción que se imparte?
 - Material de Información que se proporciona
 - Recorrido por las Instalaciones
 - No necesita mejorar
 - Tiempo
3. ¿Como califica el proceso de inducción con el que cuenta actualmente la Institución? Muy efectivo
 - Efectivo
 - Poco efectivo

- Nada efectivo
4. ¿Le gustaría que se actualice el programa de inducción que se imparte actualmente en la Institución?
- Si
 - No
5. ¿Cuándo usted ingreso a laborar a esta Institución, recibió alguna Inducción?
- Si
 - No
6. ¿Quién le brindo la información de Inducción General?
- Jefe de RRHH
 - Asistentes de RRHH
 - No dieron inducción
 - No lo recuerdo
7. ¿Se sintió bienvenido, familiarizado y valorado por la institución al momento de iniciar labores?
- Si
 - No
8. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción general que se realiza?
- 2 horas
 - 4 horas
 - 1 día
 - 1 semana
 - No dieron inducción
 - No lo recuerdo
9. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción especifica al puesto que se realiza?
- 2 horas
 - 4 horas

- 1 día
- 1 semana
- No dieron inducción
- No lo recuerdo

10. ¿Como califica la preparación que mostraron los facilitadores?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

11. ¿Tiene conocimiento de a qué se dedica la Institución?

- Si
- No

12. ¿Considera necesario que se le de inducción general al personal de esta Institución para conocer aspectos relevantes de la Institución?

- Si
- No

13. ¿Considera importante la inducción al puesto para el personal de esta Institución?

- Si
- No

14. ¿Quién le brindo la información de Inducción especifica al puesto?

- Asistentes de RRHH

- Coordinadores
- Encargados administrativos
- Compañeros que tienen conocimiento en el tema

15. ¿Considera que si todos los temas de información hubieran sido incluidos en la inducción específica al puesto impartida, habrían ayudado a reducir el tiempo de realización de las funciones o actividades que no fueron tomados en cuenta?

- Si
- No

16. ¿Considera que el Recurso Humano de esta Institución debe mejorar o tener el personal adecuado o específico para la realización de las inducciones que se realizan actualmente?

- Si
- No

17. ¿Considera que el presupuesto de la Institución no permite que se realice un programa de Inducción adecuado?

- Si
- No

18. ¿De los siguientes enunciados seleccione los que no le fueron mencionados en el proceso de inducción?

- Jornadas laborales extras
- Renovación de documentos laborales de soporte
- Misión y Visión de la Institución
- Estructura Organizacional
- Días de pago

- Nombre y puesto de las personas con las que tendrá relación directa

¡¡GRACIAS POR SU TIEMPO!!

INFORMACIÓN RELACIONADA A LA INDUCCION GENERAL O ESPECIFICA DE LA INSTITUCIÓN INTERROGANTES EXCLUSIVAS PARA COORDINADORES, JEFES Y ENCARGADOS ADMINISTRATIVOS

19. ¿Considera que es necesario que se le invierta más tiempo al proceso de inducción general y específica al puesto?

- Si
- No

20. ¿Marque las técnicas o material de apoyo que considera que facilitarían el proceso de inducción y la específica al puesto?

- Entrevista
- Trifoliales
- Compañeros guías o mentores
- Capacitaciones presenciales
- Videos o capacitaciones virtuales

21. ¿El personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo fue presentado con el equipo de trabajo?

- Si
- No

22. ¿Se le brindó entrenamiento para realizar su trabajo al personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo?

- Si
- No

23. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción específica al puesto actualmente?

- Se le dan instrucciones claras y sencillas de lo que se espera que haga
- No se realiza
- Se le asigna un compañero guía que tenga conocimiento del tema para que lo apoye en el aprendizaje del puesto
- Se le proporciona una guía que contiene todo lo relacionado al puesto y sus funciones.

24. ¿Cuánto tiempo se imparte la inducción específica al puesto que se realiza?

- 2 horas
- 4 horas
- 1 día
- 1 semana
- No se realiza
- No lo recuerdo

25. ¿Describa una causa por la cual el personal no desempeña de manera adecuada sus funciones al momento de realizarlas?

- Desconocimiento de las actividades y funciones laborales
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral
- Tiempo limitado para realizar inducciones específicas al puesto

¡!GRACIAS POR SU TIEMPO!!

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMNTAL (Anexo 3)**



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

LOGO Y NOMBRE
INSTITUCIONAL



Guatemala, Septiembre de 2,022

En este apartado se detallará la propuesta descrita previamente, se expondrán objetivos por los que fue creada, adicional de las estrategias y puntos básicos que harán posible que se actualice y se implemente, posteriormente se describirán los recursos humanos, tecnológicos y financieros que serán necesarios para la implementación del mejoramiento de este programa.

1.1 Descripción de la Propuesta

En base a los resultados obtenidos y de acuerdo al marco teórico desarrollado se presenta la propuesta de mejora del programa de inducción que se pretende implementar, esto con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia tanto para el programa de inducción como para el personal.

Se comprende la importancia de dar la bienvenida al nuevo personal a la institución, en virtud que es el momento oportuno que se tiene para mostrarles la estructura organizacional, la filosofía institucional, los beneficios de pertenecer a la misma entre otros, la inducción general representa la primera impresión que este se llevara de su lugar de trabajo por lo que es importante que sea impartida de la mejor manera para que representen una experiencia positiva hacia el personal.

Con la implementación de esta propuesta se pretende facilitar la forma de realizar la inducción en la institución y con ello lograr disminuir la ansiedad e incertidumbre del nuevo personal o del personal de traslado, así mismo garantizarle a la institución que este personal se involucre y aprenda toda la información básica y necesaria para lograr un mejor desempeño.

1.2 Objetivos

- Proporcionar un programa de inducción que aporte los requisitos mínimos, básicos, esenciales y tiempo necesario que debe contener un programa de inducción para la integración, el aprendizaje, motivación y desempeño del personal administrativo.
- Familiarizar a los recién llegados con la estructura organizacional de la institución y ayudarlos a que obtengan comprensión general de la Institución.

- Asegurar que el personal tenga la información básica necesaria para que se le facilite la integración a la institución.

1.3 Ventajas de contar con un programa de inducción

Dentro de las ventajas que se pueden obtener al momento de realizar este programa se pueden mencionar las siguientes:

- El personal recibe información básica y necesaria respecto a la entidad.
- Aumentar el sentido de pertenencia a la Institución y reducir las ansias.
- Mejor conocimiento y desempeño por parte del personal

1.4 Etapas o requerimientos mínimos del programa de inducción

Esta propuesta del programa cuenta con tres etapas o requisitos mínimos, que establecen lineamientos, temas, listados, tiempos, estructura, material de información entre otros que sean básicos y necesarios para su mejoramiento, esto de conformidad a los datos obtenidos en los instrumentos de recolección de información y basados en objetivos realistas que permitan lograr la implementación de esta propuesta con la colaboración del personal involucrado de la institución, adicional se incluirá información, importante y relevante para lograr realizarlo de manera eficaz.

A continuación, se integran las tres etapas de la siguiente manera:

1.4.1 Proceso de Inducción General

Posteriormente después de confirmar al personal nuevo para ocupar el puesto para el que ha sido contratado, inicia su ciclo laboral dentro de la Institución con la primera etapa que sería la inducción general la cual consiste en familiarizar y darle la

bienvenida, para lo cual se le presentaran generalidades de la Institución que son necesarias que conozcan. Por lo que a continuación se detalla el contenido a realizar:

Cuadro No. 1-3 Proceso de Inducción General

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX			
PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL			
INICIO:		Encargado:	
FINAL:		Página:	
No.	Responsable	Contenido	Tiempo Estimado
1.	Encargados de realizar la Inducción del Departamento de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información de Inducción: Se le hace del conocimiento al personal de nuevo ingreso que deberá presentarse al Departamento de RRHH para recibir una inducción general en el salón de Usos Múltiples el día xx en el horario xx. (Estas deben realizarse entre las fechas del 1 al 3 de cada mes). Para lo cual el día citado se procede a trasladarlo a dicho salón, teniendo conocimiento previo del nombre completo, puesto y a donde van a estar ubicados. 	5 minutos
2.		<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar Trifoliar de Bienvenida (Ver Anexo 4): Al momento que van ingresando al salón se les hace entrega del mismo • Entrega de Gafetes o Identificaciones personales: Esto con la finalidad que se sientan mas familiarizados e incluidos en Institución, adicional se les hace saber que si tienen algún dato incorrecto se aboquen de ultimo para tomar las anotaciones del caso. 	15 minutos

3.	Jefe de RRHH o Encargado de realizar la Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a la Institución: Se le dan palabras de bienvenida al personal de nuevo ingreso, abarcando información como horarios de ingreso y salida, gafetes y de ser posible se realice una pequeña dinámica para romper el hielo. 	10 minutos
4.	Encargados de realizar la Inducción del Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar lista de asistencia: Trasladar a todo el personal el listado de asistencia (Ver Cuadro 2-3) para que procedan a llenarlos con los requisitos que se solicitan. 	10 minutos
5.	Encargados de realizar la Inducción del Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos? Proceder a dar una explicación de quienes somos a que se dedica la Institución. • Reseña histórica de la Institución • Objetivo General • Misión • Visión • Organigrama de la Institución (Ver Cuadro 3-3) y explicarlo de manera general. <p>De ser posible se comparten videos o presentaciones que detallan la historia de la institución en virtud que es necesario que el nuevo personal conozca la historia, la razón de ser de la Institución y conocimiento general de a qué se dedica.</p>	30 minutos
6.	Encargados de realizar la Inducción del	<p>Normativas y reglamentos aplicables.</p> <p>Se explica a detalle normativa y leyes a las que está sujeta la Institución</p>	

	Departamento de Recursos Humanos	<p>6.1 Constitución Política de la Republica de Guatemala</p> <p>6.2 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio y de Institución</p> <p>6.3 Reglamento para el Control de pesos y dimensiones de Vehículos Automotores</p> <p>6.4 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional</p> <p>6.5 Ley de Tránsito y su Reglamento</p> <p>6.6 Ley de Servicio Civil y su Reglamento</p> <p>6.7 Ley de Anuncio y Vías Publicitarias</p> <p>6.8 Ley para la Circulación por Carreteras Libres de Obstáculos</p> <p>6.9 Especificaciones Generales para construcción de Carreteras</p> <p>6.10 Reglamento sobre el Derecho de Vía de los caminos públicos.</p> <p>6.12 Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento</p> <p>6.11 Normas de Uso Guatecompras</p>	
6.	Encargados de realizar la	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios y beneficios de almuerzo: Se traslada información relacionada a los horarios de marcaje de asistencia en el sistema y horario de almuerzo, así como los beneficios que tienen al momento de adquirir los alimentos en el Multirestaurantes de la Institución 	10 minutos
7.	Inducción del Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Información de compensaciones y beneficios: Se comparte información 	15 minutos

	de Recursos Humanos	relacionada a fechas de pagos, beneficios por ser parte del personal de la Institución.	
8.		<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de documentos: Se les informa que, por cuestiones de requerimientos de auditorías o actualizaciones, se les requerirá renovación o actualización de documentos que se les solicitará por medio de Circulares Internas que serán giradas en su oportunidad. 	10 minutos
9.		<ul style="list-style-type: none"> • Recorrido por las Instalaciones de la Institución para conocer las ubicaciones básicas: Se les da un recorrido básico, por las instalaciones, indicando en donde se encuentran las oficinas de las autoridades superiores, adicional se les muestra y nombra las divisiones, unidades o departamentos por las que se visualicen se les muestra el área de parqueos, sanitarios generales, multirestaurantes, puertas de ingreso, consultorio médico entre otros que sean importantes. 	1 hora
11.		<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo: Se les indica que procedan almorzar y que se presenten nuevamente en el Salón de Usos Múltiples a las 13:30 horas 	1 hora
10.	Jefe de RRHH o Encargado de realizar la Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida: Se les da unas palabras de agradecimiento y despedida, haciéndoles saber que el Departamento de Recursos Humanos se encuentra a la disposición para cualquier apoyo que necesiten. 	10 minutos
11.	Encargados de realizar la Inducción del	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladarlos a la División, Unidad o departamentos donde estará realizando sus funciones: Se procede a llevarlos al 	30 minutos

Departamento de Recursos Humanos	lugar donde se encuentran sus puestos de trabajo.	
----------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia basada en la información recopilada del presente estudio

Esta etapa la realiza el personal encargado del departamento de Recursos Humanos por lo que es fundamental que se encuentre coordinado, capacitado y alineado para cumplir con todos los aspectos básicos y necesarios que dicho proceso requiere, haciendo énfasis que este proceso es la primera impresión que se lleva el personal de la entidad, por lo que es fundamental que se esmeren y se sientan comprometidos con las actividades a realizar. Adicional es importante que se realicen las diferencias necesarias para el personal de los diferentes renglones presupuestarios.

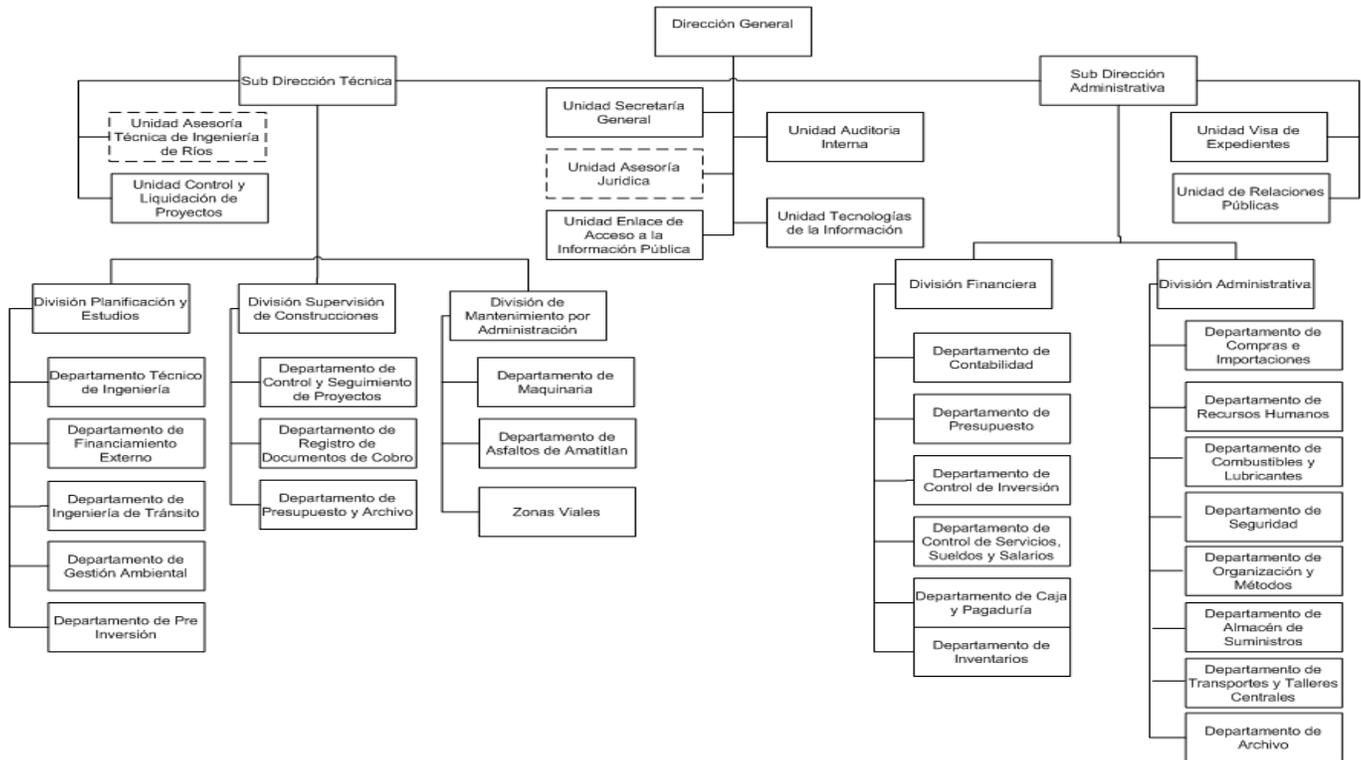
Cuadro No. 2-3 Listado de asistencia de Inducción General

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX					
LISTADO DE ASISTENCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL					
Lugar y Fecha:		Nombre del Encargado:			
No.	Nombre completo	Puesto a desempeñar	Lugar donde estará asignado	No. de teléfono	Dirección de Correo Electrónico
1.					
2.					
3.					

Nota: Elaboración propia (2022), sujeta a cambios de conformidad a las necesidades o requisitos de la Institución.

Cuadro No. 3-3 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional de la Institución



Nota: Extraído de la página oficial de la Institución (2022)

1.4.2 Evaluación y seguimiento al programa de inducción

La evaluación que se le trasladará al personal administrativo permitirá conocer aspectos que no fueron tomados en cuenta en el proceso de inducción, con la finalidad de mejorarlos.

Cuadro No. 4-3 Evaluación del personal al proceso de inducción

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX			
EVALUACIÓN DEL PERSONAL AL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL			
Nombre:		Lugar y fecha:	
Puesto:		Lugar del puesto de trabajo:	
Instrucciones: Seleccione de acuerdo a lo visto o informado en los procesos de inducción.			
No.	Pregunta	Respuestas	
1.	¿Se le proporciono la inducción general en el lugar y fecha establecido?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.	¿Quedo satisfecho con el recorrido por las instalaciones?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.	¿Qué aspecto le gustaría que fuera mejorado en el proceso de inducción general?		
4.	¿Considera que los encargados de realizar la inducción general deben estar más capacitados?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5.	¿Cuándo fue presentando a su área de trabajo, se sintió bienvenido?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6.	¿Qué aspecto le gustaría que fuera mejorado en el proceso de inducción general?		
10.	¿Cómo considera que su desempeño en sus funciones es mejor por haber pasado el proceso de inducción al puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Observaciones: _____			

Nota: Elaboración propia (2022) basada en el marco teórico presentado en el presente estudio

Esta etapa le corresponde al personal encargado de realizar la inducción general, es importante que, si las respuestas a este cuestionario reflejan que falta mejorar o que no quedaron claros ciertos temas, se realicen los seguimientos correspondientes para el personal y de ser posible se les retroalimente con la información trasladada en el proceso de inducción.

1.4.3 Actualizaciones para el programa de inducción.

Los programas de inducción están sujetos a cambios y actualizaciones de conformidad a las necesidades, políticas o normativas que puedan implementarse, por lo que es importante que se revise y de ser necesario se realicen las actualizaciones que se consideren pertinentes.

Cuadro No. 5-3 Proceso de Actualización al programa de Inducción

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX			
PROCESO DE ACTUALIZACIONES AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN			
INICIO:		Encargado:	
FINAL:		Página:	
No.	Responsable	Contenido	Tiempo Estimado
1.	Encargado de Inducción Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión: Se procede a revisar todo el programa de Inducción y conjuntamente con las deficiencias o mejorías que el personal aporte según encuesta realizada se verifica si cumple con las políticas, normativas entre otros que se han implementado 	1 vez al año tomarse un 1 día para la revisión.
2.	Encargado de Inducción y jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización: Si hay necesidad de actualización se procede a realizar un plan para las respectivas modificaciones que se le harán en el programa de inducción. 	1 semana

3	Encargado de Inducción de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan: Procede a desarrollar el plan, incluyendo todos los elementos necesarios, recursos humanos, tecnológicos financieros entre otros. 	2 semanas
4.	Jefe de Recursos Humanos y coordinadores, jefes o encargados administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del nuevo programa: Se le traslada las actualizaciones del programa de inducción si consideran que hay cambios lo devuelven para la realización de los mismos, de lo contrario procede a aprobarlo. 	1 semana
5.	Encargado de Inducción de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución: Se procede a implementar con el personal la actualización del nuevo programa de inducción de la Institución. 	Por tiempo indefinido hasta la nueva actualización

Nota: Elaboración propia (2022) basada en el marco teórico presentado en el presente estudio

Se debe considerar que todo el personal que esté involucrado en esta etapa este alineado y que trabaje en equipo para que las actualizaciones sean en bienestar de la institución y para el mejor desempeño del personal.

1.5 Lista de chequeo de los procesos de inducción

Adicional a la información necesaria que debe tener el programa de inducción es necesario que se realice una lista de pasos a seguir para el cumplimiento del mismo y lograr que se realice de una manera eficaz el referido programa.

Cuadro No. 6-3 Lista de chequeos del programa de inducción

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX		
LISTA DE CHEQUEOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN		
INICIO:		Encargado:
FINAL:		Página:
No.	Descripción	Check
1.	Reunir el material y equipo necesario que será utilizado en la inducción (computadora, lapiceros, copia de manuales, listados de asistencia entre otros).	
2.	Reunir a todo el personal que llevara la inducción y trasladarlos al salón.	
3.	Trasladar el trifoliar de bienvenida.	
4.	Darle la bienvenida y realizar actividad rompe hielo.	
5.	Pasar listado de asistencia.	
6.	Información de documentos y gafetes	
7.	Recorrido por las instalaciones de la institución	
8.	Llevar a todo el personal de nuevo ingreso a sus puestos de trabajo.	
9.	Hacer listado del personal de nuevo ingreso y avocarse con cada uno para realizarles la respectiva evaluación de inducción. (1 semana despues)	
10.	Vaciado de respuestas de la evaluación de inducción.	

Nota: Elaboración propia (2022) basada en la implementación de los procesos de inducción general y al puesto del presente programa

Se debe hacer la aclaración que, si el personal encargado de realizar la inducción considera que es necesario agregar más información al presente listado de chequeos, proceda a realizarlo en virtud que estos representan mejoras y mayor eficacia al presente programa.

1.6 Cronograma de actividades a realizarse en el programa de inducción

Es importante que se establezca un cronograma de las actividades generales para tener presente las fechas en que se deben realizar el proceso de inducción, las evaluaciones y las actualizaciones para el presente programa de inducción.

Cuadro No. 7-3 Cronograma de Actividades

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN						
No.	Descripción de actividades	DÍA	DÍA DEL MES		MESES DEL SIGUIENTE AÑO	
		20-30	1	22	Ene.	Feb.
1	Brindar información de realización de la inducción					
2	Realizar proceso de inducción general					
3	Realizar evaluación y seguimiento al proceso de inducción					
4	Revisión del plan de trabajo					
5	Actualizaciones al programa de inducción					
6	Revisión a la actualización del programa de inducción					
7	Ejecución de las actualizaciones al programa de inducción					

Nota: Elaboración propia (2022) basada en la información presentada en el programa de inducción.

1.7 Recursos necesarios para la implementación del Programa de Inducción.

Se comprende que para implementar cualquier proyecto es necesario que se presupuesten los recursos que servirán como herramientas para lograr que este se desarrolle y se pueda ejecutar, por lo que para poder implementar esta propuesta se utilizarán los recursos que a continuación se describen y con el uso de estos se garantice el éxito y se permita visualizar la inversión que se necesita para posteriormente obtener los beneficios que se esperan tanto para la Institución como para el personal.

1.7.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos se refieren al personal que será necesario para implementación del programa de inducción por lo que para la presente propuesta se necesita lo siguiente:

- Personal experto en Recursos Humanos, específicamente en el área de inducción.
- 2 encargados de realizar la inducción

1.7.2 Recursos Físicos:

Los recursos físicos son necesarios en virtud que son necesarios para poder ejecutar el programa, por lo que para el presente se necesitara lo siguiente:

- 2 silla
- 2 escritorio
- 1 oficina
- 1 salón de usos

1.7.3 Recursos Materiales

Es necesario que se planifique los materiales que serán utilizados para desarrollar el programa, a continuación, una descripción de los materiales básicos que no pueden faltar:

- Lapiceros
- Material de gafetes
- Resmas de papel
- Folder
- Ganchos
- Engrapadora
- Perforadora
- Cartucho de Tinta
- Sacagrapas

1.7.4 Recursos Tecnológicos:

Los recursos tecnológicos son las herramientas que sirven de la tecnología para facilitar y agilizar la realización del trabajo y de las actividades que se llevaran a cabo.

- 1 computadora o Lap-Top
- Impresora
- Internet
- Formularios Google Forms
- Energía Eléctrica

1.7.5 Recursos Financieros

Resulta fundamental que antes de implementar esta propuesta se determine cuanto es el presupuesto a detalle de los gastos en los que se va incurrir para la ejecución del mismo, de esta manera se puede visualizar si es posible que se lleve a cabo el mismo y si es rentable. Es importante hacer del conocimiento que muchos de estos recursos ya se encuentran en la institución solo es de coordinar que puedan ser utilizados o trasladados para poder desarrollar el presente programa.

Cuadro No. 8-3 Recursos financiero para implementar el programa de inducción

INTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX RECURSO FINANCIEROS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
	Humanos:		
1	Persona experta en el tema de inducción (Q.300*30 días)	Q -	Q 9000.00
	Fisicos y Materiales:		
2	Silla y escritorio	Q. 00.0	Q. 0.00
6	Lapiceros	Q 1.50	Q 9.00
1	Material para gafetes	Q 2,000.00	Q 2,000.00
15	Resmas de papel	Q 50.00	Q 750.00
50	Folders	Q 2.00	Q 100.00
50	Ganchos para folder	Q 1.00	Q 50.00
2	Engrapadora	Q 20.00	Q 40.00
5	Cartuchos de tinta	Q 100.00	Q 500.00
1	Sacagrapas	Q 5.00	Q 5.00
	Tecnológicos:		
1	Computadora o Laptop	Q 0.00	Q 0.00
1	Depreciación Lap Top	Q 0.00	Q 0.00
1	Memoria USB	Q 0.00	Q 0.00
11	Meses de internet	Q 0.00	Q 0.00
11	Meses de energía eléctrica	Q 0.00	Q 0.00
Sub Total de recursos financieros			
	Q 12,445.00		
Gastos imprevistos 15%			Q 1,867.00
Total de recursos financieros			Q 14,312.00

Nota: Elaboración propia (2022), basada en la información presentada en el programa de inducción.

TRIFOLIAR DE BIENVENIDA (Anexo 4)

<p>Normativa aplicable a la Institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Orgánico Interno de MICIVI • Reglamento Orgánico Interno de la DGC Acuerdo Gub. 597-2015. • Leyes generales por las que se rige la Institución . 	<p>CONOZCAMOS LAS INSTALACIONES!!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificio central: Divisiones, Unidades y departamentos que contiene. • instalaciones Departamentales • Instalaciones alrededor. • Área de parqueos • Área de Multirestaurantes • Sanitarios <p>DESEAMOS QUE SU PRESENCIA SEA COMO LA DE MUCHOS COMPAÑEROS, QUIENES POR TIEMPO DE 5, 10, 30 AÑOS O MAS HAN DECIDIDO COMPARTIR UNA VIDA DE TRABAJO, EXPERIENCIAS Y DESARROLLO PERSONAL EN ESTA GRAN FAMILIA.</p>  <p>Atentamente:</p> <p>Ing. XXXX Director de la Institución Equipo de Recursos Humanos</p> <p>Personal en General</p> <p>LOGO</p>	<p>!BIENVENIDO!</p> <p>LOGO Y FOTO DE LA INSTITUCIÓN</p> <p>En nombre de la Institución y de todo el personal nos es grato darle la mas cordial bienvenida!</p> 
<p>SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESPECIFICACIONES GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS Y PUENTES. • ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CAMINOS RURALES EN GUATEMALA. • SOLICITUD DE AVAL DE ENTE RECTOR. • PERMISOS PARA CARGAS ESPECIALES. • REGISTRO DE CARRETERAS AL INVENTARIO VIAL. • MAPA DE LA RED VIAL. 		
<ul style="list-style-type: none"> • HORARIO LABORAL De 9:00 am a 5:00 pm • HORARIOS DE ALMUERZOS • INFORMACIÓN DE COMPENSACIONES. • BENEFICIOS POR SER PARTE DE LA INSTITUCIÓN. • INFORMACIÓN DE RENOVACIÓN DE DOCUMENTOS 		



Desde el día de hoy, usted formara parte de los sueños, metas y trabajo de esta gran familia caminera!
 Su travesía dentro de la Institución es fundamental y muy importante independientemente de cual sea el puesto o servicio a desempeñar. Sus conocimientos, experiencia nos permiten decirle que es la persona adecuada para ocupar el puesto o los servicios para los cuales fue contratado.

La Institución es una dependencia del Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda (MICIVI)

FUNDACIÓN
 Creada un 28 de mayo de 1,920, cumpliendo 102 años de trabajo para la construcción vial de Guatemala.

La Institución es la responsable de la administración de la administración de la red vial registrad del país, lo que implica la PLANIFICACIÓN, DISEÑO, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN, REHABILITACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CARRETERAS DEL PAÍS.



OBJETIVO GENERAL
 Que el país pueda contar con una adecuada infraestructura vial, a través de la elaboración y aplicación de planes y proyectos de acuerdo a las políticas de desarrollo integral del Ministerio del ramo.

MISIÓN
 Es la Institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción de las carreteras en la República de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca. Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios "LA INSTIUCIÓN" mantiene un mejoramiento constante, que le permite responder a las demandas de los usuarios de las carreteras y de la población en general, constituyendo como la Institución líder en productividad, sirviendo de modelo nacional e internacional.

VISIÓN
 Construcción de la Infraestructura básica que apoye a la producción y la integración de las comunidades mas apartadas del país. Fortalecidos por el mejoramiento de las vías de comunicación y la participación ciudadana como instrumento para lograr un desarrollo sostenible así como la preservación de medio ambiente.

FUNCIONES
 De conformidad con el Art. 31, del Acuerdo Gub. 311-2019, Reglamento Orgánico Interno del MICIVI

- Identificar las necesidades nacionales de infraestructura de trasporte por carretera coordinadamente con las demás dependencias del Estado.
- Planificar el diseño, programación, construcción, mejoramiento, supervisión de la red de carreteras, puentes, caminos y obras complementarias...
- Formular, actualizar y ejecutar planes regionales de construcción, rehabilitación mejoramiento y mantenimiento de carreteras o obras conexas.
- Estudiar, analizar e valorar las solicitudes de proyectos de construcción, reposición y mejoramiento de caminos, puentes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AUTORIDADES SUPERIORES

- Director General
- Subdirector Técnico
- Subdirector Administrativo

Nota: Elaboración propia con información obtenida de la página Web de la Institución

Recomendación de cómo realizar el proceso de Inducción específica al puesto (Anexo 5)

Es necesario que inmediatamente después de haber recibido la inducción general, continuar con una segunda etapa que sería el proceso de inducción específica al puesto, donde al personal nuevo o de traslado se le deben dar a conocer los aspectos básicos, necesarios y relevantes del puesto para que pueda realizar sus funciones de la mejor manera y posteriormente demostrar un desempeño de calidad.

El personal encargado de la inducción debe organizar que el personal nuevo o de traslado sea presentado con el coordinador, jefe o encargado administrativo del lugar donde se encuentra su puesto de trabajo, para que posteriormente sea presentado e instruido en lo que se espera de él de acuerdo a las funciones que le serán asignadas. Por lo que a continuación se presenta una recomendación de cómo debería realizarse este proceso.

Cuadro No. 1-3 Proceso de Inducción específica al puesto

INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX			
PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECIFICA AL PUESTO			
INICIO:		Encargado:	
FINAL:		Página:	
No.	Responsable	Contenido	Tiempo Estimado
1.	Jefe o asistentes de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Información de documentos necesarios para optar a ciertos puestos: Se les brinda información de requisitos de documentos que deben presentar por ser necesarios para el puesto a desempeñar. Así mismo se le indica donde deben obtenerlos (de ser posible se les da un documento que contenga los requisitos y el lugar para la obtención de los mismos). 	20 minutos

2.	Coordinador, jefe o encargados administrativo del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación con los compañeros del área: Se le dan palabras de bienvenida al personal de nuevo o de traslado, abarcando de su horario de almuerzo, así mismo se precede a presentarlo con todo el personal del área de trabajo y darle un recorrido por las instalaciones del área de trabajo. 	30 minutos
3.	Coordinador, jefe o encargados administrativo del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a su lugar de trabajo y traslado de información: Se procede acompañarlo a su lugar de trabajo, entregándole los equipos que utilizará e informándole normativa, leyes, que se le hará una tarjeta de responsabilidad para todos los bienes que tendrá a su cargo y posteriormente se le da insumos que serán necesarios para la realización de sus actividades. Se le trasladan formularios que serán llenados con los datos solicitados para la creación de usuarios, correos u otras necesidades tecnológicas. 	2 horas
4.	Coordinador, jefe o encargados administrativo del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del Reglamento Orgánico Interno específicamente del área de trabajo: Se le muestra el reglamento interno específicamente del área donde estará laborando y se le muestra cómo está la estructura organizacional. 	1 hora
5.	Coordinador, jefe o	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de funciones a realizar de conformidad al descriptor de puesto se 	2 horas

	encargados administrativo del área.	<p>hace énfasis que estos están incluidos y detallados en el Manual de Organización y Funciones de la Institución (Ver ejemplo en Cuadro 3-2): Se procede a buscar en el referido Manual de Organización y Funciones que se encuentra aprobado actualmente las funciones que realizara extrayendo las copias necesarias y se le entrega por escrito una copia de las funciones que realizara dándole una breve explicación de las mismas, e indicándole que si presenta dudas con gusto serán aclaradas. (es importante que se archive el documento de recibido que contiene la copia de las funciones.</p> <p>Adicional se le dan ciertas directrices o instrucciones para la realización de sus funciones.</p>	
6.	Compañero mentor experto en realizar las funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a un compañero mentor que lo apoyara en la adaptación a su puesto de trabajo: Se le presenta y se le asigna a un compañero guía que lo apoyara y le dará orientación en todas las funciones que vaya a realizar, que lo apoye en recorridos para conocer instalaciones de la institución a donde se estará yendo por cuestiones relacionadas a sus funciones. Es importante que aquí el personal nuevo o de traslado transmita todas las dudas que tenga para que sean resueltas y tenga mejor comprensión de las funciones que va a realizar. 	Tiempo necesario para la inducción, de 1 mes a 3 meses

		<p>Adicional que el tiempo para recibir este tipo de inducción dependerá del puesto a ocupar en virtud que por ejemplo los puestos de dirección, jefaturas o puestos de mayor análisis, representan más grado de dificultad al momento de involucrarse a funciones. Por lo que se recomienda que en este tiempo de puestos este proceso sea realizado entre dos a tres meses y que para el personal administrativo con funciones más técnicas se le dé el tiempo de un mes.</p>	
--	--	---	--

Nota: Elaboración propia (2022) basada en información recopilada del presente estudio.

En este proceso es donde los coordinadores, jefes o encargados administrativos son los responsables de guiar y darle la inducción adecuada, por lo que se recomienda que se asigne a un compañero mentor que apoye al personal nuevo o de traslado en el aprendizaje y realización de sus funciones para que estas sean realizadas de manera eficiente y eficaz.

Cuadro No. 2-3 Ejemplo de Formato de Descriptor de Puestos o ejemplo de una de las funciones que contiene el Manual de Organización y Funciones de la Institución

LOGO DEL MINISTERIO DEL RAMO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL	LOGO DE LA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL XX
		FORMA XXX-2018 Página No. XX
		Primera Actualización Fecha y año
Descripción Técnica del Puesto		
I. Identificación del Puesto		
Cargo Funcional:	Sub Director Administrativo.	
Ubicación Administrativa:	Sub Dirección Administrativa.	
Jefe Inmediato:	Director General de la Institución	
II. Descripción General del Puesto		
Naturaleza del puesto:		
Trabajo profesional que consiste en apoyar al director general en la planificación, organización, coordinación, dirección, control y supervisión de las distintas actividades administrativas y financieras que se realizan en la Institución-, conocer y cumplir los aspectos de carácter técnico y administrativo contenidos en el Reglamento Orgánico Interno -ROI- que competen directamente a su gestión.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al director en las funciones asignadas en particular las orientadas al área administrativa. • Suplir en funciones al director general y Sub Director Técnico, en ausencia de los mismos. • Analizar procedimientos administrativos y financieros y de ser necesario proponer al director modificaciones que permitan mejorar la administración de la institución. • Coordinar y dirigir la elaboración de informes ejecutivos de la situación de la institución. • Verificar y analizar los documentos de soporte de pago derivado de los trabajos en los proyectos de construcción, rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento de la red vial de carreteras, puentes y caminos nacionales, así como los trabajos por emergencia que se realicen en la red vial del país. • Representar a la Dirección en reuniones a nivel nacional e internacional relacionadas al ramo. • Suscribir los documentos relacionados con las diligencias administrativas, documentos de pago y de dotación de combustibles. • Informar periódicamente al director general de la Institución sobre las actividades de mayor trascendencia relacionadas su gestión, recomendar las posibles soluciones. 		

- Coordinar las diferentes actividades de acuerdo a su competencia, para el buen desarrollo de las labores asignadas por el director general de la Institución.
- Analizar y resolver expedientes administrativos que por complejidad requieran la opinión administrativa /financiera correspondiente.
- Intervenir en los procesos de conciliación de las diferentes situaciones de carácter administrativo y laboral
- Promover capacitación constante de los trabajadores de la Institución
- Requerir los informes de naturaleza administrativa y financiera para conocer la forma de cumplimiento de las funciones del personal ejecutivo y operativo de la Dirección y aplicar, en caso necesario, las medidas disciplinarias y correctivas pertinentes.
- Ejecutar a través de las dependencias administrativas, las órdenes emanadas de la Dirección, con relación a los asuntos administración y financieros.
- Integrar las comisiones y juntas de trabajo que le sean asignadas por parte del director y autoridades del Ministerio.
- Elaborar informes ejecutivos en relación a los programas, planes y proyectos de la Sub Dirección Administrativa.
- Atender a personalidades y visitas a la Sub Dirección Administrativa.
- Realizar otras actividades que le asigne el director de la Institución
- Conocer la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Avalar por medio de su revisión y visto bueno documentos de trascendencia, generados por las divisiones a su cargo.
- Verificar y avalar con su respectiva firma los documentos de pago o deudas contraídas (ningún documento que sea emitido por los diferentes frentes de trabajo de la Institución será válido sino cuenta con la firma y sello del Sub Director Administrativo.
- Otras inherentes al cargo encomendadas por el director o Sub Director Técnico de la Institución

III. Condiciones Organizacionales

Ubicación Física:	Sub Dirección Administrativa.
Supervisión:	Personal asignado en la Sub dirección Administrativa.
Responsabilidad:	De cumplir de las funciones asignadas al puesto.

IV. Perfil Básico del Puesto

Preparación Académica:

Poseer título universitario en el grado académico de licenciatura a nivel de Ingeniero Civil o Industrial o Economista, preferiblemente con estudios de Post grado acreditar dos años de experiencia en puestos relacionados administración Pública Financiera, ser colegiado activo.

Experiencia Laboral: dos años en labores relacionadas al puesto.

Conocer:

- Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Servicio Civil, Ley Orgánica del Presupuesto. • Ley de Probidad, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. • Conocimientos generales de SICOIN WEB, Circular UDAF del Ejercicio Fiscal Vigente. • Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal Vigente. • Ley Orgánica de Presupuesto. • Reglamento General de Viáticos. • Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. • Ley de acceso a la Información Pública. • Planeamiento estratégico. • Resolución y manejo de conflictos, capacidad de negociación. • Todo lo relacionado a recursos humanos y manejo de fondos.
<p>Habilidades y Destrezas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de computadora y paquete utilitarios, capacidad de análisis y síntesis. • Redacción y elaboración de informes, técnicos y ejecutivos. • Excelentes relaciones humanas, confidencialidad en el manejo de la información. • Trabajar bajo presión.
<p>Otros Requisitos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes Relaciones Humanas. • Liderazgo, trabajo en equipo y vocación de servicio. • Excelentes relaciones interpersonales.

Nota: Extraído de la página Web de la Institución omitiendo de nombres de la misma.

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
Cuadro No. 1.	Población Objeto de estudio.....	39
Cuadro No. 2.	Fórmula para determinar la muestra	40
Cuadro No. 3.	Muestra estratificada de población Objeto de estudio.....	40
Cuadro No. 4.	Cuadro descriptivo de la guía de entrevista realizada	45
Cuadro No. 5.	Programa de Inducción general al personal administrativo.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
Figura No. 1.	Actividades del proceso de administración de Recursos Humanos	17
Figura No. 2.	1. Tiempo de Laborar en la Institución:.....	50
Figura No. 3.	2. Rango de su Edad.....	51
Figura No. 4.	3. Clasificación de puesto que Ocupa.....	52
Figura No. 5.	1. ¿Cuándo recibió su proceso de inducción le dieron un recorrido mostrándole las instalaciones de la Institución y aspectos relevantes, como sanitarios, área de comedores, parqueos, divisiones, departamentos, unidades u otros?.....	53
Figura No. 6.	2. ¿Le gustaría que alguno de los aspectos mencionados a continuación sea mejorado en el programa de inducción que se imparte?.....	54
Figura No. 7.	3. ¿Como califica el proceso de inducción con el que cuenta actualmente la Institución? 55	
Figura No. 8.	4. ¿Le gustaría que se actualice el programa de inducción que se imparte actualmente? 56	
Figura No. 9.	5. ¿Cuándo usted ingreso a laborar a esta Institución, recibió alguna Inducción? 57	
Figura No. 10.6. ¿Quién le brindo la información de Inducción General? 58	
Figura No. 11.7. ¿Se sintió bienvenido, familiarizado y valorado por la institución al momento de iniciar labores?	59
Figura No. 12.8. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción general que se realiza? 60	

- Figura No. 13.**..... 9. ¿En cuánto tiempo recibió la inducción específica al puesto que se realiza? 61
- Figura No. 14.**.....10. ¿Como califica la preparación que mostraron los facilitadores? 62
- Figura No. 15.**.....11. ¿Tiene conocimiento de a qué se dedica la Institución? 63
- Figura No. 16.**...12. ¿Considera necesario que se le de inducción general al personal de esta Institución para conocer aspectos relevantes de la Institución?64
- Figura No. 17.**.....13. ¿Considera importante la inducción al puesto para el personal de esta Institución?65
- Figura No. 18.**.....14. ¿Quién le brindo la información de Inducción específica al puesto 66
- Figura No. 19.**..... 15. ¿Considera que si todos los temas de información hubieran sido incluidos en la inducción específica al puesto impartida, habrían ayudado a reducir el tiempo de realización de las funciones o actividades que no fueron tomados en cuenta? 67
- Figura No. 20.** 16. ¿Considera que el Recurso Humano de esta Institución debe mejorar o tener el personal adecuado o específico para la realización de las inducciones que se realizan actualmente?68
- Figura No. 21.**..... 17. ¿Considera que el presupuesto de la Institución no permite que se realice un programa de Inducción adecuado?69
- Figura No. 22.**.....18. ¿De los siguientes enunciados seleccione los que no le fueron mencionados en el proceso de inducción?70
- Figura No. 23.**..... 19. ¿Considera que es necesario que se le invierta más tiempo al proceso de inducción general y específica al puesto?71
- Figura No. 24.**..... 20. ¿Marque las técnicas o material de apoyo que considera que facilitarían el proceso de inducción y la específica al puesto?72
- Figura No. 25.**...21. ¿El personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo fue presentado con el equipo de trabajo?73
- Figura No. 26.**..... 22. ¿Se le brindó entrenamiento para realizar su trabajo al personal nuevo o de traslado que se integró a sus labores en el área a su cargo?74
- Figura No. 27.**.....23. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción específica al puesto actualmente? 75
- Figura No. 28.**...24. ¿Cuánto tiempo se imparte la inducción específica al puesto que se realiza? 76
- Figura No. 29.**..... 25. ¿Describa una causa por la cual el personal no desempeña de manera adecuada sus funciones al momento de realizarlas?77