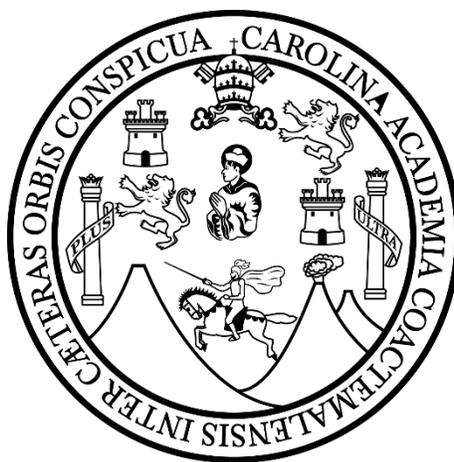


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL PLAN DE INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE PRIMER INGRESO DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



MAGDA LISETH SILVA QUEVEDO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022

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



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL PLAN DE INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE PRIMER INGRESO DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD UBICADA 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 SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del
Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala,
según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto
de 2018.**

DOCENTE: DR. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA



AUTOR: MAGDA LISETH SILVA QUEVEDO
GUATEMALA, SEPTIEMBRE 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 Primero:	Doctor Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Segundo:	MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador:	MSc. Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz
Evaluador:	MA. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: Magda Liseth Silva Quevedo de Pérez, con número de carné: **2617 66503 0101**.

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 read 'Magda', is written over a horizontal line.



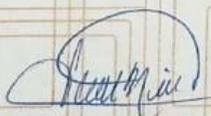
ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-023-JPFS-2022

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 1 de octubre de 2022, a las 16:30 - 17:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Magda Liseth Silva Quevedo**, carné No 200214561, estudiante de la Maestría Administración 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.

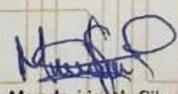
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA AL PLAN DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE PRIMER INGRESO DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD UBICADA 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 **17 /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 1 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Msc. Brenda Caal
Evaluador


Licda. Magda Liseth Silva Quevedo
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

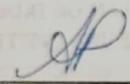
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Magda Liseth Silva Quevedo**, Carné **200214561** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	17
Nota final:	72

APROBADO

Guatemala 1 de octubre de 2022.

(F) 

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

AGRADECIMIENTO A DIOS

Por ser mi guía y por darme sabiduría, fuerzas y entendimiento para culminar esta Maestría. A Él todo el Honor y toda la Gloria.

A MIS PADRES

Juan José Silva Zepeda y Martha Lidia Quevedo de Silva, por su infinito y gran amor, paciencia, confianza, apoyo incondicional, por luchar junto a mí e impulsarme a ser una mujer fuerte, profesional y de bien. Los amo, son mi vida.

A MI ESPOSO

Edwin Wosbely Pérez Espinoza, por su amor, apoyo y comprensión en todo momento para lograr concluir este proceso.

A MIS HIJAS

Camila Sofía Pérez Silva y Fátima Daniela Pérez Silva, por ser mi motor de cada día, mi inspiración y por siempre confiar en mí.

A MIS HERMANOS

Jadira Mireya Silva Quevedo, Hada Iliana Silva Quevedo y Alex Mizael Silva López por formar parte de mi familia, a quienes amo y agradezco a Dios por ellos, porque siempre me han brindado su apoyo y amor.

A MIS SOBRINOS

Brayan Silva, Dennis Silva, Katherine Silva, Fabio Estrada Silva y Thiago Estrada Silva por ser la alegría en mi vida y a quienes amo con todo mi corazón.

AMIGOS

A mis compañeros y compañeras del trabajo, amigas y amigos por siempre brindarme su apoyo y palabras de motivación para continuar mis estudios y alcanzar esta meta.

A MI ASESOR

Dr. Alfredo Augusto Paz Subillaga por su apoyo, profesionalismo y consejos académicos.

A LA TRICENTENARIA

Por permitirme egresar de esta orgullosa

**UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

**A LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y LA
ESCUELA DE POSGRADO**

casa de estudio como profesional.

Por proveerme de conocimientos
intelectuales y profesionales para el resto
de mi vida.

CONTENIDO

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudio.....	2
1.2 Antecedentes del sector.....	7
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Administración de Recursos Humanos	10
2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	14
2.2.1 Reclutamiento y Selección.....	14
2.2.2 Socialización organizacional.....	16
2.3 Inducción.....	17
2.3.1 Objetivos de la Inducción	18
2.3.2 Beneficios de la inducción	19
2.3.3 Ventajas de un programa de inducción.....	21
2.3.4 Tipos de inducción	22
2.3.5 Programas de inducción	26
2.3.6 Etapas en los programas de inducción	28
2.3.7 Contenido de Programa de Inducción.....	29

3.	METODOLOGÍA	31
3.1	Definición de problema.....	31
3.1.1	Planteamiento del problema	31
3.1.2	Delimitación del problema.....	31
3.1.2.1	Unidad de Análisis.....	31
3.1.2.2	Delimitación geográfica	32
3.1.2.3	Delimitación temporal	32
3.2	Objetivos	32
3.2.1	Objetivo General.....	32
3.2.2	Objetivos Específicos.....	32
3.3	Método, técnicas e instrumentos.....	32
3.3.1	Alcance y tipo de la Investigación	33
3.3.2	Técnicas de Investigación.....	33
3.3.2.1	Técnicas de investigación documental	33
3.3.2.2	Técnicas de investigación de campo.....	33
3.3.3	Instrumentos de investigación.....	34
3.3.3.1	Cuestionarios.....	34
3.3.4	Población	34
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1	Presentación y análisis de resultados	36

4.2	Discusión de resultados	45
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53
ÍNDICE DE FIGURAS	108

RESUMEN

El proceso de inducción es importante para la integración de los colaboradores en las empresas y debe realizarse en tiempo y forma. Por lo anterior, la empresa objeto de estudio que brinda servicios de salud a la población guatemalteca, específicamente en el área de Reclutamiento y Selección, necesita generar una mejora en el proceso de inducción para el personal del área, con el que los colaboradores puedan lograr un desempeño de alto nivel a corto plazo.

El presente trabajo profesional de graduación titulado “Diseño de una propuesta de mejora al plan de inducción para el personal de primer ingreso del área de reclutamiento y selección de una institución de salud ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala” tiene por objetivo analizar el proceso de inducción de los colaboradores de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una institución de salud.

La metodología utilizada es de tipo mixto, pues se obtuvieron resultados cuantitativos como cualitativos.

Los resultados que se obtuvieron logran establecer que el proceso de inducción se realiza después de una semana del inicio de labores de los colaboradores, a través de una reunión informal dirigida por el jefe inmediato o personal del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Mediante la Administración de Recursos Humanos se ayuda a la dirección de la empresa, desarrollando políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente coadyuvando al logro de los objetivos de la organización.

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es conseguir colaboradores que contribuyan a las estrategias de la organización, mejorando su eficiencia y eficacia.

Las funciones que realiza el administrador de recursos humanos son las de contratar, socializar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, así como aspectos de equidad.

Para integrar colaboradores a la organización se inicia con el proceso de reclutamiento y selección y una vez determinado quién es el candidato idóneo para el puesto que se desea cubrir, es importante que se le brinde una inducción tanto de la organización como del puesto de trabajo al que será asignado.

La inducción juega un papel muy importante al momento de contratar personal o bien cuando se realiza una promoción o ascenso de puesto, ya que es importante que pueda identificarse con la organización conociendo aspectos tales como: organigrama, misión, visión, instalaciones, seguridad, uniforme de trabajo en caso que aplique, horarios de descanso, vacaciones, jornada laboral, tipo de contratos, actividades de la empresa, productos, responsabilidad social, políticas, promociones, compensaciones laborales, reglamento interno, asimismo se le brinda información de cuáles serán sus funciones, quienes son sus compañeros de área, quien será su jefe inmediato.

Al iniciar en un empleo nuevo, existe miedo, incertidumbre, dudas de cómo es el clima dentro de la organización, cuáles serán sus atribuciones y funciones, es por ello por lo

que es de suma importancia el brindar una inducción para el buen desempeño de las tareas asignadas y logrando una buena adaptación del colaborador a la organización.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener con el proceso de inducción son: mayor capacidad de retención del talento, reducción de rotación, mayor nivel de motivación y producción, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores.

Por lo tanto, el tema que se trata y desarrolla en el presente trabajo será sobre el proceso de inducción para el personal de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una institución de salud, asimismo, de acuerdo con el problema y objetivos planteados, el tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva y explicativa. Adicionalmente, la investigación se integra por los antecedentes de estudio relacionados al tema que se desarrollará y del sector donde pertenece la unidad de estudio, los objetivos, la justificación, definición del problema, a su vez, se encuentra el marco teórico, el cual se compone por los conceptos básicos e indispensables y que van relacionados sobre el tema de la inducción, para que el contenido del estudio tenga el soporte teórico que avale y sustente la presente investigación. Finalmente, los resultados de la investigación son importantes, por lo que se incluye la parte del marco metodológico, el cual consta sobre métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para su respectivo análisis y discusión de resultados, con la finalidad de definir datos concretos que sean de utilidad para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la inducción general, inducción específica. En esta parte se exponen cómo los distintos autores han abordado los temas mencionados con anterioridad.

El segundo capítulo describe el marco teórico mediante el cual se presentan los fundamentos teóricos, conceptos, tipos e importancia que tiene la inducción general e

inducción específica, permitiendo conocer las diferentes opciones para elaborar la propuesta para mejorar el proceso de inducción actual.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para el trabajo de graduación, en la cual se define el problema, objetivo general, los objetivos específicos y el método, técnica e instrumentos.

En el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos a través de las entrevistas utilizadas para evaluar el proceso actual de inducción general y específica como para elaborar la propuesta de mejora.

Al final, se presentan las conclusiones que proporcionan una síntesis de los resultados obtenidos relacionados a los objetivos del trabajo, asimismo las recomendaciones que se realizan hacia la Institución objeto de estudio.

La bibliografía contiene el listado de los documentos que se utilizaron de consulta para la elaboración del presente trabajo, los cuales se muestran de forma alfabética.

Por último, se detallan los anexos que muestran el instrumento que fue utilizado para recabar información del proceso actual de inducción general y específica como la propuesta para mejorar el proceso, Política de Inducción de Personal, Manual de Inducción General, índice de figuras utilizadas dentro del informe.

1. ANTECEDENTES

La administración de recursos humanos es fundamental para las organizaciones, por lo cual en la mayoría se cuenta con el departamento o área de Recursos Humanos, siendo las funciones principales las siguientes: reclutamiento de personal, selección, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, compensación, beneficios sociales, seguridad e higiene en el trabajo, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, desarrollo organizacional e inducción.

La inducción al personal es muy importante para que los colaboradores puedan irse adaptando a los valores de la organización, asimismo que puedan identificarse con la misma y comprometerse con el cumplimiento de las tareas asignadas.

Brindar una inducción ayuda a disminuir los errores por desconocimiento de procedimientos establecidos, contribuyendo a establecer buenas relaciones con jefes y subalternos, unificar criterios sobre la ejecución de una tarea o la prestación del servicio, asimismo, ayuda a que se logren las metas y objetivos de la organización.

El proceso de inducción debe realizarse al ingresar a la organización o bien si es una inducción al puesto, deberá realizar cuando hay personal de primer ingreso, ascenso y traslado o rotación.

Dentro del proceso de inducción se deben contemplar los temas siguientes:

Información relacionada con la organización, historia, funciones, estructura administrativa, valores, normativa interna, procedimientos para realizar las actividades asignadas.

Es importante contar con un programa de inducción para los colaboradores, lo cual es una herramienta que sirve de orientación general para los mismos.

Para que un programa de inducción sea efectivo, es necesario que los compañeros del equipo de trabajo con el que será asignado brinden una bienvenida acogedora para que se sienta parte del mismo y así puedan trabajar de manera armónica uniendo fuerzas para alcanzar las metas y objetivos del área.

1.1 Antecedentes de estudio

Lavagnino Sánchez (2017) en su tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias "Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala" avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, investigó la problemática ¿Es efectivo el proceso de inducción institucional dirigido al trabajador administrativo al inicio de la relación laboral en la Universidad de San Carlos de Guatemala?

El objetivo de la tesis es determinar si es efectivo el proceso de inducción para el trabajador administrativo de reciente ingreso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para una mejor adaptación a la institución. La metodología utilizada fue el método científico en sus diferentes fases, por medio de un proceso como lo fue el de recopilar información por medio de encuestas, aplicación de entrevistas, consulta bibliográfica en el tema, como libros, internet, estudios realizados, presentar los resultados mediante gráficas con análisis estadístico e interpretación de los mismos, así como la presentación de conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada; concluyendo 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 al haber conocido la Universidad y su influencia en el país, así como aspectos relacionados con la reglamentación que deben conocer y comprender como trabajadores san carlistas,

de acuerdo con los resultados obtenidos de los trabajadores administrativos que participaron en el programa de inducción institucional del año 2014 a julio del año 2016.

Por lo que recomienda que la Unidad de Inducción y Desarrollo, como responsable de dirigir la inducción institucional al nuevo trabajador, debe sensibilizar a las autoridades de las distintas dependencias administrativas y académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sobre la importancia que tiene este proceso y así establecer un compromiso de parte de ellos, para que el 100% de trabajadores administrativos de reciente ingreso participen en el Programa de inducción institucional, de esta manera permitirá que tenga una mejor adaptación, propiciará identidad, se comprometerá con la institución, lo que a su vez será de impacto en su desempeño y un mejor clima laboral en la dependencia y en la institución

En la tesis de Antonio Humberto Pardo Vines (2018) para la obtención del Grado Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Tumbes, titulada “Inducción del personal administrativo nombrado y su incidencia en el rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Tumbes”, investigó la problemática ¿De qué manera la inducción de personal incide en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes?

El objetivo de la tesis es determinar la incidencia de la inducción de personal en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo al tener el propósito de explicar, predecir y/o controlar fenómenos de la realidad tal como ella se presenta en una determinada situación y espacio, con técnicas de recolección de información mediante boletas de encuestas con preguntas cerradas dicotómicas, abiertas y de selección múltiple, que se aplicaron con el propósito de obtener información para el análisis del objeto de estudio; concluyendo que existe

relación positiva en cuanto a la capacitación y el rendimiento laboral del personal administrativo nombrado de la institución.

Por lo que recomienda la utilización del Programa de inducción como un medio para lograr la integración del empleado de recién ingreso a la empresa, y darle seguimiento.

Gómez Gavilanez (2017) en su tesis para la obtención del Grado de Maestro en Administración de Empresas **“DISEÑO DE UN MANUAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA ASECONADEX S.A.”** avalada por la Universidad de Guayaquil. Investigó el problema ¿Cómo el diseño de un manual basado en competencias para selección, contratación e inducción contribuirá a mejorar los procesos internos relacionados al Talento Humano de la empresa Aseconcadex S.A.?

El objetivo de la tesis es el diseño de un manual de perfiles de cargos y descriptivo de funciones de la empresa Aseconcadex S.A. La metodología aplicada al presente trabajo de investigación, tiene 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, de la empresa Aseconadex S.A.; concluyendo que la empresa del estudio contrata personal referido por proveedores, clientes o empleados de la empresa y no realiza el proceso de selección adecuado, por lo que éste trabajo dará la pauta de iniciar el cambio dentro de los procesos con el manejo de personal.

Por lo que se sugiere que se implemente un sistema de gestión por competencias laborales en la empresa, para desarrollar el talento humano con el que cuenta actualmente, así como también identificar las brechas de capacitación que existan en materia de competencias para poder impulsar el cambio organizacional.

Turcios Bernal & Avendaño Mendoza (2016) en su tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ingeniería Administrativa avalada por la Universidad del Norte. Investigó el problema de la falta de un programa de selección e inducción adecuada, que contrarreste la falta de experiencia de los trabajadores nuevos que ingresan a la planta de hornos.

El objetivo de la tesis es Diseñar un programa de selección e inducción dirigido a empleados de la planta de hornos Tecnoglass S.A, mediante un modelo de competencias y requerimientos, con el fin de mejorar los niveles de producción, no conformidades y accidentalidad de los hornos de templado.

La metodología que se utilizó es un diagnóstico inicial que incluye una etapa documental y una de campo en la cual se busca información con apoyo al área de recursos humanos y de todos los supervisores de la línea de hornos a través de reuniones y charlas 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, concluyendo que en el proceso actual de la empresa solo se tienen en cuenta habilidades genéricas y al no ser evaluadas las competencias específicas del cargo se puede incurrir en el error de contratar a alguien que no sea apto para el puesto de trabajo.

Por lo que recomienda implementar el programa de selección e inducción propuesto con el fin de estandarizar los procesos y trasladar la misma información a todos los empleados, lo cual permite una mejor adaptación del nuevo colaborador al entorno laboral.

En este mismo contexto se encuentra el artículo “Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos”, publicado en la Revista de Turismo, Patrimonio y

Desarrollo, escrito por Figueroa D, Jacquin Navarrete (2019) que afirma: La inducción laboral se define como la orientación, ubicación y supervisión que se realiza a los trabajadores que se incorporan por primera vez dentro de la organización, y también aquellos que son transferidos, durante el periodo de prueba o desempeño inicial. El objetivo fue conocer como es vista la inducción laboral, proceso de orientación a trabajadores recién incorporados, desde la perspectiva de la gerencia y de los trabajadores. La investigación es de tipo descriptiva, utilizando enfoque mixto y tipo de muestreo por conveniencia, entrevista a las gerencias y aplicación de cuestionario a los trabajadores.

Los resultados señalan que la inducción es considerada importante, se hace en breve plazo en el desempeño inicial del trabajador y está a cargo del departamento recursos humanos y el supervisor inmediato. Quienes recibieron inducción obtuvieron mejor desempeño laboral y pertenencia a la organización, en concordancia con perspectiva de gerencia. En dos hoteles el 40% de sus trabajadores dicen no haber tenido inducción. En conclusión, la inducción mejora la productividad y alinea el desempeño de trabajadores con estrategias empresariales.

Asimismo, en el mismo contexto se encuentra el artículo “Programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional, publicado en la revista *Daena: International Journal of Good Conscience.*, escrito por Barragán et al. (2018) quienes afirman que: La inducción general es en donde se le da al empleado visión general de la empresa, los aspectos más generales, como los siguientes: organigrama, misión, visión, instalaciones, seguridad, uniforme de trabajo, horarios de descanso, vacaciones, jornada laboral, tipo de contratos, actividades de la empresa, productos, responsabilidad social, políticas, promociones, lugar de pago, reglamento, etc. El objetivo fue definir el concepto de inducción y dar a conocer la importancia que implica el contar con este proceso, ya que ayuda a mantener al trabajador bien informado con lo cual se logra que la

productividad aumente dando paso a la disminución de la rotación laboral, lo cual a la empresa le cuesta dinero y tiempo. La metodología fue la búsqueda sistemática de la literatura, como estudio integrativo, observacional y retrospectivo, en el cual se combinaron investigaciones que examinan la misma temática. Conclusiones: con el proceso de inducción se puede decir que el empleado va disminuyendo sus incertidumbres y miedos acerca del clima laboral y, como resultado, se logrará la permanencia del empleado y la motivación de este con sus tareas. Recomendaciones: elaborar un programa de bienvenida a todos los nuevos integrantes de parte de la alta dirección, y de ser posible personalmente enviar una carta de bienvenida personalizada a cada nueva contratación por la alta dirección.

Diseñar un programa de “acompañamiento personalizado, en donde un empleado actual, se encargue de familiarizar a la nueva contratación”. Siempre es confiable proyectar un video de bienvenida, dando a conocer los principales lineamientos del lugar de trabajo, tales como, reglamento interno, código de conducta, código de ética, y código de vestimenta; así como la ubicación geográfica de instalaciones, y las principales áreas de trabajo y socialización.

1.2 Antecedentes del sector

El sector salud está conformado por un conjunto de valores, normas e instituciones, actores que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios siendo los objetivos más importantes promover la salud de individuos o grupos de población.

En Guatemala hay instituciones tanto públicas como privadas que ayudan a prevenir y controlar las enfermedades, atender a los enfermos e investigar y capacitar en salud.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) brinda atención de primero a tercer nivel para la población que tiene acceso a sus establecimientos. Aunque en general estos servicios son gratuitos, el Código de Salud establece la posibilidad de cobrar ciertas prestaciones. Los principales programas del MSPAS tienen que ver con la atención materno-infantil, enfermedades transmisibles, enfermedades no transmisibles, la violencia y las adicciones. También tiene a su cargo otros programas relacionados con el aseguramiento de la nutrición.

El IGSS funciona con base a tres grandes programas: el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia (IVS), el programa de accidentes, el programa de enfermedad y maternidad. El primero se hace efectivo básicamente mediante el pago de pensiones relacionadas con los riesgos de invalidez, vejez y muerte y exige periodos mínimos de cotización. El segundo se implementa a través de una red de servicios en todos los departamentos del país, mientras que el tercero sólo en 19 de los 22 departamentos. El IGSS ofrece algunos otros programas, principalmente de atención materno infantil, de atención médica para los pensionados y jubilados del programa IVS y rehabilitación.

El IGSS ofrece servicios de medicina preventiva, curativa y rehabilitación para los afiliados y sus beneficiarios. El aseguramiento relacionado con enfermedades, maternidad y accidentes incluye asistencia médico-quirúrgica general y especializada, así como asistencia odontológica. Se trata del conjunto de exámenes, tratamientos, prescripciones, intervenciones y actividades "incluidas en los programas del IGSS".

Asimismo, se cuentan con hospitales privados, en los cuales los pacientes deben tener suficientes fondos para poder pagar los servicios recibidos.

En los seguros privados, generalmente los usuarios no pueden elegir al prestador de la atención, a menos que hayan realizado un copago a la prima. Por lo demás, el contenido de cada plan se define de acuerdo con las condiciones contractuales.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan una serie de teorías que sirven de respaldo a la presente investigación, con el objetivo de identificarlas y ordenarlas para tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos ha ido evolucionando ya que se les etiquetaba a las personas como fuerza humana, colaborador, trabajador y ahora en día se refiere a capital humano.

García Portillo (2019) realizó una investigación descriptiva sobre “La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala”, en la cual indica que “Administración de Recursos Humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocupar y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos tiene como fin construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa; es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos puedan seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa”.

Hellriegel et al. (2017), indica que la administración de recursos humanos (ARH) se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que utiliza una organización para influir en el comportamiento de las personas que trabajan en ella. Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización. De hecho, las

empresas que aplican los avances más recientes a su administración de recursos humanos producen alrededor de 10% más de ingresos por empleado que las empresas promedio.

Las organizaciones de éxito consideran que sus empleados son activos que deben administrarse de forma consciente y acorde con las necesidades de la organización. Las organizaciones más exitosas del futuro están trabajando desde hoy para asegurarse de que tanto mañana como dentro de diez años tendrán empleados deseosos de atacar los retos de la competencia y sean capaces de hacerlo bien.

Algunos grandes proyectos de investigación han generado evidencia suficiente que vincula las prácticas de administración de recursos humanos con la rentabilidad y los incrementos de la productividad. Un estudio les solicitó a miles de empleados que describieran su trabajo y también a sus empresas. Las respuestas se utilizaron para crear un índice que reflejara la medida de importancia que otorgaban a la administración de recursos humanos. La investigación reveló una marcada relación entre la aplicación de los enfoques más recientes para la administración de recursos humanos y la rentabilidad en años subsiguientes. Otra investigación reveló que el valor de una excelente administración de recursos humanos puede ser conveniente en especial para empresas que crecen con rapidez y, por lo mismo, contratan numerosos empleados nuevos.

Simancas Trujillo et al. (2018) indican que “el enfoque de administración de recursos humanos se ha actualizado debido a la dinámica cambiante de las organizaciones, producto del fenómeno económico a nivel mundial”.

Morales (2016) indica que “las empresas han revalorizado el viejo concepto de recurso humano como algo estático y homogéneo y reconocen la versatilidad y las cualidades únicas de sus colaboradores”.

González et al. (2016) indican que los cambios en las organizaciones han sido impulsados por nuevas formas de relación laboral y la aparición de nuevas formas de ocupación o empleo: teletrabajo, trabajo contratado o prestación de servicios, consultores independientes, autónomos y microempresarios. Todas estas nuevas corrientes de reestructuración empresarial deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar programas de mejora de la productividad basados en recursos humanos.

Por lo cual se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más importantes en una organización derivado que son los responsables de dotar de personal a las demás áreas de la misma, seleccionando a candidatos idóneos para desempeñar sus funciones de manera eficiente y con ello alcanzar los objetivos trazados, asimismo son los responsables de brindar inducción, capacitación, para que se puedan desarrollar profesionalmente y puedan ir teniendo carrera administrativa en la organización.

Para Martínez (2015) los objetivos de Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

- ✚ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ✚ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✚ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- ✚ Contribuir al éxito de la empresa.
- ✚ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la empresa.
- ✚ Apoyar las aspiraciones de los miembros de la empresa.
- ✚ Cumplir con las obligaciones legales.
- ✚ Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación,

formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización. (pag. 167)

Para los autores Werther et al. (2014) la administración del capital humano tiene como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2019) los objetivos principales del área de RH son:

- ✚ Crear, mantener y desarrollar personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización. Chiavenato (2019)
- ✚ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para lograr de los objetivos individuales. Chiavenato (2019)
- ✚ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio. Chiavenato (2019)
- ✚ Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias. Chiavenato (2019)
- ✚ Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización. Chiavenato (2019)

Por otro lado, Martínez (2015), indica que el objetivo general o principal de la Administración de Recursos Humanos “es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social”

2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2019) “Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Los subsistemas a los cuales se refiere Chiavenato (2019) son los siguientes: provisión de recursos humanos, organización de recursos humanos, retención de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos y evaluación de recursos humanos.

Cuando se habla de provisión de recursos humanos se relacionan con la dotación de personas a empresa u organización, este proceso comprende actividades tales como investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal.

2.2.1 Reclutamiento y Selección

De acuerdo con Chiavenato (2019) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer

suficientes candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (p.128)

Asimismo, Sani et al. (2017), enfatizan que el objetivo primordial de la Administración de Recursos Humanos es “la selección del personal altamente calificado y se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de la misma, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral”.

Dessler & Varela Juárez (2017) indican que “el reclutamiento de personal implica encontrar y atraer a candidatos para los puestos vacantes”.

Acosta Mendoza & Prieto Barboza (2019), indican que según Porret (2007), el reclutamiento puede definirse como el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la empresa, la cual por medio de diferentes pruebas son sometidos para poder ser asertivos en este primer paso, dando inicio al comunicar oportunidades laborales para que el número de candidatos sea suficiente en abastecer el proceso de selección y superar la cantidad de puestos a cubrir.

De San Juan (2015) indica que, para poder realizar una contratación efectiva, se recomienda siempre tener en mente las aptitudes de los candidatos y debe de ser un proceso de meditación para tomarte el tiempo para elegir únicamente a los mejores. Esto debido a que el aspirante debe de encajar con la empresa, pero sobre todo con su cultura corporativa para así poder entender al igual que aceptar positivamente todos los componentes que forman parte de la organización para que al final de cuentas pueda aportar ideas para las mejoras en un futuro a mediano plazo aumentando la productividad de la compañía. De acuerdo con lo

antes mencionado, este es uno de los pasos que dará inicio a la asertividad de las decisiones a tomar en cuanto a lograr compatibilizar valores del candidato con la empresa, es decir, compatibilizar proyectos de vida personales con proyectos de vida organizacionales.

Los autores en mención coinciden en que reclutamiento y selección es un proceso de dotación de personal idóneo para un puesto vacante. Por lo cual es fundamental que el proceso de reclutamiento y selección sean los más confiable posible, ya que si el proceso es efectivo esto beneficiará a la empresa u organización para el logro de sus objetivos.

Concluido el proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesaria la organización de recursos humanos la cual incluye la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo, para lo cual es importante iniciar con la socialización organizacional que incluye como proceso la inducción.

2.2.2 Socialización organizacional

Las personas seleccionadas antes de ser integradas a su puesto de trabajo deben recibir una inducción para familiarizarse con la empresa u organización, de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2019) una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas —mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización.

Werther et al. (2014) indican que “El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización”.

El proceso de selección del personal es fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de las funciones de un empleado, sin embargo, no es suficiente para garantizar que las personas se adapten al cargo y logre los resultados deseados en un corto plazo. Por lo cual se puede decir que la inducción es un proceso indispensable para aumentar en el nuevo empleado las potencialidades necesarias para realizar las tareas asignadas.

2.3 Inducción

El proceso de inducción es importante para que los trabajadores se vayan relacionando con diferentes aspectos de la empresa, para muchas personas el iniciar en nuevo trabajo o puesto, es algo que causa miedo, al no conocer su entorno y desconocer lo relacionado al puesto o empresa u organización.

Méndez Chacón, (2015) indica que la inducción es un proceso que brinda al personal una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeña, así como los fines generales de la organización y la estructura de ésta.

La inducción al puesto ayuda a brindar información amplia al nuevo colaborador con el propósito de contribuir a su crecimiento para el desempeño de sus labores diarias.

Asimismo, Méndez Chacón (2015) indica que para Santiz (2013), la inducción es un proceso trascendente de importancia para una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se puede efectuar uno de los programas que normalmente se ignora; permite familiarizar al nuevo trabajador con la organización y con los compañeros, cultura, sus principales directivos, historia, políticas, manuales que existen dentro de la organización.

La inducción es la integración entre un sistema social y los nuevos colaboradores que ingresan a la organización; es el proceso mediante el cual aprenden sobre valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización en la cual se involucran. El nuevo empleado debe aprender sobre los objetivos básicos de la organización, así como los medios para el logro de estos.

2.3.1 Objetivos de la Inducción

Para García López & Melgar Solé (2016) El objetivo de la inducción radica en encaminar al nuevo empleado en una dirección simultánea con las metas, objetivos, misión y cultura de la empresa, introduciéndolos a las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo, como también a los grupos de trabajo. La inducción está destinada, a hacer que el nuevo empleado se sienta más cómodo, aprenda y se sienta preparado para comenzar con las actividades que conlleva su puesto de trabajo.

La inducción tal y como lo refiere Chiavenato (2019) tiene por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. (p.167)

El proceso de inducción en una organización o empresa se debe realizar a través de un plan establecido diseñado para garantizar que los nuevos colaboradores comprenden la filosofía de la organización y su responsabilidades, derechos, obligaciones y beneficios como trabajador, desde el momento en que fue contratado y conozca también los diferentes procesos de la gestión administrativa, que permite a los colaboradores desempeñarse eficazmente y su compromiso e identidad perduren y sepa que su trabajo representa una parte fundamental para el logro de los objetivos.

2.3.2 Beneficios de la inducción

Para Amador (2016) dentro de los beneficios que tiene la inducción es eliminar el estrés en la persona situación que prevalecía antes de recibir la inducción y constatar que la organización lo recibe y se esmera en que esté plenamente informado del nuevo entorno laboral.

De acuerdo con lo plasmado por Córdoba Henao (2016) los beneficios de la inducción brindan a las personas una apropiación más detallada de los temas relevantes que se dictan en las empresas al momento de ingresar a desempeñar el rol, sea cual sea la actividad que el nuevo integrante vaya a desarrollar. Asimismo, indica que, de acuerdo con Doblado, Ana (2012) en este proceso “el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.

Para los autores Dessler y Ricardo (2015) una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

De acuerdo con lo indicado por Snell & Morris (2017) la inducción ayuda a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Como el entrenamiento, que enfatiza el qué y el cómo, la inducción a menudo enfatiza el por qué. Describe la filosofía de la organización y

es diseñado para influir en las actitudes de los empleados sobre su función y el trabajo que realizarán.

El departamento de recursos humanos de una organización normalmente es responsable de coordinar las actividades de orientación y proporcionar a los nuevos empleados información sobre sus condiciones de trabajo, empleo, pago, beneficios y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor.

Los responsables de llevar a cabo la orientación a menudo usan listas de verificación para que ningún aspecto de la inducción se pase por alto.

La lista de verificación incluiría cosas tales como:

- a) una presentación a otros empleados,
- b) un resumen de la capacitación,
- c) expectativas de asistencia, conducta y apariencia,
- d) las condiciones de empleo, como las horas y períodos de pago,
- e) una explicación de los deberes del trabajo, estándares y criterios de evaluación,
- f) normas de seguridad,
- g) una lista de la cadena de mando, y
- h) una explicación del propósito de la organización y objetivos estratégicos.

Para estar seguro de que no se olvida ningún material, las empresas a menudo publican materiales de orientación en sus intranets y luego proporcionar a los nuevos empleados contraseñas para acceder a los sitios.

Algunas organizaciones combinan programas de orientación con capacitación basada en computadora.

Los autores citados anteriormente coinciden que el propósito de la inducción es que el trabajador conozca sobre aspectos generales de la empresa u organización tales como cultura, misión, visión entre otros, para sentirse identificado con la misma y esto ayude al logro de los objetivos de esta.

2.3.3 Ventajas de un programa de inducción

Para James (2016) las ventajas de realizar una inducción son:

- a) Tasa de retención más alta al inducir correctamente a los empleados ya que el proceso es la primera impresión de los empleados de los que serían sus puestos de trabajo y el ambiente corporativo. James (2016)
- b) La inducción adecuada actúa como refuerzo a las nuevas contrataciones que se hicieron para la elección correcta al venir a trabajar a la empresa. James (2016)
- c) Reduce el estrés y la ansiedad de los nuevos colaboradores. James (2016)
- d) Menos probable de que renuncien de una forma rápida. James (2016)
- e) Facilita la integración del nuevo personal de la empresa. James (2016)
- f) Reduce costos de desempeño en el proceso de adaptación. James (2016)

Asimismo, James (2016), menciona que se cuentan con desventajas al momento de realizar una inducción siendo las siguientes:

- a) La inducción incorrecta puede costarle a la organización ya que no se lograría el objetivo deseado. James (2016)
- b) La falta de adaptación al trabajo y a la empresa. James (2016)

- c) El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando no rinde en el trabajo para el que posee características por no contar con una buena inducción. James (2016)
- d) Produce baja moral en la organización porque si no existe el trabajador adecuado para un puesto se incrementan las quejas y reclamos en la organización. James (2016)
- e) La limitación del horizonte del trabajador. James (2016)

2.3.4 Tipos de inducción

Elorriaga & Barreto (2015) indica que existen diferentes tipos de inducción según su alcance tales como: Inducción organizacional e Inducción departamental.

Los objetivos de la inducción organizacional son:

- a) Dar una visión global de la historia de la empresa y su posición actual. Elorriaga & Barreto (2015)
- b) Describir las funciones generales de la compañía. Elorriaga & Barreto (2015)
- c) Explicar la estructura organizacional. Elorriaga & Barreto (2015)
- d) Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos. Elorriaga & Barreto (2015)
- e) Explicar la importancia vital de cada empleado para lograr los objetivos. Elorriaga & Barreto (2015)
- f) Describir las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores. Elorriaga & Barreto (2015)

- g) Esbozar las normas, políticas y procedimientos de la organización. Elorriaga & Barreto (2015)

En la inducción organizacional, se recomienda que exista un representante de cada uno de los departamentos que van a recibir a los nuevos empleados, del departamento de recursos humanos y de la dirección general.

En cuanto a la forma, esta inducción podrá ser a través de conferencias, filminas y diagramas, material para repartir, películas, períodos de preguntas y respuestas y visitas guiadas.

Se concentra en áreas específicas relacionadas con el trabajo, algunos de los temas incluidos son:

- a) Responsabilidades departamentales.
- b) Estructura departamental.
- c) Procedimientos disciplinarios.
- d) Procedimientos para quejas.
- e) Horarios de trabajo, comidas y descansos.
- f) Relación del departamento con las demás áreas.
- g) Obligaciones y responsabilidades del puesto.

Inducción al puesto.

Para Grados Espinosa (2013) una vez que la persona finalizó su curso, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Es aquí donde un alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados. Pocas presentan un curso de inducción al puesto y además no lo realizan como deberían. (p. 339)

Debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten, introduciendo por cada variable una escala de 1 a 5 para evaluar de manera cualitativa y cuantitativa a la persona.

Este formato puede distribuirse a cada área para que se toque el mismo contenido temático, adecuándolo a las necesidades de cada una de dichas áreas. Grados Espinosa (2013)

Las variables y razones que se seleccionaron son:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona o personas que impartirán la inducción. Considérese que una persona desconocida le informará de una nueva forma de vida subordinada a otra persona desconocida. Grados Espinosa (2013)

- Presentación del organigrama del área. Se sugiere que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto. La intención es que la persona ubique y conozca su área en la organización y otras áreas. Promueve la integración de la persona en el puesto, pues facilita procesos de comunicación con sus compañeros y compañeras. Grados Espinosa (2013)

- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores. Si la persona no es presentada a tiempo, corre el riesgo de no generar el apego dentro del tiempo estimado como conveniente. La impronta es un fenómeno que también se presenta en el ámbito laboral. Esta teoría dice que existe un periodo para que los seres generen apego significativo y que después es muy difícil que ésta se dé (Lorenz, 1972). En ambiente laboral se considera que este proceso se presenta de manera más lenta y difícil. Por otra parte, aminora la tensión del primer día en una organización laboral nueva. Grados Espinosa (2013)

- Especificación de los objetivos del puesto. Se dan a conocer los aspectos más específicos del puesto, a fin de darle a saber qué expectativas se espera que cubra. Grados Espinosa (2013)

- Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, abarcando una parte medular de su razón en la organización. Grados Espinosa (2013)

- Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración-ejecución:

1. Se explican de modo general las actividades que habrán de realizarse. Grados Espinosa (2013)

2. La persona que imparte la inducción realiza la actividad. Grados Espinosa (2013)

3. Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos. Grados Espinosa (2013)

4. La persona que recibe la inducción practica la actividad. Grados Espinosa (2013)

5. La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe. Grados Espinosa (2013)

La inducción al puesto es una actividad que puede estar estructurada o no, usualmente está a cargo del jefe inmediato, en la cual se le brinda información al nuevo colaborador sobre sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con el puesto, uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar sus funciones. Asimismo, la inducción al puesto incluye desde proporcionar el vestuario adecuado (si corresponde) hasta la presentación ante el personal de la empresa y directamente del área donde estará asignado.

2.3.5 Programas de inducción

Turcios Bernal & Avendaño Mendoza (2016) indica que todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- a) Misión y Visión.
- b) Historia
- c) Actividad que desarrolla.
- d) Posición que ocupa en el mercado.

Filosofía – Objetivos.

- a) Organigrama General

Disciplina Interior:

- a) Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- b) Derechos y Deberes.
- c) Premios y sanciones.
- d) Disciplina
- e) Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- a) Fuerza laboral (obreros – empleados).
- b) Cuadros directivos.

- c) Representantes del personal.
- d) Subordinados.
- e) Compañeros.
- f) Servicios y ventajas sociales (beneficios socioeconómicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente Información:

- a) Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- b) Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- c) Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en un cargo.
- d) Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- e) Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal

Para los autores Dessler & Varela Juárez (2017) los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones

al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

Asimismo, para Chiavenato (2019) los programas de socialización o inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

Los autores antes mencionados coinciden con los aspectos que deben llevar un programa de inducción, lo cual permite al colaborador que conozca, se identifique con la empresa u organización.

2.3.6 Etapas en los programas de inducción

Chirino (2017) identifica las siguientes etapas en los programas de orientación o 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. (p.55)

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. Chirino (2017)

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. Chirino (2017)

2.3.7 Contenido de Programa de Inducción

Para Chiavenato (2019) el programa de inducción debe contener la información siguiente:

1. La empresa: su historia, desarrollo y organización. Chiavenato (2019)
2. Producto o servicio. Chiavenato (2019)
3. Derechos y obligaciones del personal. Chiavenato (2019)
4. Términos del contrato de trabajo. Chiavenato (2019)
5. Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios. Chiavenato (2019)
6. Normas y reglamento interior de trabajo. Chiavenato (2019)
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral. Chiavenato (2019)
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos. Chiavenato (2019)
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación). Chiavenato (2019)
10. Relaciones con otros puestos. Chiavenato (2019)
11. Descripción detallada del puesto Chiavenato (2019)

Asimismo, para Elorriaga & Barreto (2015) la inducción al nuevo trabajador se realiza de manera adecuada, entonces los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación a la organización del trabajador. Elorriaga & Barreto (2015)

El sistema de inducción se vale de múltiples recursos y herramientas, por lo que es necesario que, con la debida antelación, se definan las características de este, es decir, las etapas y la duración de cada una de ellas, así como también las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución. Elorriaga & Barreto (2015)

Los ítems que debe abarcar y ser tratados dentro de un proceso de inducción para que pueda ser entendido como tal, y para que permita cumplir con los objetivos que persigue toda organización que destina e invierte recursos y esfuerzos en lograr una pronta adaptación de su capital humano. Elorriaga & Barreto (2015)

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición de problema

La inducción es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo colaborador con la empresa y es de suma importancia para los colaboradores de primer ingreso, así como para aquellos colaboradores que obtienen promociones o ascensos, en este proceso se busca brindar información relacionada a las normas la cultura organizacional, valores, filosofía, de la institución objeto de estudio, con el fin de que puedan integrarse de forma efectiva a sus puestos y áreas de trabajo.

Actualmente en la Institución existe un proceso de inducción, pero en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, no se evidencia el proceso de inducción formal y oportuno, lo cual genera que los colaboradores no puedan familiarizarse con procesos, políticas, elementos de la filosofía institucional desde el primer día de labores, lo cual afecta en generar el compromiso y sentido de pertenencia que es necesario para que el colaborador se adapte al nuevo puesto de trabajo y repercute negativamente al incrementarse en los colaboradores sus niveles de estrés y ansiedad, ocasionados por la falta de acompañamiento.

3.1.1 Planteamiento del problema

¿Es adecuado el proceso de inducción de los colaboradores de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una institución de salud?

3.1.2 Delimitación del problema

3.1.2.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es el área de Reclutamiento y Selección de Personal de una Institución gubernamental autónoma que brinda servicios de salud.

3.1.2.2 Delimitación geográfica

Estudio se realizará en la Zona 1 del Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala.

3.1.2.3 Delimitación temporal

Con el fin de establecer que el programa de inducción es el adecuado, se analizaron los resultados obtenidos durante el mes de julio de 2022.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Analizar el proceso de inducción de los colaboradores de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una institución de salud.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir la inducción general que se le da a los colaboradores de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. Detallar la inducción al puesto que reciben los colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.3 Método, técnicas e instrumentos

La metodología que se utilizó en el presente estudio fue a través del método científico por medio de las fases:

- Indagadora
- Demostrativa
- Expositiva.

Por medio de un proceso de recopilación de información mediante la aplicación de encuestas y consulta bibliográfica en el tema en documentos tales como libros, tesis y artículos, lo cual servirá para darle respuesta al problema planteado: ¿Es adecuado el proceso de inducción de los colaboradores de primer ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una institución de salud?

3.3.1 Alcance y tipo de la Investigación

Se efectuó con carácter descriptivo mediante el cual se describe el proceso de inducción que se les da a los colaboradores de primer ingreso en una Institución de Salud y explicativo ya que se busca identificación de las causas que influye en el problema planteado

Se realizó a través de la investigación mixta (cualitativa-cuantitativa).

3.3.2 Técnicas de Investigación

Se realizó en dos fases la documental y de campo las cuales se refieren a lo siguiente:

3.3.2.1 Técnicas de investigación documental

Se realizó una recopilación de información bibliográfica, mediante la consulta de libros, revistas, estudios, ensayos, tesis, relacionados al tema de investigación.

3.3.2.2 Técnicas de investigación de campo

Se realizó un censo el cual servirá para recolectar, compilar, evaluar y analizar la percepción que tienen los colaboradores sobre el proceso de inducción que se realiza en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, mediante una guía de entrevista con preguntas cerradas.

3.3.3 Instrumentos de investigación

3.3.3.1 Cuestionarios

Se realizó un cuestionario con preguntas cerradas al personal del área de Reclutamiento y Selección de Personal, para constatar la percepción que tienen los colaboradores sobre el proceso de inducción que tiene la institución e identificar cuáles son los aspectos que influyen en el mismo.

3.3.4 Población

La población la constituyen los colaboradores y jefes del área de Reclutamiento y Selección de Personal, así como del personal del Depto. de Capacitación y Desarrollo y la Subgerencia de Recursos Humanos, de la Institución objeto de estudio.

Tabla 1

Distribución de la Población

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN TOTAL
Área de Reclutamiento y Selección de Personal (Analistas 15 y psicólogas 10)	25
Jefes de área de Reclutamiento y Selección de Personal y Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	2
Depto. de Capacitación y Desarrollo	2
Subgerencia de Recursos Humanos	2
Total de la Población	31

Nota: Elaborado con registro de información de personal de la unidad objeto de estudio.

Para elaborar el diagnóstico se realizó una encuesta a una población de 31 colaboradores, iniciando con los jefes de las áreas, posteriormente se convocó al resto del personal del área de Reclutamiento y Selección de Personal, para indicarles que se realizaría una encuesta sobre el proceso de inducción recibido, informando del por qué se realizaba la misma. La encuesta se realizó para obtener información acerca del conocimiento que se les brinda a los colaboradores de historia y antecedentes de la Institución, servicios que brinda el área donde son asignados, autoridades, filosofía, funciones asignadas, entre otros puntos que permitieron establecer la necesidad de un plan de mejora en el proceso de inducción general y específico.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos en la investigación de la situación actual sobre la inducción que se brinda al personal del área de Reclutamiento y Selección de Personal de una Institución de Salud, para lo cual fue necesario realizar una encuesta a la población total de colaboradores de la unidad objeto de estudio, realizando un total de 31 encuestas logrando los resultados siguientes:

Se inicia indagando si la población objeto de estudio sabe qué es el proceso de inducción, de lo cual el 100% de los encuestados conoce que es un proceso de inducción, lo cual es de suma importancia para que puedan desempeñar las funciones asignadas y conocer información relevante de la Institución.

4.1 Presentación y análisis de resultados

Tabla 2

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Conocen que es el proceso de inducción	
Si	31
No	0
Total	31

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

Es de suma importancia que los colaboradores conozcan que es el proceso de inducción al ingresar a laborar en una organización o bien cuando son ascendidos a otro puesto o asignados a otra área.

Se preguntó a la población objeto estudio si al iniciar a laborar en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, recibió algún tipo de información sobre el puesto que va a desempeñar, del área donde se va a desempeñar o acerca de la Institución, a lo que 30 personas respondieron que sí y 1 persona indica que no recibió ningún tipo de inducción al momento de ingresar a laborar en dicha área.

Tabla 3

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Recibieron inducción al momento de ingresar a laborar al área	
Si	30
No	1
Total	31

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

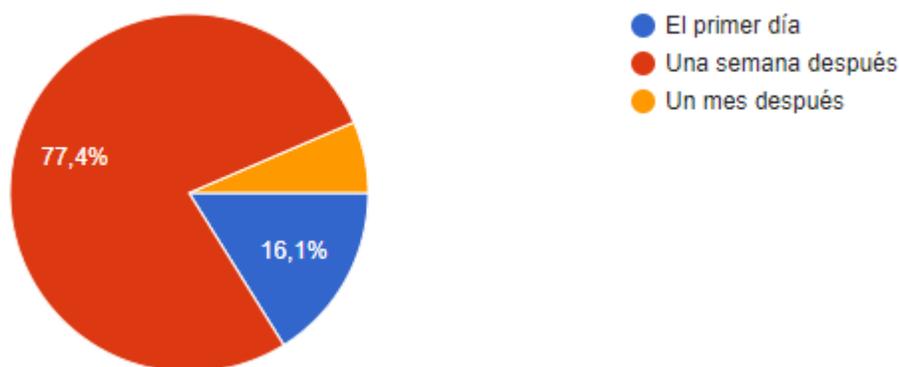
Lo anterior no significa que al haberse brindado una inducción al personal se haya realizado de manera efectiva, logrando que el personal se identifique con la Institución y tenga claro como desempeñar las funciones asignadas, es importante dar seguimiento a la inducción brindada al iniciar labores.

Es de suma importancia que se brinde una inducción al personal de nuevo ingreso o bien que este siendo asignado a una nueva área, para que su desempeño sea de manera más eficiente y eficaz, sin embargo, en muchas organizaciones no se le da la importancia necesaria a este tema, por lo cual se indagó que en esta Institución al cuanto tiempo de ingresar a la misma se les brinda la inducción,

obteniendo los siguientes resultados: 5 colaboradores recibieron la inducción el primer día de iniciar labores, 24 colaboradores se les brindó la inducción una semana después de iniciar labores y 2 personas que recibieron la inducción al mes de haber iniciado a laborar.

Figura 1

Área de Reclutamiento y Selección de Personal
Inducción al inicio de labores



Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

Que los colaboradores reciban la inducción después de que haya transcurrido mucho tiempo desde que iniciaron labores, no es de beneficio, en virtud que esto obliga al colaborador a buscar información mediante otros medios, ocasionando que la misma la adquieran por medios informales, compañeros de trabajo generando que la información recibida no sea del todo verídica, asimismo que no se sientan identificados con la Institución y no sientan el respaldo o apoyo del jefe inmediato.

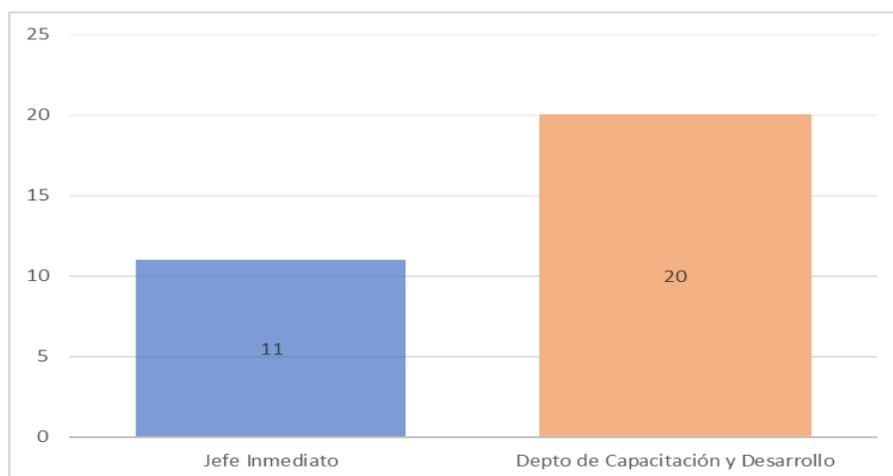
La inducción es un tema que debe ser abordado por un profesional en la Institución ya sea por el jefe inmediato o un área específica para realizar este proceso, con la finalidad de evitar que se le brinde información no verídica al

nuevo colaborador, en esta Institución se cuenta con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, sin embargo, no son los únicos que brinda la misma, ya que el jefe inmediato también hace esa función, actualmente derivado a la pandemia que se afronta a nivel mundial dicho proceso lo está realizando cada jefe inmediato, para que el mismo sea más rápido y no haya necesidad de que los nuevos colaboradores tengan que movilizarse al Departamento de Capacitación y Desarrollo, para realizar la inducción.

Figura 2

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Quien brinda la inducción al personal



Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

El proceso de inducción puede realizarse durante un día o bien en semanas dependiendo el puesto que se está cubriendo y la adaptación que tenga el nuevo colaborador en su nuevo puesto de trabajo, durante este tiempo se puede ir introduciendo información poco a poco para evitar saturar al colaborador. Sin embargo, hay algunos temas que se deben abordar desde el primer día para evitar suspicacias o que el colaborador se encuentre desorientado.

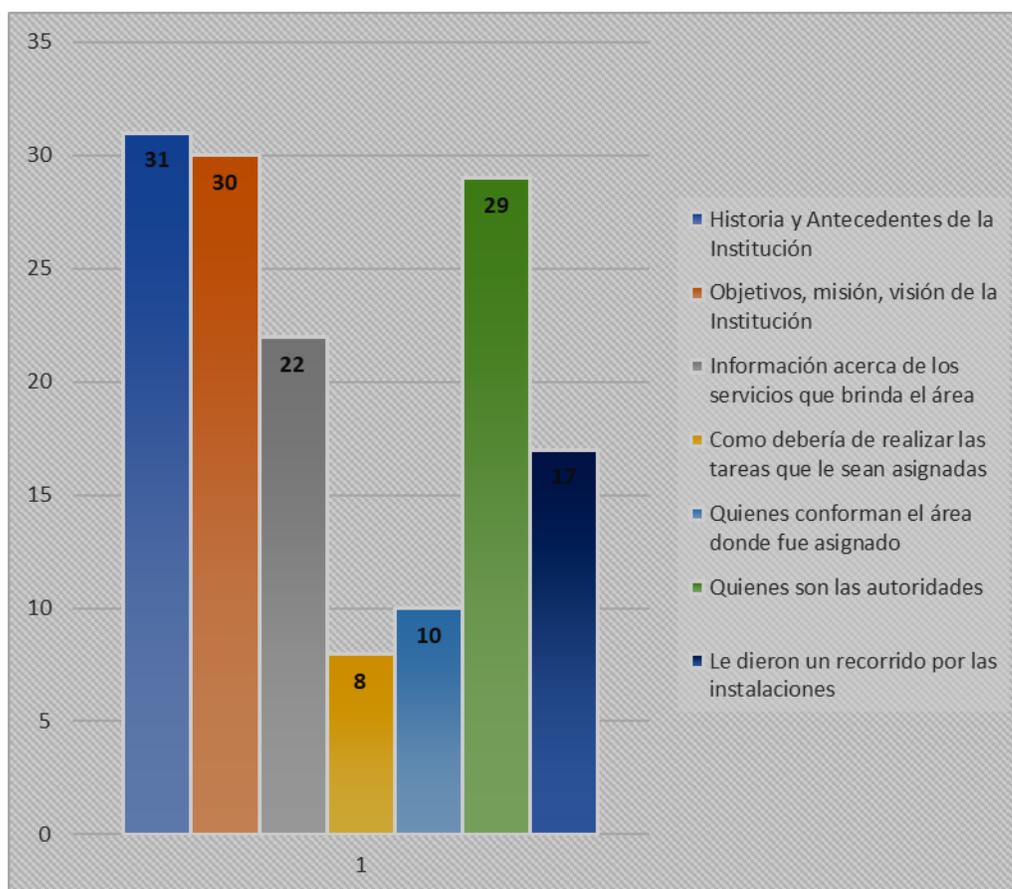
Tabla 4*Área de Reclutamiento y Selección de Personal**Duración del proceso de inducción*

Duración del proceso	
1 día	31

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

De acuerdo con lo investigado se puede constatar que en esta Institución los encuestados coinciden que el proceso de inducción brindado en esta Institución es realizado en un día.

Es importante evaluar otros aspectos para definir si la inducción cubre con los temas esenciales para brindarle a los colaboradores y que ellos puedan irse adaptando al nuevo puesto de trabajo y desarrollando sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

Figura 3*Área de Reclutamiento y Selección de Personal**Información brindada durante la inducción impartida al personal*

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

Se puede observar que la información que se brinda al personal es la esencial para conocer la Institución para que su acoplamiento a la misma sea el adecuado, sin embargo, se puede observar que no existe una inducción adecuada al puesto de trabajo, ya que solo 8 personas de las encuestadas les fue brindada información de cómo realizar las tareas asignadas, por lo cual es importante reforzar estos temas en el proceso de inducción, siendo el responsable de esto el

jefe inmediato, quien conoce a fondo lo que se realiza en el área en la cual supervisa.

Asimismo, otro aspecto que es importante para brindar una inducción adecuada es el medio por el cual se brinda la misma o bien si se cuenta con algún manual o documento que se brinde al colaborador como parte de la inducción. Para que esto facilite la incorporación del nuevo colaborador a la Institución, identificándose con la misma y sintiéndose respaldado desde el primer momento que está en la Institución.

Tabla 5

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Medio por el cual se le brindó la inducción	
Manual de Inducción	0
Trifoliar	0
Videoconferencia	0
Platica	31
Otro	0

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

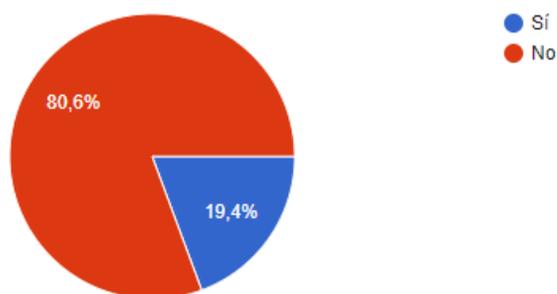
En esta Institución los colaboradores coinciden que únicamente se brinda la inducción por medio de una plática, lo que puede ocasionar que el personal no preste la atención debida, ya que no se utilizan medios audiovisuales o material que sirva de apoyo para cuando se realiza el proceso de inducción, por lo cual es importante implementar en dicha Institución un folleto o manual donde se brinde información a los nuevos colaboradores para que se sientan identificados con la Institución y orientados a las funciones que les son asignadas.

La falta de un material o documento de respaldo genera que el empleado no cuente con un documento que lo respalde en consultas posteriores, o bien que le sirva para repasar los conocimientos adquiridos.

Figura 4

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de inducción es el adecuado



Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

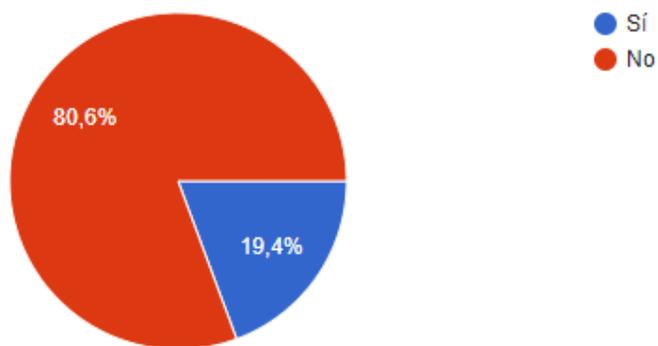
De acuerdo con la información recabada en dicha encuesta, el 80.6% de los encuestados indican que el proceso de inducción que se les brinda no es el adecuado ya que no se abordan todos los temas necesarios y en muchas oportunidades la inducción se les brinda cuando ya llevan ciertos días laborando

en dicha Institución, lo que genera incertidumbre, miedo y que no se sienten respaldados en sus funciones.

Por lo cual se concluye que el proceso de inducción si influye en el desempeño de cada uno de los colaboradores.

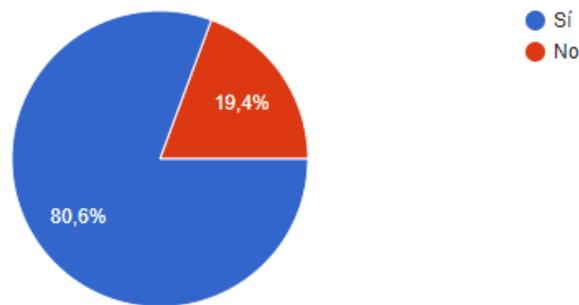
Figura 5

Área de Reclutamiento y Selección de Personal
El proceso de inducción influye en su desempeño



Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

La Inducción es un proceso que sirve de adiestramiento al colaborador en su nuevo puesto de trabajo, permitiendo, que el desempeño general se incremente, ya que se siente identificado con la Institución y respaldado al momento de realizar sus funciones, recibiendo una orientación adecuada para el desempeño de estas.

Figura 6*Área de Reclutamiento y Selección de Personal**Se le orientó de manera adecuada para el buen desempeño laboral*

Nota: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, julio 2022.

Como se puede observar más del 50% de la población objeto de estudio encuestada coincide que no se le orientó de manera adecuada para la realización de sus funciones lo que puede provocar que haya un mal desempeño laboral en los colaboradores, ya que carecen de información relevante para el desarrollo de sus funciones, lo que repercute no solo en el colaborador porque se inhibe la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la Institución, sino que también da una mala imagen de la misma ya que el desempeño de los colaboradores no es de manera eficiente y eficaz.

4.2 Discusión de resultados

De acuerdo con Bohlander et al. (2017) la administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización, siendo su esencia el análisis del entorno competitivo de la empresa, así como el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito, pero para poder lograr ese objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de

compensación para reternerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas.

Las funciones básicas de Recursos Humanos son la planeación, reclutamiento y selección, contratación, inducción y separación, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, relaciones laborales, seguridad e higiene, compensación y evaluación del desempeño, de acuerdo a lo descrito por Amador (2016).

Como se puede observar la inducción es parte importante de las funciones que deben realizarse en Recursos Humanos, siendo fundamental para que los trabajadores se integren a la empresa u organización y en su momento al área donde sean asignados, brindándoles información general de la Institución tal como la reseña histórica, misión, visión, organización, servicio y expectativas, brindarle un recorrido en las instalaciones de la Institución, así como presentarlos ante los compañeros de trabajo.

Asimismo, se debe brindar información específica tal como: políticas de la empresa, medidas disciplinarias, plan de vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios culturales, recreativos y sociales, prestaciones en general, funciones, con quien tendrá relación por las tareas asignadas y ubicación física.

En este trabajo de graduación se ha utilizado el método descriptivo y documental, identificando la situación actual de la Institución del proceso de inducción que se les brinda a los nuevos colaboradores a fin de que estos tengan conocimiento de cual es el giro de esta Institución, derechos y obligaciones, beneficios. Asimismo, que los jefes de cada área brinden información a los mismos sobre las atribuciones asignadas, así como la forma que serán evaluados para medir su productividad.

De acuerdo con los resultados de la investigación se pudo constatar que si se cuenta con un programa de inducción que se brinda a los colaboradores de primer ingreso en algunas ocasiones se les imparte el primer día de labores, la mayoría coincide que se les da la inducción una semana después de iniciar labores o en

algunas oportunidades se les imparte un mes después de iniciar, se les brinda información de la Institución, autoridades, misión, visión, valores, en algunas oportunidades se les da un recorrido por las instalaciones, sin embargo la mayoría coincide que el programa de inducción es brindado únicamente por medio de una plática ya sea por personal del Departamento de Capacitación y Desarrollo o bien por el jefe inmediato, no brindando información referente a como desarrollar las funciones que les son asignadas, como tampoco quien forma su equipo de trabajo, sino que día a día ya en el que hacer de sus funciones van aprendiendo o bien algún compañero les brinda información lo que no es funcional en algunas oportunidades ya que puede que la información brindada no sea verídica, lo que ocasiona confusión y mal desempeño en las funciones, por lo que es recomendable realizar una propuesta de mejora al plan de inducción que actualmente se maneja en dicha Institución, ya que la mayoría de los encuestados coinciden que el plan de inducción que actualmente se maneja no es el adecuado para desarrollar sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

Por lo que debe elaborarse una guía que describa las etapas que deben incluirse en un proceso de inducción general y específico lo cual permitirá que los trabajadores se sientan identificados con la institución y se logren alinear los objetivos de esta con las funciones que desempeñarán los nuevos colaboradores.

Derivado de lo anterior, se elaboró como propuesta de mejora al programa de inducción de la Institución, una guía para llevar a cabo el proceso de inducción, asimismo una política para la implementación del proceso de inducción, lo cual se incluye dentro de los anexos al final del documento, para que la Institución pueda contar con una herramienta formal que oriente el proceder del Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos y permita brindar una adecuada inducción general y al puesto.

CONCLUSIONES

1. En la institución el proceso de inducción se realiza después de una semana mediante una reunión no estructurada de una forma rápida, por qué no existe un plan de inducción estructurado.
2. Actualmente el proceso de inducción en el área de Reclutamiento y Selección se realiza de forma empírica, ya que se enfoca únicamente a brindar información general del puesto de trabajo y de la institución y los colaboradores manifestaron que el proceso de inducción no es adecuado.
3. En el proceso de inducción general no se les brinda información referente a los servicios básicos, áreas de descanso, ya que no se les brinda un recorrido por las instalaciones a los colaboradores de nuevo ingreso del área de Reclutamiento y Selección de Personal.
4. A los colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal no se les brinda una inducción al puesto adecuada, en virtud que la mayoría coincide que no recibe información sobre cómo realizar sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un proceso de inducción general como al puesto estructurado adecuadamente brindando el tiempo necesario para llevar a cabo el mismo, para que los trabajadores puedan crear un estado de pertenencia en la Institución.
2. Implementar la propuesta de mejora al plan de inducción general y específica que les permita a los nuevos colaboradores una mejor adaptación e identificación con la filosofía organizacional, normas y procedimientos.
3. Brindar a los colaboradores toda la información referente a la empresa, así como brindar un recorrido por las instalaciones para que el nuevo personal conozca más sobre las áreas de la organización objeto de estudio.
4. Designar a una persona responsable para realizar la inducción al puesto, brindando información sobre las funciones que tendrá asignadas, área de trabajo, equipo de trabajo, así como procedimientos para realizar sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Mendoza, V. A., & Prieto Barboza, E. A. (2019). Impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal de empresas de retail en México. *Revista Global Negotium*.
2. Amador, S. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
3. Bohlander, G., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). *Managing Human Resources*. Boston, MA: CENGAGE.
4. Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
5. Chirino, N. (2017). *Guía-Texto para la Selección de Personal*. Valencia: Universidad de Carabobo.
6. Córdoba Henao, S. (2016). *Manual de Inducción reinducción para talento humano de Empaquetaduras y Empaques S.A.* Caldas-Antoquia: Corporación Universitaria Lasallista.
7. De San Juan, G. (2015). 5 formas de evitar la rotación de Personal. *Revista Entrepreneur*.
8. Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
9. Elorriaga, L., & Barreto, A. (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. *Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*.

10. Figueroa, D. C., & Navarrete, E. J. (2018). Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la Gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos. *Revista de Turismo*, .
11. García López, C. S., & Melgar Solé, M. J. (2016). "Proceso de Inducción a personal en una empresa de alimentos." ("Proceso de inducción a personal en una empresa de alimentos.") Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Gómez Gavilanez, A. M. (2017). *Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa Aseconadex S.A.* Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil.
13. Gonzalez, M., Pineda, G., Velásquez, M., & Escobar, F. (2016). Successful practices of human talent management in twelve companies from Antioquia. *In-Context*.
14. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, Jr, J. W. (2017). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
15. James, A. (2016). *Proceso de Inducción Ventajas y Desventajas*. México: Pearson.
16. Lavanigno Sánchez de Montenegro, E. M. (2017). *AUDITORÍA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. López Chanez, F. J. (2011). *La Administración de recursos humanos en las PYME*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

18. Martínez, L. (2015). *Encured*. Obtenido de Encured: www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos
19. Méndez Chacón, D. E. (2015). (“(PDF) "GUÍA DE INDUCCIÓN PARA EL RESTAURANTE MAGIC UBICADO EN LA ...””) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
20. Morales, O. (2016). The corporate culture and its relation with the competitiveness. *Economic and Business world Magazine*.
21. Pardo Vincés, A. H. (2018). (“Inducción del personal administrativo nombrado y su incidencia ... - CORE”) Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
22. Sani, G., Zamora, B., & Moscoso, N. (2017). (“UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ... - UG”) Ecuador: Universidad Guayaquil.
23. Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. d., Garcés Giraldo, L. F., & Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de Recursos Humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13.
24. Turcios Bernal, B., & Avendaño Mendoza, F. (2016). *Diseño de un programa de selección e inducción Dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.* Barranquilla: Universidad del Norte.

ANEXOS

1. Guía de entrevista aplicada al personal del área de Reclutamiento y Selección de Personal



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE PRIMER INGRESO DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

BOLETA DE ENCUESTA

Instrucciones: En el presente documento se le plantearán una serie de preguntas relacionadas al área donde usted se desempeña, conteste marcando una "X", en el espacio correspondiente, en el espacio Si o No, explicando el porqué de su respuesta.

1. ¿Sabe usted que es el proceso de inducción? (Marco Teórico)

Si No

2. ¿Cuándo usted inició a laborar en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, recibió algún tipo de información sobre el puesto que va a desempeñar, del área donde se va a desempeñar o acerca de la Institución? (Objetivo General)

Si No

Si su respuesta es Si: responda las siguientes preguntas

3. ¿Al cuánto tiempo de haber iniciado labores le dieron la inducción? (Objetivo General)

El primer día

Una semana después

Un mes después

Nota: Elaboración propia, julio 2022.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



4. ¿Quién le brindo esa información? (Objetivo Especifico 1)

5. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de brindarle esa información? (Objetivo Especifico 1)

6. ¿Qué tipo de información le brindaron? (Objetivo Especifico 2)

Historia y Antecedentes de la Institución. _____

Objetivos, misión, visión de la Institución. _____

Información acerca de los servicios que brinda el área. _____

Como debería de realizar las tareas que le sean asignadas. _____

Quienes conforman el área donde fue asignado. _____

Quienes son las autoridades . _____

Le dieron un recorrido por las instalaciones del área. _____

7. ¿Por qué medio le brindaron esa información? (Objetivo Especifico 2)

Manual de Inducción _____ Trifoliar _____ Platica _____

Videconferencia _____ Otro _____

Nota: Elaboración propia, julio 2022.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



8. ¿Considera que el procedimiento de socialización o inducción que utiliza la Institución es el adecuado? (Pregunta de Investigación)

Si

No

9. ¿Considera que su rendimiento sería mejor con una inducción adecuada? (Pregunta de Investigación)

Si

No

10. ¿Cree que se le orientó correctamente para tener un buen desempeño laboral? (Marco Teórico)

Si

No

Gracias por su tiempo.

Nota: Elaboración propia, julio 2022.

2. Propuesta de mejora para el desarrollo del proceso de inducción general y al puesto.

Guía de mejora para el proceso de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso al área de reclutamiento y selección

2.1 Justificación:

La incorporación del talento humano es uno de los procesos más importantes, ya que es el primer acercamiento que tienen los colaboradores con personal de la institución, procesos, políticas, entre otros temas, por lo que es clave generar experiencias positivas que los hagan sentir bienvenidos pero sobre todo que reciban la información correcta y oportuna, ya que es necesario que los nuevos colaboradores del área puedan adaptarse de forma rápida a su nuevo puesto de trabajo, compañeros, y el área a la que pertenece. Tomando en cuenta que la institución es muy grande se hace necesario fortalecer el proceso de inducción específicamente en el área de Reclutamiento y Selección de Personal y con ello buscar que los colaboradores que pertenecen a esta área puedan tener toda la información relacionada a la institución, pero también adoptar el conocimiento sobre todo lo relacionado al área o la unidad a la que pertenece.

2.2 Objetivo General

Establecer un proceso de inducción formal, oportuno y ordenado que detalle cada una de las actividades que deberán llevarse a cabo por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos, para poder realizar un proceso de inducción a los nuevos colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.3 Objetivos específicos

1. Facilitar la incorporación y adaptación a los colaboradores de reciente ingreso a integrarse al área de Reclutamiento y Selección de Personal de la Institución de salud.
2. Determinar el porcentaje de colaboradores que recibieron el proceso formal de inducción general y específica del área de Reclutamiento y Selección de Personal.
3. Implementar estrategias que permitan incrementar el nivel de conocimiento sobre el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.4 Beneficios del proceso de inducción puesto

- Los colaboradores de nuevo ingreso al área de Reclutamiento y Selección de Personal, conocerán desde el primer momento la misión y visión de la empresa con lo que les resultará más sencillo poner en contexto las funciones que van a desempeñar y alinear su trabajo con esta cultura.
- Reducir en gran medida la tensión de los nuevos colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal y el coste del estrés a la Institución, lo que le facilitará que los mismos puedan comenzar a aportar valor en el menor tiempo posible.
- Evita malentendidos y confusiones: la desinformación o la falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la Institución puede generar constantes malentendidos, con la consiguiente frustración y ansiedad para los colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Mayores niveles de motivación y productividad: los colaboradores que se sienten acompañados a su llegada a la Institución afrontan los nuevos retos con una mayor motivación, lo cual le hace ser más productivos.
- Evita muchos posibles errores por parte de los nuevos colaboradores, que puedan derivar en pérdidas de tiempo, dinero, imagen empresarial o problemas de adaptación con el resto de los compañeros.
- Facilita la socialización de los nuevos colaboradores del área de Reclutamiento y Selección de Personal desde el principio con el equipo de trabajo o el resto de los compañeros de la Institución.
- Favorece la atracción y retención de talento, ya que los colaboradores se sienten comprometidos y agradecen el esfuerzo que se lleva a cabo para facilitar su adaptación.

2.5 Estrategias para mejorar el proceso actual de inducción

Antes de la inducción

- Para lograr un proceso de inducción exitoso es necesario que los encargados de realizar esta tarea en el instituto consideren las siguientes acciones:
- Constancia: evitar realizar cambios en el proceso, respetar el procedimiento que sea establecido como oficial para la inducción.
- Ambiente de confianza: las personas responsables de impartir la inducción deben provocar que los colaboradores se sientan bienvenidos, apreciados y cómodos durante el proceso de incorporación y así evitar que se arrepientan de haber tomado la decisión de iniciar relaciones laborales con la institución.

- Conexión total: las personas responsables del proceso deben brindar atención y orientación a los nuevos colaboradores después de su primer día. Mantenerlos conectados a la organización ayuda a que permanezcan comprometidos y bien organizados.
- Es importante que no exista improvisación para evitar una mala expectativa del colaborador y en cambio se cree un ambiente de trabajo que atraiga y retenga a los colaboradores.

Seguimiento a la inducción:

- Finalizado el proceso de inducción, será necesario conocer cuáles son las valoraciones de los colaboradores con respecto a la inducción. Esta información servirá para reforzar el proceso actual y considerar cambios que ayuden a los nuevos colaboradores a forjar una conexión profunda con la empresa objeto de estudio, su gente y sus valores y que adicionalmente contribuyan al desempeño y bienestar del colaborador del área de Reclutamiento y Selección.
- Estas métricas ayudarán a los nuevos colaboradores a sentirse bienvenidos, involucrados y felices al comienzo del proceso de incorporación y entre las que se estarán implementando están las siguientes:

Medición de satisfacción

- Se hará por medio de una encuesta (ver anexo 1 pag.) donde se recolectará información para medir qué tan satisfechos están los colaboradores, considerando que éstos cuando están satisfechos son más productivos y tienen más estables en el trabajo, disminuyendo la rotación de personal.

- Si al realizar la medición se encuentran colaboradores que estén descontentos con la institución se tomarán medidas para mejorar la situación como entrevistas directas, actividades de convivencia para identificar posibles focos de insatisfacción para ahondar en lo que está causándola y buscar posibles soluciones.

Seguimiento de bajas voluntarias e involuntarias

- La inducción es parte fundamental de la experiencia del colaborador en la institución y actúa como una estrategia de retención. Sin embargo, en la práctica se dan bajas que en algunos casos son decisión de la institución y otras de los colaboradores.
- Sea cual sea el caso, se dará seguimiento a los dos escenarios por separado ya que estos indicarán razones: las bajas involuntarias reflejarán que probablemente hay algún tema de mala contratación del colaborador y su análisis se hará entrevistando al jefe inmediato o la persona que tomó la decisión de la desvinculación.
- Sin embargo, la voluntaria podría interpretarse como un problema de incorporación del individuo: quizás la inducción es inadecuada o la cultura y los beneficios no son lo que el empleado esperaba, o bien los mismos no fueron dados a conocer al colaborador con claridad y esto le confundió.
- Para medir este tipo de bajas se hará por medio de una entrevista estructurada que el área de Reclutamiento y Selección hará a los colaboradores que se auto desvinculen de la institución. (ver anexo 2 pag.).
- De acuerdo con los resultados del estudio, se procederá a tomar acciones correctivas en el proceso cuidando cada uno de los aspectos indicados por los excolaboradores y reforzando los temas que estén relacionados con la inducción y que al ponerlos en práctica harán que se logren mejorar indicadores propios de recursos humanos desde este proceso.

2.6 Actividades que deberán realizarse para llevar a cabo el plan de inducción.



Este proceso se realizará en tres etapas de la siguiente forma:

Primera etapa:

1. Se procederá a informar al Departamento de Capacitación y Desarrollo, la fecha en la cual el nuevo colaborador iniciará a laborar, con la finalidad que se planifique y organicen para convocar al mismo para brindarle la inducción.
2. Se informará al nuevo colaborador, la fecha y hora que se le brindará la inducción general, asimismo se coordinará con el jefe inmediato para que pueda brindarse la inducción al puesto, durante el primer día de iniciadas las labores, existiendo casos de excepción donde podrá realizarse los

primeros 3 días de iniciadas las labores, la cual deberá ser impartida por personal altamente capacitado para brindar la inducción.

3. El primer día de labores se le dará un recorrido por las instalaciones para que conozca las otras áreas de la Institución, en especial con las que tendrá mayor relación por las atribuciones que le serán asignadas.

En el proceso de inducción se deberán realizar las siguientes actividades:

1. **Bienvenida:** Se coordinará el salón que será utilizado para la actividad con una duración de 4 horas y una refacción que se le brindará al nuevo colaborador, se brindará un listado al ingresar al salón en el cual deberán registrarse para tener constancia que participó en la inducción.
2. **Entrega de material necesario para la inducción:** se realizará la entrega de una libreta para anotaciones, bolígrafo, Manual General de Inducción y otras normativas con las que cuente el Instituto.
3. **Presentación:** el facilitador se presentará a los nuevos colaboradores e indicará cuáles serán los pasos por seguir para llevar a cabo la inducción.
4. **Mensaje de Bienvenida:** Se proyectará un vídeo mediante el cual el presidente de Junta Directiva, les de la cordial bienvenida a la Institución, asimismo del Gerente del Instituto, quien también les dará la bienvenida y los insta a desempeñar sus atribuciones de la mejor manera para que puedan tener crecimiento profesional en la Institución, ya que se está implementado el plan de carrera en la misma.
5. **Historia:** Se presentarán por medio de videos información relacionada a la reseña histórica de esta Institución, así como la base legal que permitió la creación de esta, el significado del Emblema que identifica a esta Institución.

6. **¿Quiénes somos?** Se brinda información sobre las características del Instituto, misión, visión.
7. **Ejes estratégicos de trabajo del Instituto:** Mejorar la atención de afiliados y derechohabientes, ampliar el número de afiliados, dignificar al trabajador al servicio del Instituto, transparencia administrativa de los recursos.
8. **Organización Administrativa:** descripción de los Órganos superiores del Instituto, organigrama estructural.
9. **Funciones:** se brinda información sobre las funciones esenciales con las que cuenta el Instituto, tales como Prestaciones en Servicio de Salud y Prestaciones en dinero que se brindan a los afiliados y derechohabientes.
10. **Refrigerio:** se brindarán 30 minutos para alimentación.
11. **Servicios:** indicar los nombres y zonas donde se brinda el servicio de salud a los afiliados y derechohabientes.
12. **Brindar información:** Derechos y obligaciones del Trabajador, beneficios, salarios a percibir, jornadas de trabajo, asistencia y puntualidad, uso de un gafete de identificación el cual deberá proporcionarse al candidato al momento de iniciar labores, prohibiciones al trabajador, código de ética, sanciones disciplinarias, causas de suspensión y de terminación de la relación laboral con el Instituto.
13. **Evaluación de Retroactiva:** Se les traslada a los nuevos colaboradores una evaluación para verificar que el contenido brindado haya sido asimilado por los mismos.
14. **Despedida:** Se realiza el cierre de la actividad agradeciendo a los nuevos colaboradores por integrarse a la Institución y exhortándoles a realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

Segunda etapa

En esta segunda etapa se enfocará a la inducción específica al puesto, la cual deberá ser impartida por el jefe inmediato o bien una persona que este designe en la cual deberán realizarse las siguientes actividades:

- Recorrido por las instalaciones.
- Informar quien será la persona asignada de guiarle en su período de adaptación que dura una semana.
- Brindar información del área asignada.
- Presentación del equipo de trabajo.
- Brindar información sobre las funciones asignadas (proporcionando una copia de estas por escrito) cómo se espera que las desarrolle, con qué herramientas y material cuenta y cómo se evaluará su desempeño.
- Brindar listado de objetivos específicos para el trabajador y cómo conseguirlos.
- Indicarle cual es su espacio de trabajo.
- Entrega de equipo y herramientas para desempeñar su puesto.
- Entrega de accesos y contraseñas a los sistemas de la Institución para iniciar sus funciones.

Funciones de los puestos del área de Reclutamiento y Selección de Personal

PUESTO: RECEPCIONISTA					
No.	I. FUNCIONES DEL PUESTO	FRECUENCIA D/S/Q/M/A			
1	Recepción de solicitudes por parte de las dependencias del Instituto.	X			
2	Revisión de expedientes para verificar que cumplan con los lineamientos requeridos.	X			
3	Registro en el sistema de las Solicitudes.	X			
4	Asignación y entrega de requerimientos a Psicólogos	X			
5	Recepción de papelería de candidatos elegibles	X			
6	Registro en el sistema de expedientes de candidatos elegibles	X			
7	Traslado de papelería de candidatos elegibles a Psicólogo	X			

PUESTO: ANALISTA					
No.	I. FUNCIONES DEL PUESTO	FRECUENCIA D/S/Q/M/A			
1	Recepción de afiche para realizar convocatoria	X			
2	Trámite para publicación de convocatoria	X			
3	Programación de Evaluaciones de candidatos	X			
4	Evaluar a candidatos		X		
5	Solicitud de referencias de candidatos	X			
6	Devolución de expedientes a los psicólogos para que completen el proceso	X			
7	Llamar para que candidato elegible se documente para ser contratado	X			
8	Recibe expedientes de candidatos elegibles autorizados por la Jefatura para la generación del código de aspirante e informa a Psicólogo	X			
9	Traslado de presolicitud y pruebas psicométricas al área de Archivo		X		

PUESTO: PSICÓLOGO					
No.	I. FUNCIONES DEL PUESTO	FRECUENCIA D/S/Q/M/A			
1	Verificación de disponibilidad de plaza, de acuerdo con requerimiento de las dependencias del Instituto.	X			
2	Elaboración de afiches para publicación de Convocatoria interna o externa.	X			
3	Parametrización en el sistema AS400 en el icono de Mantenimiento de Convocatorias	X			
4	Recepción de papelería de candidatos en participar en convocatoria mediante el correo electrónico		X		
5	Análisis de los expedientes de candidatos	X			
6	Traslado de expedientes a Analistas para realizar el proceso de solicitud de referencia y evaluación de candidatos	X			
7	Entrevista por psicólogo o coordinación de entrevista mediante terna evaluadora.	X			
8	Elaboración de matriz de resultados de candidatos	X			

PUESTO: PSICÓLOGO					
No.	I. FUNCIONES DEL PUESTO	FRECUENCIA D/S/Q/M/A			
9	Elaboración de informe de entrevista y en caso de terna evaluadora elaboración de acta.		X		
10	Verificación de papelería de candidatos elegibles	X			
11	Elaboración de informe de proceso incluyendo resultados	X			
12	Traslado de expedientes de candidatos a la Jefatura para la toma de decisión	X			
13	Notificación de los resultados del proceso a la dependencia solicitante	X			
14	Traslado de expediente al área de Acuerdos y Contratos, para elaboración del Acuerdo de Contratación	X			
15	Traslado de presolicitud y pruebas psicométricas para que el analista las remita al área de archivo	X			

Tercera etapa

Es de suma importancia realizar evaluaciones periódicas a los nuevos colaboradores en algunas funciones específicas según el criterio del jefe inmediato, derivado que con las actividades del día a día, los procesos pasan a realizarse de manera mecánica, lo que puede ocasionar errores en los procesos y que no sean eficientes en lo que realizan.

Al concluir con las tres etapas deberá remitirse al área de Archivo del Departamento de Compensaciones y Beneficios, la documentación que respalde el proceso de inducción general y al puesto, para que sea incluido en el expediente laboral de cada colaborador, con la finalidad que quede constancia que si se realizó la misma.

3. Metodología para implementar el programa de inducción general y al puesto

Para poder llevar a acabo las tres etapas mencionadas anteriormente, se deben realizar las actividades siguientes:

- Elaboración de una política que describa los lineamientos para realizar una inducción.
- Presentación al Subgerente de Recursos Humanos del plan de inducción general y al puesto, para su revisión y autorización.
- Entregar por escrito el plan de inducción a la Subgerente de Recursos humanos, incluyendo estructura y tiempos que llevará el realizar las tres etapas y quien será la persona encargada de realizar cada una.
- Solicitar el material necesario para culminar cada etapa.
- Dar seguimiento para que cada una de las etapas sea concluida con éxito, no puede iniciar la siguiente sin haber completado la anterior.

- Retroalimentación y mejoras si son necesarias para ir ajustándolo a las necesidades que se presenten en la Institución.

Anexo 1 Evaluación satisfacción de colaboradores

Encuesta de felicidad

Responda las siguientes preguntas relacionadas con la experiencia de laborar en la empresa

...

* Obligatorio

1. Considerando su experiencia basada en la felicidad de los empleados, ¿qué tan probable es que recomiende a su familia o amigos que trabajen con nosotros? Considerando que 0 es Muy improbable y 10 Muy probable *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

2. Estoy feliz de ser parte de esta organización. *

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

3. Tengo una clara comprensión de mis objetivos profesionales en esta organización. *

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

4. Mi gerente es útil y me guía.

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

5. La administración es imparcial

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

6. Me siento valorado en el trabajo

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

7. Creo que puedo alcanzar mi máximo potencial en esta organización

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

8. Disfruto de la cultura de la organización.

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

9. Siento que el trabajo se distribuye equitativamente dentro del equipo.

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

10. Me siento conectado con mis compañeros de trabajo.

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

11. Mi gerente valora mis comentarios

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

12. Tengo un equilibrio perfecto entre trabajo y vida

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

13. Las actividades de trabajo en equipo se llevan a cabo regularmente.

*

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

14. Por favor seleccione su género. *

- Femenino
- Masculino

15. Rango de edad *

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- Más de 64

16. ¿Hay algo que le gustaría agregar para mejorar la felicidad de los empleados en el trabajo?
*

Escriba su respuesta

Anexo 2 Encuesta de Salida – Retroalimentación

Encuesta de salida - retroalimentación

Por favor llene los siguientes enunciados lo más sincero posible, ya que esta información nos será de utilidad para identificar áreas de mejora y trabajar en ellas .

* Obligatorio

1. ¿Por qué aceptaste el puesto de trabajo actual? *

Escriba su respuesta

2. ¿Recibiste el entrenamiento adecuado para tu puesto de trabajo?

*

Escriba su respuesta

3. ¿Tus expectativas en el puesto fueron cumplidas? *

Si

No

4. Si tu respuesta anterior fue NO, especifica por qué no fueron cumplidas tus expectativas. *

Escriba su respuesta

5. ¿Te sentiste adecuadamente reconocido por tu trabajo? *

Sí

No

6. Si tu respuesta anterior fue NO, especifica ¿por qué no te sentiste reconocido? *

Escriba su respuesta

7. ¿Cuál fue el aspecto del trabajo con el que tuviste que lidiar más? *

Escriba su respuesta

8. ¿Sientes que la descripción de tu puesto cambió desde que fuiste contratado? *

Escriba su respuesta

9. ¿Cómo te sentiste cumpliendo con tu trabajo durante tu tiempo en la empresa? *

Escriba su respuesta

10. ¿Por qué decidiste dejar la empresa?

*

Escriba su respuesta

11. ¿Cómo sentiste el trato de tus compañeros de área? *

Escriba su respuesta

12. ¿Considerarías regresar a la empresa si hay un puesto disponible en el futuro?

*

Escriba su respuesta

13. ¿Cuáles fueron tus sentimientos generales al trabajar aquí?

*

Escriba su respuesta

14. ¿Viste alguna oportunidad de crecimiento en la compañía?

*

Escriba su respuesta

15. ¿Qué consideras que debemos hacer para evitar que te fueras?

*

Escriba su respuesta

16. ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar aquí?

*

Escriba su respuesta

17. ¿Qué es lo que menos te gustó de trabajar aquí?

*

Escriba su respuesta

18. ¿Qué podemos mejorar en el futuro?

*

Escriba su respuesta

19. ¿Qué es lo que hace tu nuevo trabajo más atractivo que tu trabajo actual?

*

Escriba su respuesta

POLÍTICA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
SOBRE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4
POLÍTICA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO.....	4
OBJETIVOS	4
ALCANCES Y LÍMITES.....	4
OBJETO Y SUJETO DE LA APLICACIÓN.....	5
DESARROLLO DE LA POLÍTICA	5
RESPONSABILIDAD	5
REFERENCIA NORMATIVA.....	6

I. INTRODUCCIÓN

El instituto, ha sufrido cambios conforme se ha ido evolucionando, por lo cual es necesario que los trabajadores estén en constante formación de acuerdo con las necesidades que cada uno posea.

La inducción de personal es de suma importancia derivado a que es el proceso mediante el cual el trabajador adquiere los conocimientos necesarios para poder desempeñar sus funciones en la Institución, familiarizándolo con la misma, disminuyendo miedos e incertidumbre, ayudando con ello a reducir o evitar errores ya que se brinda al trabajador la información necesaria para pueda desempeñarse en el puesto.

Contar con una política de Inducción de personal del Instituto que regule el proceso de inducción que será implementado en la Institución, teniendo lineamientos claros y ser el marco referencial de la inducción de personal de los trabajadores de las diferentes dependencias del Instituto.

La política describe objetivos, alcances y límites, con una explicación del objeto o sujetos de la aplicación y las acciones para la elaboración del proceso de Inducción.

II. SOBRE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

De acuerdo con lo establecido en el Manual General de Organizaciones del Instituto, compete al Departamento de Capacitación y Desarrollo entre otras funciones las siguientes:

Diseñar y proponer políticas y normativas que garanticen la calidad de los procesos de capacitación, formación y especialización del recurso humano.

En base a lo anterior se establece la Política de Inducción del personal del Instituto.

III. POLÍTICA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO

a. OBJETIVOS

- Realizar el proceso de inducción de una manera formal a todo el personal de nuevo ingreso y al personal que haya sido ascendido o cambiado de área.
- Instruir, orientar y dar a conocer a los nuevos trabajadores, sus derechos y obligaciones, políticas, normativa, funciones, así como también brindar un Manual para que pueda ser consultada dicha información.

b. ALCANCES Y LÍMITES

Es aplicable a todos los trabajadores de la Institución referente a la Inducción de Personal. Contiene lineamientos a ejecutar en el proceso de Inducción de Personal.

c. OBJETO Y SUJETOS DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

Son objeto de aplicación de la Política de Inducción de Personal del Instituto, todo el personal del Instituto, en especial el del Departamento de Capacitación y Desarrollo, quien será el encargado de liderar dicho proceso.

El proceso de Inducción de Personal está dirigido a los trabajadores contratados bajo los renglones 011, 021, 022 y 023.

d. DESARROLLO DE LA POLÍTICA.

Semanalmente el Departamento de Capacitación y Desarrollo elaborará el plan para llevar a cabo el proceso de Inducción del Personal.

- El plan deberá incluir la descripción de las actividades, cantidad de personas que serán incluidas en el proceso de inducción.
- La proyección presupuestaria
- El cronograma de cómo se llevará a cabo la actividad.

Para la elaboración del Proceso de Inducción de personal

- El plan estratégico institucional
- Misión, visión, valores institucionales.
- Normativa Institucional

e. RESPONSABILIDAD

El proceso de inducción del personal será realizado de forma interna, por personal altamente capacitado del Departamento de Capacitación y Desarrollo con base a la información que les sea proporcionada por el área de Acuerdos y Contratos del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.

f. REFERENCIA NORMATIVA

1. Decreto número 295, Ley Orgánica del Instituto
2. Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del Instituto.

MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL INSTITUTO

**CARTA DE BIENVENIDA
PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA**

Estimado Trabajador:

Es para esta administración un gusto darle la cordial bienvenida a la familia del Instituto, así mismo, externar nuestras más amplias felicitaciones por aprobar el proceso de selección.

En este momento, pasan a formar parte de una Institución de carácter social que tiene como objetivo primordial brindar cobertura de seguridad social a nuestros afiliados y derechohabientes. Esta cobertura se fundamenta en cuatro ejes de trabajo que son: La mejora en la atención de los afiliados y derechohabientes, aumento del número de afiliados, dignificación del trabajador al servicio de esta Institución y transparencia en la administración de los recursos. Es de suma importancia que cada uno de nosotros este completamente convencido que su trabajo será parte fundamental en la labor que se realiza para brindar asistencia al afiliado y derechohabiente en los programas EMA e IVS, así como su participación en nuevos proyectos que se contemplen para el desarrollo de la Institución, acción que permitirá fortalecer la fuerza laboral del país y por tanto de la nación.

Cada día de trabajo será entonces, una grata experiencia, interactuar con gente honesta, trabajadora, con mística de servicio y comprometida con la Institución. Asimismo, el trabajador del Instituto gozará de beneficios que le permitirán desarrollar una carrera académica gracias a nuestros programas de becas y capacitaciones.

Ser parte de la familia de la Seguridad Social guatemalteca no solo le asegurará una fuente de ingresos sino la oportunidad de desarrollarse en el plano social y familiar.

En la Institución han trabajado miles de hombres y mujeres que se han destacado en el plano nacional e internacional y que han marcado positivamente la historia de nuestra Nación; son generaciones de trabajadores que a lo largo de la vida de

la Institución han marcado la historia de miles de guatemaltecos que han recobrado el bienestar personal y familiar gracias al Instituto y su personal.

Sea parte de este nuevo reto y esperamos que su trabajo sea una buena cosecha de frutos fértiles para esta Institución que hoy abre las puertas de par en par.

¡Bienvenido!

I.INTRODUCCIÓN

El presente Manual General de Inducción Institucional constituye una herramienta práctica y didáctica de comunicación y orientación para el personal de nuevo ingreso al Instituto.

El propósito fundamental es incorporar al trabajador al Seguro Social y con ello facilitar el conocimiento de las actividades propias del mismo.

Es por ello que en este Manual encontrará información útil e importante que le permitirá conocer los aspectos relevantes de la Institución tales como sus antecedentes históricos, descripción de la institución, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, ejes de trabajo, estructura organizativa, el significado del emblema institucional, así como algunos de los derechos y obligaciones, terminación de la relación laboral, capacitación y desarrollo, prestaciones dinerarias y no dinerarias que le corresponden como trabajador del Instituto, sin menoscabo de los que rigen en la normativa laboral aplicable a Guatemala

II.OBJETIVOS DEL MANUAL

Que el personal de nuevo ingreso posea una herramienta de orientación general y sea capaz de:

- a. Conocer la Visión y Misión de la Seguridad Social Guatemalteca.
- b. Identificarse con el Instituto.
- c. Comprometerse con el cumplimiento de los ejes de trabajo de la administración.

III. RESEÑA HISTÓRICA

La Seguridad Social, surge como efecto del desarrollo de la sociedad, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores en todo el mundo. El término de Seguridad Social lo empleó por primera vez el Libertador Simón Bolívar cuando en febrero de 1819 declaró en el Congreso de Angostura que “el sistema de gobierno más perfecto es aquel que ofrece mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social.”

Así mismo la Revolución Industrial trajo como consecuencia de su proceso, que en países como Alemania en la década de los años 1880 se promulgaran leyes en beneficio de los trabajadores como seguros contra enfermedades, accidentes de trabajo, invalidez y vejez, como parte de la Política Social instruida por el Canciller Otto Eduard Leopold Von Bismarck, momento a partir del cual los trabajadores gozarían de prestaciones que eran desconocidas y el poder restablecer su salud y contar con una pensión que le permitirá cubrir sus necesidades básicas.

La idea se extendió a otros países; a América del Sur, llegó en las primeras décadas del siglo XX.

En su tesis, previo a graduarse como Médico y Cirujano en el año de 1944 en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Doctor César Meza desarrolló el tema “EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO”, dice resaltando que: “El Seguro Social es el organismo que ha venido a señalar una nueva etapa de la vida de los pueblos”.

En Guatemala bajo la presidencia del Doctor Juan José Arévalo Bermejo, el gobierno de aquella época gestionó que dos técnicos en materia de Seguridad Social visitaran nuestro país, siendo estos el Licenciado Oscar Barahona Streber y el Actuario Walter Dittel Mora, quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala, el resultado de este

estudio fue publicado en un libro titulado “BASES DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUATEMALA”.

Como resultado de la gesta revolucionaria de 1944, se promulga la Constitución de la República de Guatemala en 1945, instituyéndose como garantía social en el Artículo 63, lo siguiente: Se establece el Seguro Social obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe ser puesto en vigor, comprenderá por lo menos seguro contra invalidez, vejez, enfermedad y accidentes de trabajo al pago de la prima del seguro contribuirán los patronos, obreros y el Estado. Lo que da lugar a la fundación del Instituto, el 30 de octubre de 1946, durante el gobierno del Doctor Juan José Arévalo Bermejo, primer presidente post revolución.

El Instituto comenzó atendiendo únicamente accidentes de trabajo en un área geográfica reducida, pero con el transcurso de los años, ha ampliado sus servicios y cobertura, y puede decirse que el sistema de Previsión Social quedó como una de las conquistas sociales más benéficas otorgadas a los trabajadores por la Revolución de Octubre del 1944.

Previo a la creación del Régimen Guatemalteco de Seguridad Social existió en nuestro país una legislación destinada a proteger a los trabajadores, era la “Ley Protectora de Obreros Sobre Accidente de Trabajo” Decreto Gubernativo 669, promulgado por el Congreso de la República de Guatemala el 21 de noviembre de 1906, bajo la administración del Licenciado Manuel Estrada Cabrera. Los principios de esta ley quedaron escritos sin tener ninguna aplicación, pues no se previó una organización administrativa que fuera la que llevara a la práctica esta protección.

El Instituto, tiene como base legal actualmente el Artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1985 y el Decreto 295 del Congreso de la República promulgado el 30 de octubre de 1946, que contiene su ley orgánica.

IV. QUIÉNES SOMOS

Somos una institución autónoma de derecho público con personalidad jurídica, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima. Asimismo, trabajamos sobre cuatro ejes: Mejorar la atención de afiliados y derechohabientes, Acciones para ampliar el número de afiliados, Dignificación del trabajador al servicio del Instituto y Transparencia Administrativa de los recursos.

Características del Instituto

- **Nacional:** Porque cubre todo el territorio de Guatemala.
- **Unitario:** Porque es único para evitar duplicaciones de esfuerzos y cargas tributarias a los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley.
- **Obligatorio:** Porque no puede evadirse; la ley regula sus alcances los que comprende entre otros, los programas de invalidez, vejez y sobrevivencia, así como el de enfermedad, maternidad y accidentes.

Misión

Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.

Visión

Para el año 2022 el Instituto ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza.

V. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

JUNTA DIRECTIVA	GERENCIA	CONSEJO TÉCNICO
ÓRGANO DIRECTOR	ÓRGANO EJECUTIVO	ÓRGANO CONSULTIVO
<p>Es la autoridad suprema del Instituto y, en consecuencia, le corresponde la dirección general de las actividades de éste.</p>	<p>La Gerencia es el órgano ejecutivo del Instituto y, en consecuencia, tiene a cargo la administración y gobierno del mismo, de acuerdo con las disposiciones legales, y debe también llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la dirección general del Instituto, de conformidad con las instrucciones que ella le imparta.</p>	<p>El Consejo Técnico debe estar integrado por un grupo de asesores, de funciones consultivas, quienes, bajo su responsabilidad personal, deben sujetar su actuación a las normas científicas más estrictas y modernas que regulen sus respectivas especialidades.</p>

VI.FUNCIONES ESENCIALES

Lo que hacemos

Los servicios que brinda el Instituto a sus afiliados, beneficiarios y pensionados, se clasifican en dos:

1. Prestaciones en Servicio a través de sus programas EMA (Enfermedad, Maternidad y Accidentes) y PRECAPI.
2. Prestaciones Pecuniarias a través del programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) y del Reglamento de Prestaciones en Dinero.

VII.DERECHOS DEL TRABAJADOR

A los trabajadores del Instituto, les asistirán como mínimo los derechos siguientes:

- a. **Ser tratado con respeto y dignidad (Código de Trabajo Artículo 61, Inciso C);**
- b. **Gozar de 25 días hábiles de vacaciones al año;**
- c. **A percibir los salarios y bonos siguientes:**

Los trabajadores del Instituto devengarán salarios decorosos, acorde con su puesto y responsabilidades. Dichos salarios serán pagados en la forma siguiente:

1. Doce (12) pagos mensuales de enero a diciembre de cada año y dos (2) sueldos diferidos pagaderos el diez de junio y el diez de diciembre de cada año.
2. Una (1) asignación complementaria anual, que se hará efectiva el quince de enero de cada año.

3. Bono 14 de conformidad al Decreto número 42-92 del Congreso de la República, equivalente al cien por ciento del salario ordinario mensual.
4. Aguinaldo según Decreto 74-78 del Congreso de la República, el cual se hará efectivo al personal en un solo pago, en la primera quincena del mes de diciembre.
5. Bono de La Autonomía: Consistente en un bono anual de Q500.00 conmemorativo de la AUTONOMÍA DEL INSTITUTO, el cual se pagará en el mes de octubre de cada año.
6. Bonificación Incentivo: Los trabajadores al servicio del Instituto tienen derecho al pago de la bonificación incentivo por la suma de Q250.00 mensuales de la forma prevista en el Decreto 37-2001 del Congreso de la República y sus reformas.
7. Bono de Bioseguridad: El Instituto otorgará un bono de bioseguridad a los trabajadores que ocupen puestos en el área médica y odontológica de Q250.00 mensuales, y de enfermería y técnica de la salud, de Q150.00 que laboren en las dependencias médico-hospitalarias y dependencias de consulta externa, según la regulación interna.
8. Bono por Antigüedad: para los trabajadores del Instituto, como complemento salarial por el tiempo de servicio continuo prestado al Instituto, se pagará de conformidad con el escalafón siguiente:

ANTIGÜEDAD	BONO MENSUAL
5 años cumplidos	Q 75.00
10 años cumplidos	Q125.00
15 años cumplidos	Q175.00
20 años cumplidos	Q225.00
25 años cumplidos en adelante	Q275.00

9. Bono Vacacional: los trabajadores del Instituto que tengan establecida una jornada ordinaria diaria de trabajo de cuatro horas o más, tienen derecho a una prestación anual de Q300.00 por cada periodo de vacaciones, la cual se hará efectiva al iniciar dicho período.

d) Asuetos

El personal del Instituto gozará de los días de asueto con goce de salario, siguientes:

DÍA DE ASUETO	MOTIVO
01 de enero	Año Nuevo
Miércoles Santo	Semana Santa
Jueves Santo	Semana Santa
Viernes Santo	Semana Santa
Sábado de Gloria	Semana Santa
Domingo de Resurrección	Semana Santa
26 de abril	Día de las secretarías (Asueto únicamente para el personal que ejerce funciones secretariales)
01 de mayo	Día del Trabajo
10 de mayo	Día de la Madre (Asueto solamente Madres)
30 de junio	Día del Ejército
15 de agosto	Día de la Asunción Feria para la ciudad capital (para el resto de los municipios el día de la feria de la localidad)
15 de septiembre	Día de la Independencia
12 de octubre	Día de la Hispanidad
20 de octubre	Día de la Revolución
30 de octubre	Aniversario de la fundación del IGSS

01 de noviembre	Día de los Santos
24 de diciembre	Noche Buena
25 de diciembre	Navidad
31 de diciembre	Fin de año

e) Permisos y Licencias

Con goce de salarios

El Instituto concederá licencias con goce total o parcial de salario a los trabajadores al servicio de la Institución, en los siguientes casos:

- a. Por causas plenamente justificadas a juicio del Gerente, hasta por quince días, cada año calendario.
- b. Por causas plenamente justificadas, a juicio de la Junta Directiva, hasta por seis meses improrrogables.
- c. Toda trabajadora del Instituto después del período de su postparto, tiene derecho para alimentar a su hijo, media hora de permiso por la mañana y media hora por la tarde, hasta por diez meses, salvo casos especiales prescritos por médico facultado.
- d. En caso de fallecimiento de padres, cónyuge o conviviente o hijos de trabajadores, cinco días hábiles a partir del día del fallecimiento. Para los empleados que realizan su jornada de trabajo en sábados o domingos deben otorgárseles en días hábiles, de lunes a domingo con excepción de su día de descanso entre semana.
- e. Por matrimonio del trabajador o trabajadora, siete días hábiles.
- f. Se concederá permiso por nacimiento de hijo, al padre cinco días hábiles.
- g. Por enfermedad grave de padres, cónyuge, hijos o hermanos del trabajador, dos días hábiles.
- h. Por obtención de beca, siempre y cuando sea relacionada con la función que desempeña, el tiempo que dure la misma, con un plazo máximo de dos años.
- i. Por citación administrativa o judicial, por el tiempo que dure la diligencia.

Licencias sin goce de salario

El Gerente del Instituto puede conceder licencia sin goce de salario, en los casos siguientes:

- a. Por causa de fuerza mayor o emergencia de carácter familiar debidamente comprobada ante la Gerencia, hasta por seis meses.
- b. Para realizar estudios de capacitación o adiestramiento íntimamente relacionados con sus funciones en el Instituto, hasta por un año.

Cuando un trabajador del Instituto sea nombrado Presidente, Gerente o Subgerente de la Institución, la licencia durará el tiempo que permanezca en su respectivo cargo, pudiendo regresar de inmediato a su antiguo puesto al cesar dicho cargo, con la clase escalafonaria y salario que legalmente le corresponda como titular del cargo anterior.

f) Prestaciones en Dinero

- a. Subsidio en caso de incapacidad temporal.
- b. Prótesis dentales, parciales, totales y fijas, el Instituto les cubrirá el cincuenta por ciento del valor total de cada una.
- c. Beneficio de lentes tendrá derecho a una ayuda del cien por ciento del valor para adquirirlos.
- d. En caso de fallecimiento de un trabajador, el Instituto pagará a cualquier miembro de su familia una cuota mortuoria de seiscientos quetzales (Q600.00).
- e. En caso de fallecimiento del cónyuge, padres o hijos menores de edad el trabajador tendrá derecho a una ayuda de trescientos quetzales (Q300.00) para los gastos de entierro.

g) Otros beneficios

- a. Asistencia médica para hijos de trabajadores hasta los 12 años.
- b. Capacitación y Desarrollo
- c. Becas y Subsidios.

- d. Entre otros.

VIII. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

A. Obligaciones

- a. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmeros apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- b. Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- c. Someterse a reconocimiento médico al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono.
- d. Guardar secretos técnicos, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio al Instituto.
- e. Conservar en buen estado el equipo, instrumentos, útiles e insumos con que ejecute su trabajo.
- f. Todas aquellas que sean reguladas por las autoridades del Instituto.

B. Jornadas de trabajo

La jornada de trabajo es el tiempo efectivo que el trabajador está obligado a permanecer al servicio del Instituto, está comprendido entre la hora de ingreso y la hora de egreso.

La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o discontinua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descansos que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del servicio, siempre que se pacte una jornada ordinaria continua gozará de un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

El Gerente puede autorizar los horarios más convenientes, dentro de la jornada, adecuándolos a la naturaleza y modalidad de los servicios a efecto de garantizar que estos se presenten en forma inmediata y eficiente.

No quedan sujetos a la jornada de trabajo diurno de ocho horas diarias:

- Los que ocupen puestos de vigilancia o seguridad, realicen actividades discontinuas o requieran su sola presencia.
- Los pilotos de ambulancias y vehículos al servicio de funcionarios del Instituto, o los que laboren por el sistema de rol de turnos.
- Los trabajadores que por la naturaleza de las labores que realizan, tienen asignado horario de trabajo inferior a la jornada ordinaria.
- Los que laboren bajo el sistema de turnos, a efecto de mantener la continuidad de los servicios.
- Los que cumplan su cometido fuera de la dependencia o centro de trabajo en que laboran, sin fiscalización superior.
- Los demás trabajadores que desempeñen labores que, por su indudable naturaleza, no están sometidos a los límites de la jornada de trabajo.

C. Asistencia y Puntualidad

La hora de entrada, salida y tiempo de trabajo se rigen por lo establecido en el acuerdo de nombramiento. Todos los trabajadores al servicio del Instituto quedan sujetos a los procedimientos de control, puntualidad y asistencia al trabajo que determine la Subgerencia de Recursos Humanos.

Es prohibido alterar los procedimientos de control de puntualidad para su propia conveniencia o de algún compañero.

Se considera inasistencia injustificada a las labores:

- La ausencia por enfermedad sin presentar certificación médica.
- Cualquier causa de inasistencia sin presentar documentos que acrediten a juicio del jefe inmediato la ausencia.

D. Uso del gafete de identificación.

La Subgerencia de Recursos Humanos, le proporciona un gafete de identificación, que deberá portar permanentemente desde el ingreso hasta el egreso de su lugar de trabajo, para que le sea entregado deberá presentar copia del oficio en que fue declarado trabajador regular, para el caso de trabajadores de nuevo ingreso y en los casos de promoción o cambio de Dependencia copia del oficio de confirmación del nuevo puesto.

IX. PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Prohibiciones

- a. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- b. Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento propaganda política o contraria a las instrucciones creadas por la Constitución.
- c. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal análoga.
- d. Usar los útiles o herramientas suministradas por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén destinadas.
- e. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro de las instalaciones del Instituto, excepto en los casos especiales debidamente autorizados.
- f. Fumar dentro de las instalaciones del Instituto.

g. Dedicarse a la compra y/o venta de cualquier índole dentro de las instalaciones del Instituto.

X. SANCIONES DISCIPLINARIAS, CAUSAS, SUSPENSIÓN Y CANCELACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

Se establecen distintas clases de sanciones disciplinarias, las cuales se impondrán con estricta sujeción de las siguientes reglas:

Amonestación verbal. Es la sanción que a criterio del jefe inmediato se le aplicará al trabajador por haber incurrido en una falta leve a sus deberes, considerada de poca trascendencia, cuyo perjuicio es mínimo para el buen funcionamiento de la organización administrativa del Instituto.

Amonestación escrita. Es la sanción que debe imponer el jefe inmediato al trabajador que se haga acreedor a ella por lo siguiente:

- Cuando el trabajador incurra en dos amonestaciones verbales.
- Cuando la falta cometida amerite un apercibimiento por escrito antes de efectuar el despido.
- En los demás casos en que el jefe inmediato desee dejar constancia escrita de la sanción disciplinaria para los efectos de la evaluación del desempeño y para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades a su cargo en el Instituto. Para que el jefe inmediato imponga esta sanción, es necesario que oiga al trabajador en un plazo de tres días hábiles, a fin de que por escrito dé las explicaciones que estime convenientes.

Si el trabajador no evacúa la audiencia conferida en el plazo establecido, se tendrá por ciertas las causas imputadas.

Suspensión de trabajo sin goce de salario hasta por ocho días. Esta corresponde imponerla al Subgerente de Recursos Humanos, cuando el trabajador sea objeto de

dos amonestaciones escritas o cuando incurra en una falta grave en contra de los deberes propios de su cargo y que la misma no sea causal de despido, oyendo al trabajador en un plazo de tres días hábiles, previo a imponer la sanción.

En los casos que se compruebe omisión de parte del jefe inmediato superior con relación a la aplicación de lo dispuesto; al superior jerárquico inmediato le corresponde informar a la Subgerencia de Recursos Humanos a efecto de sancionar disciplinariamente al jefe.

Causas de Cancelación de la Relación Laboral. Se Dará por terminada la relación laboral, cuando el trabajador incurra en alguna de las causales previstas en el Artículo 77 del Código de Trabajo; Artículos 24, 25 y 50 inciso g) de la Ley Orgánica del Instituto; o por haberse impuesto dos suspensiones sin goce de salario.

ÍNDICE DE FIGURAS

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	38
<i>Figura 2</i>	39
<i>Figura 3</i>	41
<i>Figura 4</i>	43
<i>Figura 5</i>	44
<i>Figura 6</i>	45

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	34
<i>Tabla 2</i>	36
<i>Tabla 3</i>	37
<i>Tabla 4</i>	40
<i>Tabla 5</i>	42