

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



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS
COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE
SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

**LICENCIADO:
WILLIAM ISAÍAS GONZÁLEZ SANTOS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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



PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final del trabajo profesional de graduación, para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según numeral 7.8 punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES
AUTOR: LICENCIADO WILLIAM ISAIÁS GONZÁLEZ SANTOS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSc. Hayde 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. Mildred Guillén
Evaluador: Msc. Larry Segura
Evaluador: Msc. Karla Krings

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **William Isaías González Santos**, con número de carné: **201504824**.

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

Autor: _____



**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-005-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 18 de Septiembre de 2022, a las 12:00 - 12:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Lic. William Isaiás González Santos**, carné No **201504824**, 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: **"PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, 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 **21 /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 18 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.


Msc. Milcred Guillén
Coordinador


Msc. Larry Segura
Evaluador


Msc. Karla Krings
Evaluador


Lic. William Isaiás González Santos
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 **Lic. William Isaías González Santos**, Carné 201504824 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	83

APROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) _____

Msc. Noemí Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme la fuerza, conocimiento y sabiduría para desenvolverme cada día.
- A MI MADRE:** Aris Maribel Santos Chávez por todo su cariño, cuidado, amor y apoyo durante todo este proceso.
- A MI PADRE:** William Orlando González Lara por sus consejos, apoyo y ser ejemplo en mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Sucely, Gabi y Obed para que este logro sea una inspiración para ustedes que, a pesar de las dificultades, con la ayuda de Dios y dedicación y esfuerzo todo es posible.
- A VERÓNICA:** Por acompañarme en esta aventura estudiantil y brindarme todo su amor, apoyo, motivación y comprensión.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos de la mano de un excelente claustro de maestros.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrirme las puertas al conocimiento y darme la oportunidad de ser egresado de prestigiosa universidad.
- A MIS AMIGOS Y COLEGAS:** Por acompañarme en todo este proceso con alegría, motivación y esfuerzo.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de estudio.....	1
1.2. Antecedentes del sector.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Proceso Administrativo.....	9
2.1.1. Planeación.....	10
2.1.2. Organización.....	11
2.1.3. Integración.....	11
2.1.4. Dirección.....	12
2.1.5. Control.....	13
2.2. Inducción.....	14
2.2.1. Beneficios de la inducción	15
2.2.2. Objetivos de la inducción.....	17
2.2.3. Tipo de inducción.....	18
2.2.4. Programa y manual de inducción	23
2.3. Programa de inducción y su efecto en los colaboradores	28
2.3.1. Programa de inducción general y específico y su efecto positivo en los nuevos colaboradores.....	29
2.3.2. Deficiencias en el proceso de inducción general y específica y su efecto negativo en los nuevos colaboradores	31
3. METODOLOGÍA	35
3.1. Definición Del Problema.....	35
3.1.1. Planteamiento del Problema	36

3.2. Objetivos	37
3.2.1. Objetivo General	37
3.2.2. Objetivos Específicos	37
3.3. Delimitación del problema	37
3.4. Método de investigación.....	38
3.4.1. Alcance y tipo de estudio	39
3.5. Técnicas de recopilación de información	39
3.6. Instrumentos	41
3.7. Población	42
3.8. Muestra	43
3.9. Censo.....	44
3.10. Estadística.....	44
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	45
4.1. Encuesta al personal administrativo y operativo	45
4.2. Censo a jefes de área	59
4.3. Entrevista a la administración del centro de atención médica.....	69
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	84
ÍNDICE DE TABLAS	125
ÍNDICE DE FIGURAS	126

RESUMEN

La institución objeto de estudio es un centro de atención médica que forma parte de las unidades médicas del instituto de seguridad social, que tiene como fin, brindar atención médica a los afiliados, pensionados y derechohabientes, a través de las siguientes áreas: médica, dirección administrativa financiera, registros médicos y farmacia y bodega, para lo cual es necesario que cada una, cuente con personal calificado y orientado a la atención de pacientes, a lo cual, el proceso de inducción general y específico puede contribuir en gran manera, es por ello, que el presente estudio busca determinar como es el proceso de inducción general y específico brindado a los nuevos colaboradores en un centro de atención médica, institución de seguridad social en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

Se puede resaltar que el contenido y duración de la inducción general y específica, son irregulares y variados, de manera que se dificultaba la adaptación del nuevo integrante a la institución y al puesto de trabajo, de tal forma, que aspectos esenciales como: sentido de pertenencia, índice de rotación, desempeño laboral y clima y cultura institucional, se pueden ver afectados negativamente, dado que , actualmente el centro de atención médica cuenta con deficiencias en el proceso de inducción general y específica, en aspectos como: responsable, contenido y duración de cada uno de los aspectos a compartir con el nuevo colaborador.

Para concluir, el presente trabajo de graduación se realizó a través de las tres fases del método científico, iniciando con la fase indagadora, donde, se recopiló información bibliográfica, que contribuyó a identificar todos los aspectos esenciales, para abordar la problemática y establecer las técnicas de recolección de datos, las cuales fueron: una encuesta al personal administrativo y operativo, un censo a los encargados de área y una entrevista a la administradora, posteriormente, en la fase demostrativa, se analizó e interpretó mediante tablas y figuras toda la información recopilada y finalmente en la fase expositiva, se dieron a conocer los resultados del presente estudio, donde se pudo apreciar que era necesario realizar un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores.

INTRODUCCIÓN

El recurso más valioso e importante de toda organización e institución es el recurso humano, dado que, es el que permite que las metas y objetivos se vuelvan realidad, es por ello, que es indispensable realizar una adecuada gestión del talento humano, la cual involucra una amplia y compleja cantidad de procesos, dentro de los cuales destaca el proceso de inducción, el cual, da continuidad y determina el éxito de procesos realizados anteriormente, como el reclutamiento y selección, y posteriormente, facilita información relevante para procesos como desarrollo y capacitación.

Por lo tanto, es importante conocer a profundidad uno de los procesos más fundamentales y esenciales dentro de la gestión del talento humano y de toda institución, como lo es la inducción, en virtud, que proporciona de manera clara y objetiva al nuevo colaborador los conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones designadas, además, permite trasladarle a la persona los aspectos primordiales de la empresa y del puesto de trabajo, logrando así, resultados positivos y favorables para la institución desde el primer día, de tal forma, que el nuevo integrante alcanzará el desempeño laboral esperado.

Por lo cual, la inducción es un proceso indispensable para toda organización e institución, por ende, es fundamental, que dicho proceso se encuentre en una mejora constante, dado que, los aspectos más esenciales de toda institución y el puesto de trabajo se actualizan cada cierto período, de manera, que todo aspecto se encuentre relacionado a la actualidad de la institución, de esta manera, se busca que el desempeño laboral alcanzado por el nuevo integrante sea positivo, por lo tanto, se puede indicar que un programa de inducción general y específico, es favorable a los intereses de la institución y el colaborador, debido a que, factores institucionales como: cultura y clima organizacional, sentido de pertenencia, índice de rotación de personal, satisfacción laboral, comunicación y planes de capacitación y desarrollo, se verán afectados positivamente.

Por ende, el proceso de inducción general y específica reduce la probabilidad de cometer errores en la ejecución de las funciones por parte del nuevo colaborador, como resultado de desconocer a profundidad la información relacionada a la institución y al puesto de trabajo, de tal manera, que el servicio y la atención proporcionada a la población no será la esperada, por lo tanto, el proceso de inducción ,no solo facilita la adaptación del nuevo colaborador a su nuevo entorno laboral , sino contribuye a que el mismo alcance un mejor desempeño laboral en el menor tiempo posible.

Por consiguiente, el trabajo de graduación se desarrolló de la siguiente manera: Capítulo I antecedentes, en el cual se hace referencia a los puntos de vista de diferentes autores respecto al tema de investigación.

Capítulo II marco teórico el cual presenta la base teórica, que respalda la investigación, mediante contenido relacionado al proceso administrativo, y todos los aspectos que involucran la inducción general y específica, además, contribuyó a la elaboración de las preguntas de los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo III metodología, el cual contiene, la definición, planteamiento y delimitación del problema, objetivo general y específicos, método de investigación, alcance y tipo de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV Discusión de resultados, donde se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis e interpretación de la información recabada, que contribuiría a la elaboración de un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores.

Para concluir se presentan las conclusiones obtenidas, luego de realizar la discusión de resultados y posteriormente, exponer las recomendaciones pertinentes a la institución, finalmente se muestra la bibliografía utilizada para consulta en la investigación, los anexos, donde se puede apreciar los instrumentos de recolección de datos empleados y la propuesta de un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica y

por último, el índice de tablas y figuras, el cual brinda una guía al lector respecto a la ubicación de las mismas en el informe.

1. ANTECEDENTES

La inducción es un proceso amplio y complejo, que proporciona la información y herramientas necesarias para que el nuevo colaborador se adapte al puesto de trabajo y a la organización, es por ello, que cada día es más común, observar a las empresas, invertir recursos financieros y tiempo, en mejorar dicho proceso.

1.1. Antecedentes de estudio

Es importante mencionar diferentes estudios realizados por distintos autores respecto al proceso de inducción y la importancia de un programa, por lo cual, se inicia resaltando que un programa de inducción es un proceso indispensable, que asegura la ejecución adecuada de las funciones por parte de los colaboradores en las organizaciones e instituciones, tal como lo indica (Lavagnino, 2017) en su tesis de Maestría titulada “Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala” publicada por Universidad de San Carlos de Guatemala, donde resalta la efectividad de realizar un programa de inducción al momento de iniciar una relación laboral, a fin de que, el nuevo colaborador pueda adaptarse eficientemente a las condiciones laborales de la institución y del puesto de trabajo, por lo tanto, los resultados obtenidos desde el primer día serán positivos y favorables para la institución. Sin embargo, concluye que es necesario, tomar en cuenta aquellos aspectos ajenos al colaborador, que impiden su oportuna participación en dicho proceso, por ende, es imprescindible reforzar y darles seguimiento a los temas impartidos.

Por lo tanto, se puede indicar que un programa de inducción, es un proceso imprescindible al cual debe integrarse a todo nuevo colaborador en la organización o bien, a todo aquel colaborador que se incorpora a un nuevo puesto de trabajo, de manera que, se le brinden las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar cada una de sus funciones, así mismo, es preciso que participar en dicho proceso sea obligatorio y ameno, dado que, de ser una opción y un proceso tedioso, los colaboradores pueden decidir no participar, lo que generará a corto y largo plazo, inconvenientes en la ejecución de sus funciones, al no poseer la información básica sobre la empresa y su puesto de trabajo, por lo ello, no se trata de un proceso que ocasione pérdida de tiempo, sino más

bien una inversión que retribuirá beneficios tanto para la empresa como para el colaborador en su nuevo puesto de trabajo.

Adicional, un programa de inducción es uno de los procesos a implementar para un alto desempeño del recurso humano, tal como lo indican (Ramos, De Jesus, & Ramirez, 2018) en su tesis de Maestría titulada “Consultoría integral colaborativa realizada: mr. Baker” publicada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, en la cual se resaltan, que un programa de inducción a la empresa y al puesto de trabajo, ayuda al nuevo colaborador a comprender de mejor manera las políticas y procedimientos de la empresa, además, que brinda una herramienta útil para identificar las necesidades de capacitación que presenta el nuevo integrante, de tal modo, que se facilite la adaptación y comprensión de las funciones de su puesto, de tal forma, que el mismo alcance la productividad deseada, es así como, concluyeron, que una de las acciones a implementar de inmediatamente para mejorar los resultados alcanzados por el nuevo colaborador, es un manual o un programa de inducción.

A su vez, un programa de inducción proporciona una guía clara y precisa al nuevo colaborador, para alcanzar las metas y objetivos establecidos para el puesto de trabajo, de manera que, la implementación de dicho proceso es de beneficio para el colaborador como para la empresa, dado que, evita la confusión y equivocación en la realización de las tareas por parte de los nuevos integrantes. Sin embargo, implementar dicho programa varía dependiendo de la estructura de la empresa, debido a que, en algunas existen procesos burocráticos, que hacen lento el análisis y aprobación de dicha propuesta, por ello, toda intervención debe, tomar en cuenta todo acuerdo, reglamento, norma u aspecto empresarial, que respalde la necesidad de realizar un programa que mejore el proceso de inducción y ayude a brindar un mejor servicio y contribuir el desempeño laboral de todos los colaboradores.

Asimismo, varias empresas o instituciones consideran un programa de inducción como una estrategia para la adecuada gestión del talento humano, dado que, se enfocan en los beneficios y competitividad que genera, tal como indica, (Sánchez L. , 2017), en su tesis de Maestría titulada “Procesos de inducción y reinducción de los docentes del instituto educativo distrital CAFAM santa lucia y su incidencia en la práctica pedagógica”,

publicada por la Universidad Externado de Colombia, en la cual da énfasis, en que un programa de inducción orienta a alcanzar un buen desempeño y aporta a la formación personal y profesional del colaborador, sin embargo, es necesario un acompañamiento y seguimiento en los primeros meses, debido a que, el desarrollo de las personas se logra mediante la transformación del conocimiento, mediante las experiencias laborales adquiridas, así pues, concluye que, un programa de inducción colabora en mejorar y perfeccionar los procesos, lo que contribuye a la consecución de metas y objetivos, que acercan a la empresa o institución a cumplir con su filosofía empresarial.

En tal sentido, se puede mencionar que un programa de inducción es más que una simple capacitación que orienta al colaborador al puesto de trabajo y la empresa, más bien, es un proceso complejo, que involucra factores organizacionales como clima y cultura organizacional, desarrollo de habilidades y destrezas, adaptabilidad al puesto de trabajo, sentido de pertenencia, entre otros. De este modo, su importancia radica, en que el impacto generado por un eficiente proceso de inducción, son numerosos beneficios tanto para la organización como para el colaborador, que aumentan la productividad y competitividad dentro de la empresa, por consiguiente, mejorar constantemente el programa de inducción debe ser una de las principales estrategias empleadas por cualquier organización, con aspiraciones a trascender y posicionarse como una de las mejores en su rama.

Es por esta razón, que las deficiencias o irregularidades en un programa de inducción es una de las causas de un bajo desempeño laboral, tal como lo resalta, (Chirinos, 2017) dentro de su tesis de Maestría titulada “Estrategia de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en una universidad privada, Chiclayo 2016”, publicada por la Universidad Señor De Sipán en Chiclayo, Perú, en la cual resalta, que un programa de inducción es un proceso esencial para la adecuada gestión del talento humano, sin embargo, su ausencia, provoca que el colaborador no se ubique en tiempo, espacio y funciones dentro de la empresas, lo que ocasiona un bajo desempeño laboral, al no poseer la información y conocimientos necesarios para desenvolverse de manera eficiente dentro del puesto de trabajo y la empresa, en tal sentido, concluye, que un programa de inducción es un proceso que está directamente ligado a la selección de

personal, dado que, el rol de recursos humanos no finaliza con proveer el capital humano capacitado, sino más bien, continúa con la inducción, dado que, facilita la adaptabilidad de las habilidades y destrezas al puesto de trabajo, lo que contribuye a un alto desempeño laboral.

De este modo, es necesario establecer los aspectos más importantes al momento de realizar un programa de inducción, tal como indica, (Cornejo, 2017) en su tesis de maestría titulada “Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de género” publicada por la Universidad de Chile, en la cual resalta, tres aspectos importantes para desarrollar un programa de inducción, que mejore el proceso de inducción en una empresa o institución, los cuales son: primeramente desarrollar un marco teórico respecto a la importancia y beneficios de dicho programa, posteriormente investigar como la ausencia del mismo afecta el conocimiento y divulgación de los objetivos institucionales u organizaciones, la adaptabilidad y el desempeño laboral, y finalmente, recabar la información referente a los elementos fundamentales que permiten sentar las bases del programa. Por lo ello concluye, que un programa mejora el proceso de inducción en gran manera, permitiendo culminar un buen proceso de reclutamiento y selección.

Asimismo, es necesario diferenciar entre la inducción general y específica a un puesto de trabajo, la primera hace énfasis en los temas relacionados a la organización, lo que permite que el colaborador se desenvuelva de manera positiva y se sienta parte de ella, dentro de los aspectos que contiene dicha inducción se puede mencionar: historia de la empresa, filosofía empresarial, políticas, reglas y normativa interna. Mientras la segunda, hace énfasis, a todo lo relacionado al puesto de trabajo, lo que facilite la realización de las tareas asignadas, por lo cual, se le informa y traslada al colaborador aspectos importantes como: funciones, responsabilidades, manual de procedimientos, descriptor de puesto y resultados esperados, por lo tanto, un eficiente proceso de inducción debe contener ambas, es decir una para la empresa y una para el puesto de trabajo, debido a que, que se busca obtener un desempeño notable del colaborador y al mismo tiempo, crear un sentido de pertenencia hacia la organización, por lo que, omitir una de las dos, afectara al colaborador y a la empresa.

Adicional, es necesario destacar como un programa de inducción puede contrarrestar la falta de experiencia de los nuevos colaboradores, tal como indican, (Turcios & Avendaño, 2016) en su tesis de maestría titulada "Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de TECNOGLASS S.A.", publicada por la Universidad del Norte de Colombia, en la cual resaltan, que un programa de inducción permite encauzar el potencial del colaborador hacia los objetivos organizacionales, por lo cual es necesario guiarlo y enseñarle como realizar sus tareas y como utilizar la maquinaria si fuera el caso, debido a que, así se reducirá la probabilidad de que ocurran accidentes o errores, al ser colaboradores que no posean experiencia en puestos similares, así pues, concluyen, que un eficiente programa de inducción, permite establecer los conocimientos y experiencias de gran utilidad para aquellos colaboradores que no cuentan con la misma, además, que reduce considerablemente los errores y maximiza las competencias de cada colaborador.

Por ende, las consecuencias de no proporcionarle un programa de inducción a un colaborador que no cuenta con experiencia laboral son graves tanto para la empresa como para el colaborador, dado que, en primera instancia la empresa y el área o departamento al cual pertenece el mismo, no alcanzará los objetivos trazados, además que se podrán obtener pérdidas económicas, al haber realizado erróneamente las tareas o fuera de tiempo. Asimismo, el colaborador se verá afectado de manera física y mental, al no poder realizar las tareas asignadas y alcanzar los resultados esperados, ocasionando sanciones o llamadas de atención, que generan un estado de ansiedad y estrés, que repercute en la adaptabilidad a la empresa y puesto de trabajo, provocando que el colaborador renuncie o sea despedido.

De esto modo, se puede indicar que un programa de inducción influye en el estado emocional y mental del colaborador, tal como indica (Gómez, 2017) en su tesis de maestría titulada "Diseño de un Manual Basado en Competencias para Selección, Contratación e Inducción de la Empresa Aseconadex S.A.", publicada por la Universidad de Guayaquil de Ecuador, en la cual da énfasis, que un eficiente programa de inducción genera una adecuada adaptación a la empresa y establece un vínculo entre el nuevo colaborador y sus compañeros de trabajo, lo que permitirá crear desde el primer día de

labores, un sentido de pertenencia y permanencia en la organización. Por lo cual concluye, que la inducción con la ayuda de un programa contribuye a crear un contrato psicológico con el colaborador, es decir, se establece un ambiente adecuado, que estimula la mente y emociones del colaborador, lo que facilita la ejecución de las tareas.

Aunado a lo anterior, se puede mencionar que un programa de inducción desempeña un papel importante para la adecuada adaptabilidad del colaborador, dado que, la ausencia del mismo en el inicio de labores, complica la realización de las tareas, la aceptación por parte de los compañeros, e impide apreciar objetivamente la cultura organizacional, lo que ocasiona, que talento humano con competencias idóneas al puesto de trabajo, no alcance los resultados esperados, es por ello, que un programa de inducción es un proceso indispensable, que genera impacto en la mente del colaborador, es decir, al mejorar la perspectiva que se posee de la empresa y el puesto de trabajo.

Por otro lado, es necesario destacar que un programa de inducción debe de evaluarse y actualizarse periódicamente, tal como indica (Quezada, 2017), en su tesis de maestría titulada "Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para él, año 2017", publicada por la Universidad APEC de la República Dominicana, en el cual destaca, que es necesario actualizar periódicamente el programa de inducción debido a que, toda empresa o institución se mantienen en un cambio constante, por ende es indispensable agregar a dicho proceso, la nueva información respecto a la empresa y el puesto de trabajo, tales como, nuevas políticas, reglas, procedimientos, manuales, programas, entre otros. Es así como concluye, que un programa de inducción debe trascender y generar impacto en la empresa, no solo a nivel operativo, sino a nivel gerencial, por lo tanto, evaluarlo y actualizarlo debe ser una prioridad.

Finalmente, se puede indicar que un programa de inducción es un proceso complejo pero indispensable para toda empresa, debido a que, proporciona beneficios en la gestión del talento humano y la rentabilidad de la organización, de tal modo, que invertir tiempo y recursos en desarrollar y mejorar el proceso inducción, permitirá a la empresa ser más competitiva, al poseer capital humano con competencias laborales adecuadas al puesto de trabajo, lo que facilitará la consecución de metas y objetivos, sin embargo, la ausencia

o desactualización de la misma, genera que los colaboradores alcancen un desempeño menor al esperado y no desarrollen las habilidades y competencias idóneas para el puesto de trabajo, es por ello, que las organizaciones exitosas, le brindan especial atención al proceso de inducción.

1.2. Antecedentes del sector

Una vez comprendidos los diferentes puntos de vista respecto al proceso de inducción, es necesario analizarlo desde el enfoque del sector público y salud, donde el seguro social surge, como efecto del desarrollo de la sociedad y buscar mejoras en las condiciones de vida de los trabajadores. El seguro social en Guatemala inicia bajo la presidencia del Doctor Juan José Arévalo Bermejo, donde se publica el libro “Bases de la Seguridad Social en Guatemala”, posteriormente, como resultado de la revolución de 1944, se promulga la Constitución de la República de Guatemala en 1945, donde se estableció dentro de las garantías sociales, el seguro social obligatorio en el país, que más adelante, daría origen a la fundación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el 30 de Octubre de 1946 y al decreto 295 “ley orgánica del instituto guatemalteco de seguridad social”. De esta manera se crea una institución autónoma de beneficio para el pueblo guatemalteco.

Como toda empresa el instituto de seguridad social, reconoce que el recurso más valioso es el recurso humano que se posee, dado que, permite alcanzar las metas y objetivos institucionales, por medio de colaboradores que cuentan con habilidades y competencias aptas para el puesto de trabajo, lo que contribuye a alcanzar un desempeño laboral sobresaliente, de esta manera, cabe resaltar que la eficiente gestión del talento humano conforma una ventaja competitiva inigualable, dentro de las cuales un programa de inducción general y específico al puesto de trabajo, permite que los colaboradores se adapten de forma positiva a la misma y por lo tanto, alcancen los resultados esperados.

Asimismo, un programa de inducción general y específico permite brindar una mejor atención a la población, en este sentido (Villao Borbor, 2022) en su tesis de maestría titulada “Inducción Laboral a los funcionarios de Registro Civil de la Provincia de Santa Elena” publicada por la Universidad Estatal Península De Santa Elena de Ecuador, destaca que, un programa de inducción contribuye a que los colaboradores no cometan

errores que produzcan pérdidas e incluso problemas legales especialmente en las instituciones públicas, debido a que, que son entidades con procesos regulados por leyes, reglamentos, procedimientos, manuales, e instructivos, además, de estar enfocados en brindar una excelente atención a la población, por lo cual, concluye que los nuevos funcionarios que ingresan a una institución presentan problemas en la asimilación de la información y su posterior aplicación, dado que, para cada servicio, área o departamento existen una amplia y compleja compilación de normativa que regulan la institución, por lo tanto, brindar un proceso de inducción a los nuevos colaboradores es de beneficio para la persona y sobre todo para la institución,

Sin embargo, cabe destacar que nivel Latinoamérica, por las grandes adversidades presentadas estos últimos años en el aspecto salud, los procesos de gestión del talento humano, se vieron afectados negativamente, dado que, se requería actuar de manera apresurada, omitiendo procesos relevantes para el colaborador, en este sentido (Garzón León, 2022) en su tesis de maestría titulada “Satisfacción a la Inducción Laboral y Gestión Hospitalaria en usuarios internos de un Hospital Básico de Durán en tiempos COVID-19” publicada por la Universidad César Vallejo de Perú, destaca, que por motivo de la pandemia COVID-19, se han ejecutado notables reestructuraciones en el sistema de salud pública, afectando la inducción laboral, dado que, se realizaron incorporaciones de personal de manera apresurada, además, de iniciar sus labores de manera inmediata, por lo cual, que se presentaron inconvenientes en procedimientos, programas y estrategias, debido a que, el personal no había participado en un proceso de inducción, de esta forma concluye, que aspectos como la atención a los pacientes, aplicación de normativa, capacitación, logística, control y gestión del talento humano, fueron los más afectados, por lo tanto, es necesario que en la actualidad las instituciones de salud pública, retomen y fortalezcan el proceso de inducción, debido a que, se pudo apreciar su omisión, afectado diversos procesos esenciales de toda institución y especialmente, la atención brindada a los pacientes.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico expone los enfoques, conceptos y definiciones que contribuyen a la adecuada comprensión del tema seleccionado, de manera que, se pueda analizar y desarrollar exhaustivamente el fundamento teórico, que respalde el tema de investigación.

2.1. Proceso Administrativo

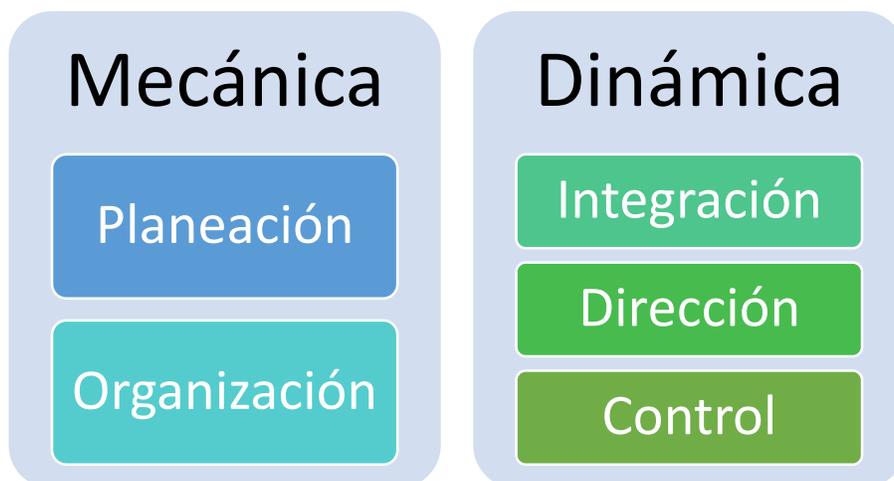
EL proceso administrativo es la base de toda organización, dado que, permite establecer una guía clara y precisa, que facilita la consecución de metas y objetivos, mediante la adecuada integración, dirección y control del talento humano, de manera que, toda organización que se denomine formal debe realizar las cinco etapas del proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Por lo cual, el proceso administrativo desarrollado eficientemente genera una ventaja competitiva para toda empresa, debido a que, proporciona las herramientas e instrumentos administrativos necesarios, para el adecuado desarrollo, evaluación y control de las actividades de la organización, por lo tanto, se puede afirmar que “el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficientemente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas” (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, pág. 51).

Adicional, es importante destacar que, por las características de cada una de las etapas del proceso administrativo, (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018) las agrupan en dos fases, las cuales son: mecánica y dinámica, la primera reúne las etapas del proceso administrativo que son teóricas, es decir, las etapas que forman los cimientos de la empresa, mientras la segunda fase, reúne las etapas que requieren más interacción con el talento humano, a continuación, se detalla que etapas contiene cada una de las fases:

Figura 1

Fases del proceso administrativo



Nota. Adaptado de elementos básicos de la administración (p. 52), por Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, Servicios Editoriales Once Rios.

2.1.1. Planeación

Es la etapa del proceso administrativo que establece las bases de la empresa, dado que, proporciona una guía clara y precisa hacia donde se debe de dirigir la organización y cada una de las etapas restantes, por lo cual, se puede afirmar, que la planeación “Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (García, 2020, pág. 7).

Así mismo, esta etapa contiene elementos, que contribuyen a su adecuada ejecución, dentro de los cuales se puede mencionar: la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas. Además, posee principios que permiten estructurar eficientemente cada uno de los elementos, los cuales son: flexibilidad, precisión, unidad de dirección y participación.

Cabe destacar, que la importancia de esta fase radica, en que permite aprovechar eficientemente cada uno de los recursos disponibles por la organización, en este sentido (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018) indican que “una buena planeación nos permitirá

cumplir las metas aprovechando al máximo los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa” (p.53). De esta manera, se resalta, que la planeación es un proceso esencial que guía a toda la organización, hacia las metas y objetivos planteados.

2.1.2. Organización

Parte esencial para determinar si una empresa es formal o informal, es poder apreciar si se encuentra bien desarrollada una de las etapas del proceso administrativo más importantes, es decir, la organización, dado que, su importancia radica, en establecer el diseño y la estructura organizacional deseada, de forma que cada una de las funciones delegadas a los colaboradores, estén enfocadas en contribuir a lo planeado previamente. De esta manera (Osorio, 2020) afirma lo siguiente:

La organización es el conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentren dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. (p.19)

Por otro lado, es importante destacar que, esta etapa contiene tres elementos esenciales para su adecuada realización, los cuales son: función, jerarquía y puesto, además de los siguientes principios: especialización, unidad de mando, definición de puestos, equilibrio de autoridad- responsabilidad y dirección-control.

Asimismo, cabe destacar, que la función primordial de la organización es establecer la relación entre los diferentes partes involucradas dentro de la empresa, de manera, que cada uno contribuya de manera eficientemente a las actividades de los demás, por lo que, (Arturo Vasquez, Pinales Pilojo, & Morales, 2021, citando a Chiavenato, 2017) indican que “la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (p. 261)

2.1.3. Integración

El recurso más valioso dentro de cualquier organización es el recurso humano, es por ello, que existe una etapa dentro del proceso administrativo, enfocada especialmente en

proveer a la empresa del talento humano necesario para ejecutar de manera eficiente cada una de las funciones, para posteriormente desarrollarlo y capacitarlo, es por ello, que dicha etapa, se compone de cuatro elementos esenciales, los cuales son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación y desarrollo, los cuales están guiados por los siguientes principios: abastecimiento oportuno, instalación y mantenimiento, adecuación de hombres y funciones, provisión de elementos administrativos y de la importancia de la introducción adecuada.

De esta manera, se puede afirmar que la integración es una etapa fundamental para el eficiente funcionamiento de la empresa, dado que, proporciona el recurso humano, financiero, material y tecnológico, para la realización de las actividades de la organización, tal como lo indica, (Luna, 2015), “la integración consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y amortizando diferentes elementos con el propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente ”(p.10)

Asimismo, es necesario destacar, que la integración no se centra únicamente en proveer de capital humano a la organización, sino, que contribuye a determinar las necesidades presentes y futuras de recurso humano necesario para alcanzar las metas y objetivos de las áreas de trabajo, por lo que, (Saldaña, 2017, citando a Chiavenato, 2011) afirma que “la integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso”(p. 24)

2.1.4. Dirección

Es la etapa del proceso administrativo encargada de dirigir cada una de las acciones realizadas por los colaboradores, hacia las metas y objetivos establecidos, es por ello, que contiene cuatro elementos esenciales, que contribuyen a la adecuada orientación del talento humano, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, así mismo, posee principios que colaboran a una mejor ejecución de cada elemento, estos principios son: coordinación de intereses, impersonalidad del mando, vía jerárquica, resolución de conflictos y aprovechamiento del conflicto.

Sin embargo, la eficiente ejecución de esta etapa recae sobre los líderes de la organización y su capacidad de utilizar los medios adecuados para influir en los colaboradores, tal como lo afirma (Mosquera, 2015):

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que estén a su cargo, ello conlleva a la selección de un excelente administrador en la organización, pues de él depende, el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia. (p.8)

Asimismo, cabe destacar, que la dirección es la etapa que mantiene una relación más directa con el recurso humano, en este sentido (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018) indican, que la dirección se caracteriza primordialmente por “ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver única y directamente con el recurso humano”(p.55). Es por ello, que es necesario que los líderes posean las competencias y habilidades suficientes para influir en los resultados alcanzados por los colaboradores.

2.1.5. Control

Esta última etapa, proporciona las herramientas e instrumentos necesarios para medir si los colaboradores y la empresa, alcanzaron los resultados esperados. Esta verificación se realiza por medio de tres elementos fundamentales, los cuales son: estándares y control, operación de los controles y evaluación de resultados, por lo que (Del Carmen, Osorio, & García, 2020) afirman que “el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (p. 23)

Por lo tanto, se comprende que el control consiste, en verificar si el rendimiento alcanzado contribuye adecuadamente a la consecución de las metas y objetivos establecidos organizacionales, por lo que, (Mero Vélez, 2018) afirma que la fase de control “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas” (p.94). De tal forma, que el control no consiste únicamente en medir resultados, sino, que contribuye a contrarrestar las debilidades encontradas.

2.2. Inducción

Es el proceso mediante el cual la empresa le proporciona a los nuevos colaboradores, los conocimientos básicos relacionados a la organización y al puesto de trabajo, de tal manera, que facilita la adaptación a los mismos y se identifica si existen necesidades de capacitación, de esta forma, se ve beneficiada la organización, al conocer que el nuevo integrante comprende en su totalidad las responsabilidades y obligaciones designadas, asimismo, contribuye a que el colaborador alcance de manera eficiente las metas y objetivos. Por lo tanto, se puede afirmar que la inducción, es un proceso indispensable que se le debe brindar a todo colaborador al momento de incorporarse a la empresa y a su puesto de trabajo.

Por lo cual, la importancia de la inducción radica, en la imagen que la organización pueda transmitir y la seguridad y confianza que pueda generar en los nuevos colaboradores, desde este punto de vista (Moreno Pantoja, Gonzalez Rodriguez, & Oviedo García, 2017) resaltan que la importancia de la inducción es hacer sentir bienvenido al nuevo colaborador, además, de proyectar una buena imagen de la organización, al brindar una excelente inducción, el cual generará sensaciones de seguridad y estabilidad, lo que contribuirá a que el mismo, alcance resultados óptimos y eficaces, que se traducen en un buen desempeño laboral y reflejado con el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, cabe destacar que la inducción busca introducir al nuevo colaborador a un ambiente de trabajo favorable, que permita una adaptación y desempeño adecuado, en este sentido (Espejo Cortés, 2018) detalla los siguientes aspectos a compartir en el proceso de inducción:

En el proceso de inducción se debe proporcionar información relacionada con la misión, visión, reseña histórica, objetivos, el manual de funciones, el reglamento interno, el tipo de contrato que se maneja y sus términos, sus prestaciones y servicios sociales y una descripción detallada del puesto que va a desempeñar, así como presentar al jefe inmediato (p.10)

De esta forma, se establece que la inducción es un proceso amplio y complejo, que reúne los aspectos más fundamentales relacionados a la empresa y al puesto de trabajo, en este sentido (Aldi, 2018, citando a Chiavenato, 2009) afirma que la inducción es “el primer

paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales”(p. 9)

No obstante, es importante destacar que la inducción es la continuidad posterior, haber realizado efectivamente los procesos de reclutamiento y selección de personal, por lo cual, omitir o proporcionar una inadecuada inducción, genera que los procesos anteriormente realizados se cataloguen obsoletos e ineficientes. Por ello, es indispensable que dicho proceso sea diseñado, desarrollado y evaluado continuamente, dado que, los resultados obtenidos de una eficiente inducción proporcionan información vital, para la capacitación y desarrollo del talento humano.

Por lo tanto, la inducción está íntimamente ligada al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del talento humano, debido a que, dichos procesos forman parte de la etapa de integración dentro del proceso administrativo, es por esta razón, que la inducción juega un papel importante en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

De esta manera, muchas instituciones públicas y privadas en Guatemala, comprendiendo la importancia de brindar una inducción al nuevo colaborador, establecen de manera formal mediante políticas y acuerdos la obligatoriedad de dicho proceso. Es por ello, que la institución de seguridad social a través de un acuerdo establece que “El Instituto desarrollará planes y programas internos y externos de inducción, formación, capacitación y becas de sus recursos humanos” (Acuerdo número 1090, 2002, art. 40).

2.2.1. Beneficios de la inducción

Como todo proceso la inducción posee beneficios, que hacen más atractiva la propuesta de implementar dicho proceso en toda organización, dentro de los cuales (Torres Médica, Ricardo, & Javier,2020, citando a mendoza, 2013), mencionan las siguientes:

- Establece una comunicación entre colaborador y organización, basada en la comprensión y aceptación.
- Promueve una cultura organizacional sólida y una excelente imagen corporativa.
- Reduce los accidentes laborales.

- Al ser un proceso documentado, permite obtener información objetiva y fidedigna para futuras mejoras.
- Alta productividad en el puesto de trabajo, debido a que, los nuevos integrantes iniciaran con más seguridad, lo que permitirá una optimización del tiempo.
- Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa.
- Se obtiene un mejor clima organizacional, estableciendo las normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo.
- Se convierte en la primera motivación para los colaboradores, al sentirse bienvenidos a un ambiente cálido. (P. 7)

Sin embargo, es necesario destacar, que el proceso de inducción brinda no solo beneficios generales, sino individualmente, cada uno de los tipos de inducción, como se puede apreciar en la figura 2, de tal manera, que un proceso eficiente, proporciona una amplia cantidad de beneficios para la organización.

Figura 2

Ventajas de la inducción general y específica

Ventajas de la inducción General

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Se compromete moralmente con la organización.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.

Ventajas de la inducción Específica

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más
- Favorables con respecto al puesto y a la empresa.

Nota. Adaptado de Importancia del Proceso de Inducción desde La Gestión del Talento Humano Para Empresas Comerciales Ecuatorianas (p. 18-19), Fierro Amaluisa, Monserrath Alejandra 2021, Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional.

2.2.2. Objetivos de la inducción

Para poder medir y verificar el éxito o fracaso de cualquier actividad es necesario establecer objetivos, que faciliten el actuar de los involucrados en el proceso, es por ello, que la inducción, posee objetivos esenciales, que ayudan a corroborar si se está alcanzando lo deseado, en este sentido, (Córdoba, 2016) señala que:

El objetivo principal que se tiene con los procesos de inducción es instruir, orientar y dar a conocer a los nuevos miembros de un grupo, sus deberes, derechos, y diferentes temas que deben conocer al momento de ingresar a realizar sus labores correspondientes en una compañía (p.12)

Adicional a lo descrito anteriormente, se pueden añadir que la inducción es un proceso amplio y complejo, por lo cual, se pueden añadir los siguientes objetivos, para tener una mayor claridad y objetividad:

- Proporcionar el conocimiento básico relacionado con la organización o institución.
- Enseñar el uso adecuado de las herramientas y equipo del puesto de trabajo.
- Identificar las competencias y habilidades que necesita reforzar el nuevo colaborador.
- Trasladar los documentos organizacionales o institucionales, que regulan las funciones del colaborador.
- Prevenir inconvenientes o malentendidos en los canales de comunicación.
- Reducir el estrés, ansiedad e incertidumbre ocasionado al ser nuevo colaborador.
- Facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo.

Por consiguiente, la importancia de establecer objetivos en la inducción es evitar confusiones o errores influenciados de un proceso deficiente brindado al nuevo colaborador, dado que, una inducción con objetivos claros, precisos, alcanzables y reales, contribuirá a un eficiente proceso de inducción, que posteriormente permitirá que el nuevo colaborador alcance mejores resultados en el menor tiempo posible, además,

que favorecerá a cubrir esas necesidades originadas al iniciar una nueva relación laboral, a lo cual (Torres Medica, Ricardo, & Javier, 2020, citando a Granja, 2015) mencionan que al iniciar una relación laboral se crean en el colaborador necesidades en cuanto a ajustarse al rol a desempeñar en la institución, requiriendo de tiempo para adaptarse a su nueva condición y alcanzar las destrezas que el puesto de trabajo requiere, por lo tanto, la planificación de la inducción brinda bases sólidas para desarrollar el contenido a impartir en la inducción.

2.2.3. Tipo de inducción

Existen dos tipos de inducción, la general y la específica, o también conocidas como inducción a la organización e inducción al puesto de trabajo, en este sentido, (Franco, Marín, Mendez, Botero, & Sarmiento, 2021, citando a Espinosa, 2013) resaltan que hay dos tipos de inducción, la general, que se enfoca en darle a conocer al nuevo colaborador los aspectos básicos de la organización y la inducción específica, la cual, presenta al nuevo integrante al área de trabajo y lo guía en la realización de las tareas asignadas (p. 20)

cada una de ellas posee características y aspectos totalmente distintas, que dependiendo del objetivo buscado por la empresa, se procede a elegir cual implementar y desarrollar, sin embargo, lo recomendable, es proporcionar al nuevo colaborador los dos tipos de inducción, tal y como indica (Ribadeneira Alarcón, 2017), para que el nuevo colaborador pueda integrarse adecuadamente a la empresa desde el primer instante, es necesario que se le proporcione primeramente una inducción general y posteriormente una inducción específica (p. 29). De manera que, brindar solo una, dejará conocimiento sin transmitir respecto a la organización o al puesto de trabajo, que posteriormente afectará el rendimiento o la adaptación a la organización.

Por lo tanto, definir apropiadamente el tipo de inducción que se proporcionará a los nuevos colaboradores contribuya a los objetivos previamente establecidos, por eso, realizar una inducción sin determinar con claridad los aspectos fundamentales a tomar en cuenta, generará una deficiente inducción, al proporcionar información incompleta y desactualizada al nuevo integrante, respecto a la organización y/o al puesto de trabajo, es por ello, que es indispensable, identificar el enfoque que se le dará a la inducción.

Es por esta razón, que es importante diferenciar las características entre cada tipo de inducción, por lo cual, a continuación, se detalla las principales diferencias entre cada una:

Tabla 1

Cuadro comparativo de Tipos de inducción

Tipos de Inducción		
Aspectos	Inducción General	Inducción Específica
Dirigido a	Colaboradores en General	Colaborador Específico al puesto de trabajo.
Enfoque	Hacia la organización	Hacia el puesto de trabajo
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Filosofía empresarial • Normas y políticas de la empresa. • Beneficios • servicios y productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptor de puestos. • Objetivos del área o departamento. • Objetivos del puesto de trabajo. • Normas de seguridad • Reglas del área o departamento
Factores beneficiados	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y clima organizacional. • Sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral. • Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Nota. Adaptado de elementos básicos de la administración (p.120), por Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, Servicios Editoriales Once Rios.

2.2.3.1. Inducción general

La inducción general es el proceso mediante el cual la empresa le brinda al nuevo colaborador la información de alta relevancia sobre la empresa, en este sentido (Torres Medica, Ricardo, & Javier, 2020, citando a Alles, 2010) se refieren a la inducción general como:

El conocimiento que la persona que ingresa debe de adquirir con respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, visión, valores (pag. 8)

Por consiguiente, la inducción general, además, de contener aspectos orientados a la organización, con el fin de facilitar la adaptación del nuevo integrante a la empresa, también, contribuye a crear un vínculo entre empresa-colaborador, que posteriormente, generará un fuerte sentido de pertenencia y evitará que el personal se retire de la organización, al no sentirse identificado con la misma.

Es por ello, que es conveniente mencionar los aspectos fundamentales que debe contener toda inducción general, para lo cual, (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018) resaltan que en este tipo de inducción se le debe proporcionar al nuevo colaborador la filosofía empresarial (misión, visión, valores), historia, metas, objetivos, organigrama, instalaciones, políticas, reglas, derechos y obligaciones. Es decir, toda información que contribuya a que el nuevo integrante conozca a la perfección la organización y su entorno.

Por lo tanto, la inducción general, contribuye en gran manera a que el nuevo colaborador, pueda comprender y adaptarse de manera adecuada al clima y cultura organizacional, además de comprender, los beneficios que se le proporcionan y los procedimientos administrativos como: amonestaciones, llamadas de atención y promociones. Por tal motivo, omitir o brindar ineficientemente este tipo de inducción, genera confusión, errores y hasta desmotivación en los empleados.

Si bien la inducción es un proceso amplio y complejo, que varía dependiendo de la empresa y su tamaño, debe de ser siempre sencilla, agradable y amena, de tal forma, que sea comprensible para toda persona, sin importa puesto, estudio o edad, dado que, en caso contrario se obtendrán resultados adversos a los esperados.

No obstante, es valioso destacar que una de las finalidades de la inducción general es ayudar al nuevo colaborador a adaptarse adecuadamente en aspectos como clima y cultura organizacional, políticas, reglas e instalaciones, debido a que, en su mayoría los colaboradores, pertenecieron a otras organizaciones y en ellas, adquirieron costumbres,

tradiciones, beneficios y desarrollaron hábitos, que inmediatamente al ingresar a la empresa, intentarán imitar, y pueden provocar, discusiones, confusiones y conflictos laborales, debido a que, el nuevo integrante intenta realizar cada una de las funciones designadas, de la manera como la realizaba anteriormente, dicho de otra manera, la inducción general juega un papel importante para que el nuevo trabajador, adopte las costumbres, y tradiciones, de su equipo de trabajo y la organización.

Es por esta razón, que la inducción general, es indispensable para todo nuevo colaborador, considerando que, en caso contrario, puede provocar que el talento humano de recién ingreso, al no adaptarse a la organización, decida finalizar laborales, en este sentido la empresa (linkedin, 2015) realizó un informe global de tendencias de quienes buscan trabajo, en el cual una de las principales razones por la cuales las personas renuncian es: la insatisfacción con la cultura organizacional, de esta forma, se resalta, que la inducción general, no es una opción o pérdida de tiempo, es un proceso obligatorio que toda empresa debe de implementar.

2.2.3.2. Inducción específica

La inducción específica o inducción al puesto de trabajo, es aquella, que reúne los aspectos más fundamentales, que contribuyen a que el nuevo colaborador realice de manera eficiente cada una de las funciones designadas, en este sentido (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), proponen que, en este tipo de inducción se informa a profundidad de los aspectos de cada puesto de trabajo, abarcando temas más específicos, mediante instrucciones con mayor claridad, respecto a las obligaciones, responsabilidades y objetivos que se deben alcanzar.

Adicional, este tipo de inducción evita que el nuevo colaborador cometa errores y atrase los procesos de otros compañeros o áreas, al desconocer a profundidad las tareas delegadas, lo cual puede provocar que se asuma que se realizó un proceso ineficiente de reclutamiento y selección, sin embargo, el error se encuentra, en que no se brindó una inducción al puesto de trabajo, por lo cual el nuevo integrante no posee conocimiento de cómo realizar las tareas y mucho menos de cómo manejar el equipo, es por ello, que es fundamental proporcionar este tipo de inducción.

Aunado a lo anterior, (Sánchez K. , 2016) resalta que el objetivo de una inducción específica al puesto de trabajo es brindar seguridad y confianza al nuevo colaborador, a través de compartir el conocimiento necesario para poder realizar el trabajo y por el cual se evaluará su desempeño en función de los objetivos establecidos. Por lo cual, se puede indicar, que este tipo de inducción realizada eficientemente aumenta el desempeño laboral.

Asimismo, se puede indicar la inducción específica contribuye positivamente a que el nuevo colaborador comprenda con claridad y exactitud cada uno de las funciones y objetivos que debe de alcanzar, en este sentido (Aimara, 2019, citando a Orozco, 2001) indica que la inducción específica:

Es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda sin demoras, incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales (p. 24).

Sin embargo, uno de los mayores obstáculos que se presenta al realizar una inducción específica, es encontrar un colaborador o mentor con habilidades y competencias adecuadas para acompañar, transmitir, enseñar y capacitar al nuevo integrante de la organización respecto al puesto de trabajo, dado que, si dicha inducción es impartida por una persona que desconoce a profundidad las funciones, responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo, ocasionará que el nuevo trabajador, reciba información desactualizada y errónea, que conllevará a cometer errores, atrasos y equivocaciones

Por lo cual, es necesario capacitar al colaborador o mentor, respecto a los aspectos básicos que debe desarrollar en la inducción, dado que, en caso contrario es común que se cometa el error de indicarle brevemente al nuevo colaborador cuales son las funciones y objetivos del puesto, evitando que el nuevo integrante comprenda y trasladar sus dudas, en este sentido (Forero Torres & Milena, 2021) indican que es necesario capacitar constantemente a los mentores, tutores o inductores, los cuales deben de ser los jefes inmediatos y colaboradores más destacados de cada departamento, esto con el fin de fortalecer la destreza con la cual los involucrados brindan el proceso de inducción, de

esta manera, además de tener amplia experiencia en el campo, tendrán conocimientos actualizados (p.36)

Por lo tanto, la inducción específica en comparación con la inducción general, conlleva una mayor complejidad e inversión de tiempo, dado que, dependiendo del puesto de trabajo, así será el periodo de tiempo que el nuevo integrante participará en dicha inducción, debido a que, para puestos operativos generalmente el lapso de tiempo es corto, sin embargo, para puestos gerenciales con alto impacto en la organización, la inducción puede llevarse incluso meses, debido a la complejidad y responsabilidad del puesto.

2.2.4. Programa y manual de inducción

Como parte del proceso de inducción es necesario diseñar e implementar una herramienta, que permita trasladar al nuevo colaborador los aspectos generales y/o específicos previamente definidos, por lo cual, las dos herramientas que contribuyen a alcanzar dicho objetivo es el manual y el programa de inducción.

Es por esta razón, que es indispensable definir cada herramienta y su objetivo, dado que, el manual de inducción según (Santillán, Figueroa, & Flores, 2018) es una herramienta que permite informar a los nuevos colaboradores los aspectos claves de la organización y que a su vez exprese la cultura e identidad organizacional, con la finalidad de brindar un documento físico o electrónico, en donde el nuevo integrante pueda consultar y enriquecer su conocimiento sobre la empresa.

Por otro lado, el programa de inducción es una herramienta que permite planificar ordenadamente cada uno de los aspectos y actividades generales y/o específicos de la organización y el puesto de trabajo, con la finalidad según (Marcelo, Gallego, Murillo, & Marcelo, 2016) de promover una relación entre mentor y participante, dado que, los resultados de varias investigaciones han demostrado que este apoyo y acompañamiento, hace que la probabilidad de que los nuevos colaboradores abandonen la empresa sea menor.

Asimismo, es necesario destacar que un programa de inducción busca que el ambiente laboral del primer día sea ameno para el nuevo colaborador, de manera, que pueda

ejecutar con mayor confianza y tranquilidad las tareas asignadas, por lo que, (Fierro Amaluisa, 2021, citando a Werther & Davis, 2008) indica que:

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (p.17)

Por lo cual, la diferencia principal entre estas dos herramientas es la siguiente: el programa de inducción permitirá crear un vínculo entre mentor y participante, mientras el manual contribuye a que posterior a la inducción, el nuevo colaborador pueda resolver dudas al consultar dicho manual, gracias a que, en el mismo están detallados todos los aspectos generales y específicos de la empresa.

2.2.4.1. Programa de inducción

El programa de inducción en toda organización debe estar estructurado de manera sencilla y objetiva, de manera que todo integrante que participe pueda comprender y aplicar cada uno de los aspectos generales y/o específicos, con la finalidad según (Marcelo, Gallego, & Mayor, 2016) de contribuir al desarrollo profesional del nuevo colaborador, a través de diferentes actividades, que ayuden al aprendizaje teórico y práctico de las funciones del puesto y las generalidades de la empresa.

De esta manera, se puede indicar que un programa de inducción beneficia de manera directa al desempeño laboral del nuevo colaborador y la productividad de la organización, de acuerdo con (Flores Martínez, 2018) un programa de inducción beneficia al nuevo integrante debido a que le proporciona información y herramientas para desempeñar más rápido sus labores, lo que posteriormente se traduce como una mayor productividad. Es por ello, que un adecuado programa de inducción debe abarcar temas orientados a la organización y al puesto de trabajo, de los cuales cada uno contendrá aspectos de conveniencia para el nuevo colaborador, tal como se puede apreciar en el Figura 2. Asimismo, es necesario contemplar todo aquel aspecto que se crea conveniente para lograr los objetivos establecidos en el proceso de inducción.

Figura 3

Temas a incluir dentro del programa de inducción General y específico



Nota. Adaptado de administración de recursos humanos, gestión del capital humano (p. 170), por William B. Werther Y Keith Davis, 2014, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Además, es indispensable destacar, que un programa de inducción no solo contribuye a un mejor desempeño laboral del nuevo colaborador, sino que, mejora la economía de la organización, tal como indica (Solano, 2020) un programa de inducción tendrá un efecto positivo para la seguridad de los empleados, la económica de la empresa evitando duplicidad de procesos y altos índices accidentes y muertes laborales.

Es por ello, que un programa de inducción contiene una variedad de aspectos generales y específicos, que contribuyen a la adecuada adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo, de manera que los estándares de calidad en los distintos procesos se mantengan igual, por lo cual, se puede indicar que programa de inducción, no es una opción sino una necesidad, para toda aquella empresa que desee sobresalir y alcanzar una alta rentabilidad. En este sentido, (Schwartz, Bohdal, Gretczko, & Sloan, 2016, citando a la empresa Telstra) mencionan que un programa de inducción debe de diseñarse en base a cuatro elementos esenciales, los cuales son:

1. Empezar: Proporcionar una experiencia personal que fuese fácil y que describa con claridad, que se necesitaba para entender la organización rápidamente.
2. Aprender: Dar tiempo suficiente para que las cosas importantes se interioricen de la manera más rápida posible.
3. Contribuir: Proporcionar orientación, apoyo y coaching para propiciar ambientes de productividad.
4. Crecer: Generar reconocimiento y celebrar los logros para motivar el crecimiento continuo en el nuevo cargo.

Adicional, un programa de inducción establece los responsables de brindar importante proceso al nuevo colaborador, desde ese punto de vista (Tarco Alvarez, 2016, citando a Harris, 2002) indica que los responsables para realizar la inducción pueden ser:

- El área de recursos humanos, debido a que, es el área que tiene el primer contacto el nuevo colaborador, además, que brinda la primera imagen de la organización y conoce todos los aspectos de interés para el colaborador.
- Gerentes, Supervisores o jefes inmediatos, dado que, poseen la información general y específica del puesto de trabajo y de la organización, que puede facilitar la adaptación del nuevo colaborador al entorno laboral.
- Personal de Capacitación, debido a que, son los encargados de diseñar y mejorar el proceso de inducción, de tal forma, que conocen a profundidad el contenido a impartir (p.17).

Sin embargo, es necesario resaltar que, para garantizar la eficiencia del programa de inducción, el responsable puede ser cualquiera de las tres opciones anteriormente detalladas, dado que, dependiendo del tamaño y giro de la empresa, en ocasiones se imposibilita que sea recursos humanos el responsable, dado que, únicamente la sede central cuenta con departamentos de recursos humanos y el resto son sucursales enfocadas en ser puntos de venta o atención al cliente, por lo cual, en esas circunstancias, el jefe inmediato es la opción más viable.

Asimismo,, es conveniente resaltar, que en el momento que el nuevo colaborador sea de un país distinto al de la ubicación de la organización, es necesario que la inducción sea más extensa en relación con la empresa, profundizando en temas sobre la organización como: estructura, programas de presentaciones, el trabajo específico que se espera

realice y la cultura organizacional, además, es indispensable brindar información sobre la cultura del país y orientarlo en aspectos como: lenguaje, tradiciones, costumbres, trámites legales, entre otros.

2.2.4.2. Manual de inducción

Un manual de inducción es una herramienta que permite orientar y comunicar los aspectos básicos de la organización y/o puesto de trabajo, mediante un documento físico o digital, que ayuda al nuevo integrante a resolver dudas y conocer más de la organización, por lo cual, (Buitron, 2020) afirma que, un manual de inducción contribuye a que el nuevo colaborador tenga claro cuál es el papel que debe desempeñar dentro de la organización. Asimismo, (Ugalde, 2019) indica que el objetivo de un manual de inducción es agrupar la información estándar sobre la organización y poner a disposición de consulta permanente del nuevo empleado.

Por lo cual, es indispensable, identificar los temas generales que debe contener como mínimo un manual de inducción, para lo cual, (Ugalde, 2019), sugiere los siguientes:

- Objetivo y usos del manual de inducción.
- Nota de bienvenida.
- Historia de la institución.
- Misión, visión y valores.
- Organigrama y responsables de cada área o departamento.
- Mapa de las instalaciones.
- Lista de internos y correos electrónicos.
- Horarios de atención de las distintas áreas o departamentos.
- Protocolos de seguridad.
- Protocolos de accidentes de trabajo.
- Procedimiento para solicitar licencias médicas y otras licencias según convenio colectivo de trabajo y Ley de Contrato de Trabajo.
- Información sobre la lectura e interpretación del recibo de sueldo.
- Forma y días de pago.
- Otros beneficios sociales.

- Otras cuestiones operativas de la Oficina de Personal.

2.3. Programa de inducción y su efecto en los colaboradores

Destacando que el recurso más valioso y que hace posible alcanzar los objetivos de toda empresa, es el recurso humano, se desprende la necesidad de identificar cual es el factor más importante que afecta el rendimiento del colaborador en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo cual, se puede indicar que el factor, involucrado desde el inicio de la relación laboral del colaborador con la empresa y que afecta grandemente como la persona se adapta a cada uno de los aspectos de la organización y su puesto de trabajo, es el proceso de inducción, debido a que, le proporciona al nuevo colaborador los conocimientos y herramientas necesarias para ejecutar eficientemente cada una de las tareas y funciones designadas, además que contribuye a la adecuada adaptación del colaborador a la empresa y al puesto de trabajo, en este sentido, (Quinde Soriano, 2021, citando a Alles, 2010) enfatiza que el proceso de inducción es el “conocimiento que toda persona humana debe adquirir desde el instante que ingresa como parte de la entidad por circunstancias laborales; por ende, debe otorgársele conocimiento de la infraestructura, distribución, lineamientos políticos, seguridad, misión, valores y programas estratégicos de salud laboral”(p.10)

Es por ello, es indispensable mejorar constantemente el programa de inducción general y específica, de manera, que permita proporcionar al nuevo colaborador los conocimientos básicos respecto a la organización y el puesto de trabajo, además, contribuya a la adecuada adaptación a la empresa, todo esto, con la ayuda de una persona definida como mentor, a lo cual (Marcelo Carlos, Murillo, & Martínez, 2018) , indican que un mentor destaca por ” La función de apoyo y acompañamiento que realizan desde una perspectiva de crecimiento personal y profesional, más que desde una función de supervisión, control o autoridad”(P.471)

Por consiguiente, el desempeño laboral y el proceso de inducción general y específica, son variables con alta correlación, dado que, la inducción permite crear un vínculo entre mentor y colaborador, que contribuye a alcanzar un alto rendimiento, debido a que, el nuevo colaborador comprende mediante la inducción que hacer, como hacerlo y porque

hacerlo en su puesto de trabajo, obteniendo así, mejores comportamientos y actitudes por parte del colaborador en la realización de las tareas y funciones asignadas, es decir, mejora su desempeño laboral en la organización.

Por lo tanto, es necesario conocer el efecto positivo o negativo, que genera un eficiente o deficiente programa de inducción general y específico brindado a los nuevos colaboradores, de manera que se comprende en su totalidad, porque es indispensable mejorarlo en toda empresa o institución, que desea alcanzar eficientemente sus objetivos y brindar una excelente atención a sus clientes.

2.3.1. Programa de inducción general y específico y su efecto positivo en los nuevos colaboradores.

Un programa de inducción general y específica contiene los aspectos más relevantes respecto a la organización y el puesto de trabajo, de manera que, el nuevo integrante de la empresa, conoce con exactitud la organización y su puesto de trabajo, mediante una guía clara y precisa de las funciones a desempeñar y los objetivos a alcanzar en la empresa, de manera que, el desempeño laboral mejore, dado que, el colaborador posee los conocimientos y herramientas esenciales para ejecutar efectivamente cada una de las tareas y funciones designadas. .

En este sentido, (Correa & Valencia, 2019, citando a Bermúdez, 2011 y Dessler & Varela, 2011) resaltan, que un programa de inducción exitoso logra cuatro propósitos esenciales, los cuales se detallan a continuación:

- 1) El nuevo colaborador se siente bienvenido
- 2) El colaborador comprende el pasado, presente y futuro de la empresa, además de aspectos como: políticas, procedimientos, filosofía empresarial y cultura organizacional.
- 3) El colaborador conoce la conducta y desempeño laboral deseado por la organización.
- 4) El colaborador se integra al actuar y proceder de su grupo de trabajo y de la organización.

De esta manera, se puede indicar, que un proceso de inducción, hace que el nuevo colaborador comprenda a la perfección su entorno laboral y pueda adaptarse más rápido

a la cultura organizacional y de esta manera, desarrollar un alto sentido de pertenencia hacia la empresa.

Sin embargo, es valioso mencionar, que un programa de inducción influye positivamente en los comportamientos y actitudes que el nuevo colaborador pueda tener, en este sentido, se pueden detallar los siguientes:

- Mayor predisposición hacia la organización y su trabajo.
- Se identifica con los colaboradores del área de trabajo y con la empresa.
- Menos errores y confusiones en la ejecución de las tareas asignadas.
- Resuelve conflictos y dudas de la mejor manera.
- Brinda una mejor atención a los clientes, proveedores o personas externas a la organización.
- Menor probabilidad de renunciar en los primeros meses de labor.
- Posee una mayor motivación al sentirse respaldado y seguro en la organización.

De esta manera, se observa, que un programa de inducción tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los nuevos colaboradores, dado que, genera comportamientos y actitudes que contribuyen a un mejor rendimiento, además, la persona comprende a la perfección sus responsabilidades y obligaciones, de manera que, reduce el estrés y ansiedad generado en los primeros en la organización, en este sentido Merchán (2017) indica que un efectivo programa de inducción, contribuye a disminuir la ansiedad en el nuevo colaborador, para que pueda ejecutar sus funciones con la mayor tranquilidad, además favorece a que sienta seguro en cada una de sus acciones, finalmente reducirá la probabilidad de que el colaborador renuncie en un corto periodo de tiempo (pag. 24)

En ese contexto, se puede decir, que un programa de inducción contribuye a que el nuevo se sienta cómodo y seguro desde el primer día, a lo cual, (Sotomayor, 2016) menciona que un programa de inducción contribuye a que el personal de nuevo ingreso controle sus nervios, demuestre firmeza y seguridad en su desenvolvimiento y que no demuestre miedo ante lo que va a conocer (p. 155).

2.3.2. Deficiencias en el proceso de inducción general y específica y su efecto negativo en los nuevos colaboradores

Algunas empresas consideran que la inducción general y específica es una pérdida de tiempo y dinero, por lo cual, deciden integrar inmediatamente al nuevo colaborador al puesto de trabajo, ocasionando que el colaborador no alcance las metas y objetivos deseados, dado que, no se le proporcionaron los conocimientos y herramientas necesarias para ejecutar eficientemente cada una de las tareas asignadas.

Sin embargo, el efecto negativo no radica únicamente en no alcanzar las metas y objetivos deseados, dado que, este solo es el resultado de un conjunto de factores afectados por la omisión de vital proceso, los cuales se detallan a continuación:

- **Cultura organizacional:** El proceso de inducción general y específica contribuye a que el nuevo colaborador, comprenda y acepte la costumbres, tradiciones, hábitos, entre otros aspectos, que comparten los demás colaboradores dentro de la empresa, desde ese punto de vista (Tarco Alvarez, 2016) resalta que, es de gran importancia compartir con los nuevos integrantes la misión, visión, valores y creencias de la empresa, asimismo, destaca que, el factor más esencial dentro de la cultura organizacional es el valor que se transmite a cada uno de los colaboradores desde el puesto jerárquico más alto al más bajo, valores como la honestidad, sinceridad, confianza, compañerismo, entre otros (p.17-18). Sin embargo, al omitir indispensable proceso, se le dificulta al nuevo integrante entender, comprender y desarrollarse dentro de su entorno laboral ocasionando estrés, desmotivación y comportamientos que puedan afectar su desempeño laboral.

Por ende, las deficiencias en el proceso de inducción no solo afectan solo al colaborador, sino que, impide una adecuada adaptación de la persona a aspectos organizacionales fundamentales, que forman la identidad de la empresa, logrando ocasionar a largo plazo, que se pierda la esencia de la organización.

- **Clima organizacional:** El inducción general y específica permite que el colaborador conozca y comprenda cada uno de los elementos que formará parte

de su entorno laboral, en este sentido Merchán (2017) indica que la inducción fomenta desde un inicio la cultura de la empresa, contribuyendo a un aspecto fundamental como la comunicación interna, lo cual facilitará la difusión de temas disciplinarios, favoreciendo el buen clima laboral (pag. 24). Por lo cual, las deficiencias en el proceso de inducción pueden impedir que el nuevo colaborador se desenvuelva eficientemente en su entorno laboral y personal dentro de la organización.

- **Sentido de pertenencia:** Uno de los factores más importantes para toda empresa, es el sentido de pertenencia que el colaborador posee hacia la misma, debido a que, muestra si la persona se siente orgullosa de formar parte de la organización, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de la empresa, en este sentido, (Aldi López, 2018) resalta que, la inducción contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la seguridad mostrada por el nuevo integrante en la ejecución de las tareas asignadas (p. 9).

Por lo tanto, al encontrarse deficiencias en la inducción general y específica, la adaptación de la persona a la empresa y el puesto de trabajo se complica, ocasionando que el colaborador no se sienta cómodo y conforme con su entorno laboral, lo cual, puede repercutir en que la persona abandone en un corto plazo la empresa.

- **Satisfacción laboral:** Este importante factor, es influenciado por la percepción que posee el colaborador respecto a la organización y su puesto de trabajo, de manera que, un trabajador feliz, obtiene un mejor rendimiento laboral, al tener un alto nivel de satisfacción laboral, en este sentido (Alles, 2015) destaca, que cuando las empresas cuentan procedimientos con buenas prácticas y las personas poseen los conocimientos, competencias y motivación necesarias para su puesto de trabajo, el mismo se conecta positivamente con los proyectos personales de las personas y por ende, aumenta su satisfacción laboral (p. 13).

Por consiguiente, es necesario que un eficiente proceso de inducción general y específica, facilita la adaptación del nuevo colaborador a su entorno y le brinda las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones, por lo cual, al encontrarse deficiencias en el proceso, repercute en que el colaborador se encuentre desinformado y por ende, se sienta insatisfecho por las prestaciones ofrecidas y por el entorno laboral y personal dentro de la empresa, debido a que, no comprende y no se adapta a los mismos.

- **Desarrollo y capacitación:** Un eficiente proceso de inducción permite identificar todos aquellos aspectos a fortalecer en el nuevo integrante, en este sentido, (Román Ramírez, 2015) indica que, si detecta aspectos débiles en el proceso de inducción, el responsable deberá informar de manera oportuna de manera verbal o escrita, al área de gestión del talento humano, para que sea considerada la persona a una capacitación específica (p.66)

Por lo cual, al encontrarse deficiencias en la inducción general y específica, puede generar información errónea para futuros planes de desarrollo y capacitación, dado que, el colaborador puede tener las competencias y habilidades necesarias para el puesto de trabajo y alcanzar un bajo desempeño laboral, debido a que, no recibió los conocimientos y herramientas necesarias para realizar cada una de sus funciones en el puesto de trabajo, por lo cual, se puede cometer el error invertir tiempo y recursos en desarrollar y capacitar a un colaborador que lo único que le hace falta, es proporcionarle un eficiente proceso de inducción para comprender y adaptarse a la empresa.

Por lo tanto, se puede indicar que un programa de inducción general y específico deficiente, repercute en varios factores de la organización, que impide alcanzar eficientemente cada meta y objetivo propuesto, sin embargo, la unión de todos estos factores afecta el desempeño laboral de cada integrante de la empresa, y posteriormente aumenta el índice de rotación de personal, dado que, el colaborador al no adaptarse al puesto de trabajo o a la empresa y obtener un alto desempeño laboral renuncia o es despedido.

Con base al fundamento teórico expuesto anteriormente, se puede comprender que un programa de inducción general y específico permite un mejor desempeño laboral de los nuevos colaboradores, además, que contribuye a la adecuada adaptación del colaborador al puesto de trabajo y a la organización, logrando que el mismo comprenda y se integre eficientemente a la cultura organizacional y logre desarrollar un alto sentido de pertenencia, que posteriormente, generará comportamientos y actitudes que aumentará su rendimiento laboral.

3. METODOLOGÍA

La metodología muestra la secuencia de pasos lógicos, utilizados en la investigación, por medio de métodos, técnicas e instrumentos, que permitan garantizar una base sólida, que favorezca la obtención de datos e interpretación de los mismos de manera eficiente,

3.1. Definición Del Problema

Una característica esencial que comparten las grandes empresas a nivel mundial es que poseen un proceso y programa de inducción innovador, que favorece a la adaptabilidad del colaborador a la empresa y al puesto de trabajo, de tal manera, que todo nuevo integrante, logra comprender las políticas, reglas, metas y objetivos de la organización, además, que acepta y vive la filosofía empresarial, lo cual es la esencia del proceso y programa de inducción, es decir, lograr transmitir la misión, visión y valores de la empresa a cada colaborador, de tal modo, que se sienta parte de la misma. Es por ello, que grandes compañías invierten recursos y tiempo, en desarrollar, evaluar y mejorar el proceso de inducción, dado que, los resultados obtenidos a corto, mediano y largo plazo son rentables.

No obstante, un ineficiente proceso y programa de inducción afecta de manera directa el potencial que posee un nuevo colaborador, de esta manera se resalta, que se puede realizar un proceso de reclutamiento y selección exhaustivo, en busca del candidato más óptimo para ocupar la plaza vacante, pero si al momento de iniciar labores en la organización se omite o se brinda una inadecuada inducción, será probable que el nuevo integrante no alcance los resultados esperados, a pesar que posea las habilidades y competencias necesarias o mayores para el puesto de trabajo, dado que, no se le brindó el conocimiento y herramientas imprescindibles para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

Un problema en muchas empresas, es que presentan deficiencias en el proceso y programa de inducción, es por ello, que es necesario mejorarlos constantemente, sin embargo muchas organizaciones, catalogan esta acción como una pérdida de tiempo, por lo cual, deciden integrar al nuevo colaborador de manera inmediata al puesto de trabajo, proporcionándole una pequeña inducción impartida por un compañero de labores, no obstante, se espera un alto desempeño laboral, lo cual ocasiona, que el colaborador

desde un inicio se sienta bajo estrés, al exigirle resultados inmediatos, lo que puede provocar, en primera instancia que los procesos sean tardíos al no comprender en su totalidad los procedimientos y posteriormente, cometer errores humanos al intentar agilizar los procesos. Además, desde el instante que se decide brindar una inducción inadecuada al nuevo colaborador, se le impide adaptarse de manera eficiente a la empresa y desarrollar un sentido de pertenencia hacia la misma.

Si bien el programa de inducción en un proceso deficiente en varias organizaciones públicas y privadas en Guatemala, la institución de seguridad social no queda exento de tal error, dado que, por tener plazas vacantes por mucho tiempo, derivado a los procesos burocráticos de reclutamiento y selección y la presión de brindar una atención y un servicio de calidad a cada uno de sus afiliados, pensionados y derechohabientes, deciden incorporar de manera inmediata al colaborador al puesto de trabajo, sin proporcionarle una adecuada inducción a la institución y al puesto de trabajo, trasladando la responsabilidad de brindar la misma al jefe inmediato, quien en su mayoría de veces, delega a un colaborador del área o departamento, para impartir una pequeña inducción.

De igual manera, las dependencias de la institución de seguridad social, como los centros de atención médica, no están ajenos de cometer tal error, dado que, en busca de agilizar los procesos y cumplir con los objetivos, brindan una inapropiada inducción, lo que ocasiona que los nuevos colaboradores brinden una deficiente e inoportuna atención, al desconocer los procedimientos a profundidad, lo que ocasiona, un bajo desempeño laboral, que posteriormente, genera que la población tenga el concepto, que la institución de seguridad social y sus dependencias brinda una atención y un servicio deficiente, tardío y de baja calidad.

3.1.1. Planteamiento del Problema

Brindar un eficiente programa de inducción a los nuevos colaboradores en una dependencia del instituto de seguridad social, contribuye a que el mismo, posea la información relevante respecto institución y su puesto de trabajo, de manera, que podrá solventar de manera eficiente cada una de las circunstancias que se presenten, de tal forma, que podrá brindar un mejor servicio y atención a los afiliados, pensionados y derechohabientes.

De lo descrito anteriormente, surge la interrogante ¿Cómo es el proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores en un centro de atención médica, institución de seguridad social en el municipio de Mixco, Departamento de Guatemala?

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Evaluar el proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores en un centro de atención médica, institución de seguridad social municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar como es el proceso de inducción general brindado a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, institución de seguridad social municipio de Mixco, departamento de Guatemala.
- Determinar como es el proceso de inducción específica brindado a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, institución de seguridad social municipio de Mixco, departamento de Guatemala.
- Elaborar un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, institución de seguridad social municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

3.3. Delimitación del problema

- **Ámbito Institucional**

Centro de atención médica, institución de seguridad social del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

- **Ámbito Personal**

1. Colaboradores del Área de la Dirección Administrativa Financiera: Es el personal encargado de gestionar las solicitudes de compra y pago de

bienes e insumos a proveedores, además, de velar por el adecuado abastecimiento de medicamentos.

2. Colaboradores del Área de Farmacia y Bodega: Es el personal encargado de recibir medicamento, insumos y bienes de parte de proveedores, además de despachar medicamento a los afiliados, pensionados y derechohabientes, e insumos y bienes a los servicios que lo soliciten.
3. Colaboradores del Área de Registros Médicos: Son los encargados de revisar, ordenar, guardar y custodiar los expedientes médicos de los afiliados, pensionados y derechohabientes, además de coordinar las citas médicas de los mismos.
4. Colaboradores del Área Médica: Son los encargados de atender y velar por la salud de los afiliados, pensionados y derechohabientes.

- **Ámbito Temporal**

De agosto 2021 a septiembre 2022.

- **Ámbito geográfico**

Zona 4 del municipio de Mixco, Departamento de Guatemala.

3.4. Método de investigación

Para la comprensión, análisis y diagnóstico del tema de estudio, se emplearon las tres fases del método científico, las cuales son: Indagadora, demostrativa y expositiva.

La fase indagadora se utilizó para recolección de información de fuentes primarias y secundarias, que permitieron una mayor comprensión del tema de estudio, además de permitir una mayor claridad y objetividad en elaboración del presente informe.

La fase demostrativa se utilizó para conocer y verificar como es el proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores, permitiendo comparar los conocimientos previamente adquiridos para el estudio del tema con la realidad de los procesos.

Finalmente, la fase expositiva, se utilizó para mostrar los resultados de la evaluación del proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores,

permitiendo encontrar los aspectos básicos y específicos que necesita conocer todo nuevo colaborador al ingresar a la institución, de manera que se realice un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores, que contribuya a ampliar los conocimientos del colaborador sobre la institución y el puesto de trabajo, lo cual influirá en la eficiente ejecución las funciones y tareas asignadas.

3.4.1. Alcance y tipo de estudio

El alcance del presente tema es exploratorio y descriptivo, debido a que, se busca conocer primeramente a profundidad el proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores, para posteriormente, encontrar los aspectos generales y específicos que permitan realizar un programa de inducción general y específico.

- **Exploratorio:** Este estudio permitió conocer y familiarizarse a profundidad sobre el tema de estudio, comprendiendo la teoría y práctica del proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores en un centro de atención médica, institución de seguridad social.
- **Descriptivo:** Este estudio permitió definir las características principales de la institución y el puesto de trabajo, que se deben de incluir en el programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores en un centro de atención médica, institución de seguridad social.

El tipo de investigación empleada es la cuantitativa-transversal, debido a que, a que la evaluación del proceso de inducción general y específica, brindó datos cuantitativos y medibles, que contribuyeron a un análisis claro y objetivo, que permitió la elaboración de un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, institución de seguridad social, además de evaluar el tema de estudio en un periodo específico que es de agosto de 2021 a septiembre de 2022.

3.5. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas empleadas para la recopilación de la información y creación de un programa de inducción general y específico son las siguientes:

- **Encuesta:** Esta técnica permitió recabar información de una muestra seleccionada de la unidad de análisis, respecto al proceso de inducción

general y específica brindado a los nuevos colaboradores al ingresar al centro de atención médica, institución de seguridad social, de manera que, se puedan conocer los aspectos a esenciales y específicos que debe de incluir en el programa de inducción general y específico.

- **Censo:** Esta técnica permitió recabar información de la población total de jefes y/o encargados de área a través de un cuestionario, con el fin de conocer el proceso de inducción general y específica, proporcionado a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, institución de seguridad social.
- **La recopilación bibliográfica:** Esta técnica permitió consultar y recolectar información secundaria, que fortalezca los conocimientos del investigador para una análisis más claro y objetivo, en este sentido (Hernández Sampieri, 2014) define la revisión de bibliografía como " El Paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación"(p. 61). Para el presente estudio se consultó y recolectó información de tesis de licenciatura y maestría, libros y artículos científicos, relacionados con el proceso de inducción general y específica.
- **Entrevista:** Esta técnica permitió recabar información de una o varias personas, de manera directa, a través de un diálogo donde se realizarán preguntas abiertas o selección múltiple, que fomenten una respuesta amplia sobre la interrogante propuesta, en este sentido, (Hernández Sampieri, 2014, citando a Savin-Baden y Major,2013; y King y Horrocks, 2010) indica que, una encuesta es "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)"(p.403) de tal manera, que esta técnica se utiliza, para personas que poseen amplio conocimiento y experiencia sobre el objeto de estudio, para el presente trabajo, se realizó una entrevista a la administradora del centro de atención médica, con el fin de conocer el proceso oficial de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores.

3.6. Instrumentos

Para el presente estudio, se empleó el instrumento del cuestionario para realizar una encuesta dirigida personal administrativo y operativa, y un censo a los jefes de área de un centro de atención médica, institución de seguridad social, ambas divididas en cuatro secciones, con el fin de obtener información de fuente primaria, sobre el proceso de inducción general y específica, así como identificar los aspectos esenciales y específicos que es necesario incluir dentro del programa de inducción general y específico, a continuación, se detalla cada una de las secciones que contienen dichos cuestionarios.

Presentación e instrucciones para realizar el cuestionario.

Sección I: El cuestionario de la encuesta dirigida al personal administrativo y operativo cuenta preguntas dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer el proceso de inducción general brindado a los colaboradores al ingresar al centro de atención médica, institución de seguridad social, adicional se cuenta con unas preguntas abiertas, en caso de que el colaborador considere que ninguna de las opciones proporcionadas se adapte a su experiencia y conocimiento, finalmente se cuenta con una pregunta con escala de Likert, para determinar la calificación del colaborador respecto a la inducción recibida.

Mientras, el cuestionario del censo dirigido a los jefes y encargados de área cuenta con preguntas dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer como se brinda el proceso de inducción general y que aspectos esenciales sobre la institución se comparten con los nuevos colaboradores.

Sección II: El cuestionario de la encuesta dirigida al personal administrativo se encuentra enfocada en preguntas dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer el proceso específico al puesto de trabajo brindado a los colaboradores al ingresar al centro de atención médica, institución de seguridad social, adicional se cuenta con unas preguntas abiertas, en caso de que el colaborador considere que ninguna de las opciones proporcionadas se adapte a su experiencia y conocimiento, finalmente se cuenta con una pregunta con escala de Likert, para determinar calificación del colaborador respecto a la inducción recibida.

Mientras, el cuestionario del censo dirigido a los jefes y encargados de área cuenta con preguntas dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer como se brinda el proceso de inducción al puesto de trabajo y que aspectos esenciales del puesto se comparten con los nuevos colaboradores, además, de identificar el acompañamiento que el mismo le brinda al nuevo integrante.

Sección III: La encuesta dirigida al personal administrativo cuenta con preguntas en dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer los aspectos generales y específicos de la institución y el puesto de trabajo, aprendidas por el colaborador, de manera que, se identifiquen esos aspectos a fortalecer e incluir dentro del programa de inducción general y específico.

Mientras, el cuestionario del censo dirigido a los jefes y encargados de área cuenta con preguntas dicotómicas y cerradas enfocadas en conocer los aspectos generales y específicos de la institución y el puesto de trabajo, que el jefe de área posee, de manera que, pueda apoyar y acompañar al nuevo colaborador en el proceso de inducción.

Adicional, se realizó una guía de entrevista, la cual contiene preguntas abiertas y de selección múltiple, enfocadas en conocer el proceso oficial de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores, además, de conocer ciertos aspectos que enriquezcan el estudio.

Cabe destacar, que se utilizó un cuestionario como instrumento para realizar la encuesta debido a que, (Hernández Sampieri, 2014) enfatiza que los cuestionarios:

Se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. (p.217)

3.7. Población

La población fueron todos los colaboradores del centro de atención médica, institución de seguridad social, del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, conformando un total de 141 colaboradores, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2

Población

Área de trabajo	Personal Administrativo y Operativo	Jefes y encargados de Área	Puestos
Dirección Administrativa financiera	32	6	17
Farmacia y bodega	24	2	8
Registros Médicos	23	1	4
Médica	51	2	15
Total	130	11	44
Población total	141		

3.8. Muestra

La muestra seleccionada para el estudio del presente tema fue considerada con base en el total de 130 colaboradores del área administrativa y operativa del centro de atención médica, institución de seguridad social, para lo cual, a continuación, se detalla el proceso:

Fórmula:

$$n = \frac{Nz^2P(1 - P)}{E^2(N - 1) + Z^2P(1 - P)}$$

Datos:

n= Tamaño de la muestra

N=Población

Z=Nivel de confianza

P=Probabilidad de éxito

E=Error de muestreo aceptable

$$n = \frac{130(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2(130 - 1) + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 98$$

Se obtuvo como resultado una muestra de 98 colaboradores, para lo cual se realizó un muestreo aleatorio simple entre el personal administrativo y operativo, con el fin de obtener respuestas de colaboradores aleatorios y no una cantidad específica de cada grupo, dado que, por la naturaleza de algunos puestos de trabajo, sería muy complejo establecer una cantidad determinada por área, debido a, factores de tiempo, atención a los pacientes y asuntos personales.

3.9. Censo

El censo consiste en el estudio de un problema en específico empleando la opinión o datos de todo el universo, en este sentido, (Hernández Sampieri, 2014) indica, que “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 172). De esta manera, se empleó la población total de 11 jefes y/o encargados de área del centro de atención, institución de seguridad social del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

3.10. Estadística

Para el presente estudio, se utilizó la estadística descriptiva, que consiste en recabar, ordenar y agrupar los datos obtenidos para un análisis e interpretación por medio de tablas y gráficos, para lo cual, una vez el total de la muestra culmine de responder los cuestionarios de la encuesta, se procedió a agrupar las respuestas obtenidas por pregunta, con el fin de generar una gráfica por pregunta, que contribuyó analizar detenidamente las respuestas brindadas por los colaboradores, posteriormente se realizará un análisis claro y objetivo con base a las respuestas obtenidas sobre el proceso de inducción general y específica que recibieron los colaboradores al ingresar al centro de atención médica, institución de seguridad social, para finalmente, realizar un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores, con los aspectos más generales y esenciales de la de la institución y del puesto de trabajo.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

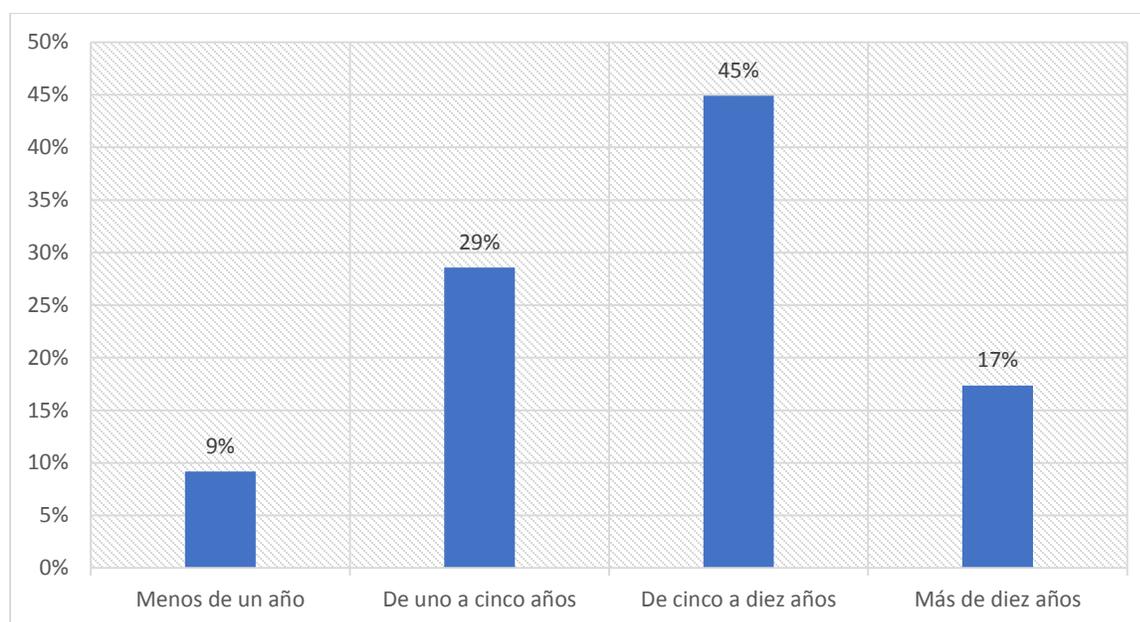
La discusión de resultados contiene el análisis e interpretación de las figuras y tablas realizadas con base en la información recabada en cada una de las técnicas e instrumentos utilizados en el presente estudio, con el fin de darle cumplimiento a los objetivos de la investigación.

4.1. Encuesta al personal administrativo y operativo

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la información recabada en la encuesta realizada a 98 colaboradores de las áreas administrativas y operativas, relacionadas a conocer el proceso de inducción general y específica brindado al ingresar a la institución.

Figura 4

Antigüedad del personal administrativo y operativo



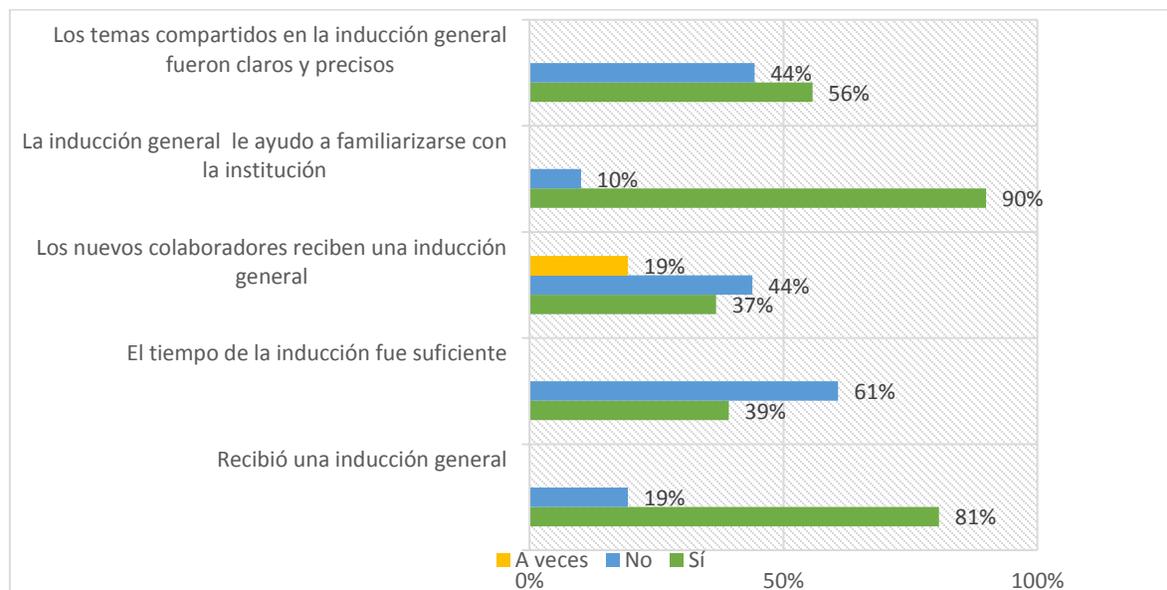
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, la mayoría de los colaboradores tiene una antigüedad en la institución de más cinco años, lo cual, permitirá comprender de manera más clara y profunda el proceso de inducción general y específica, dado que, en el transcurrir de los años los colaboradores han podido apreciar como el proceso se ha ido

modificando y actualizando, además, de observar si los nuevos integrantes reciben una inducción como tal, es por ello, que este aspecto es de gran relevancia para el análisis e interpretación de los datos.

Figura 5

Consideraciones de la Inducción General por el colaborador



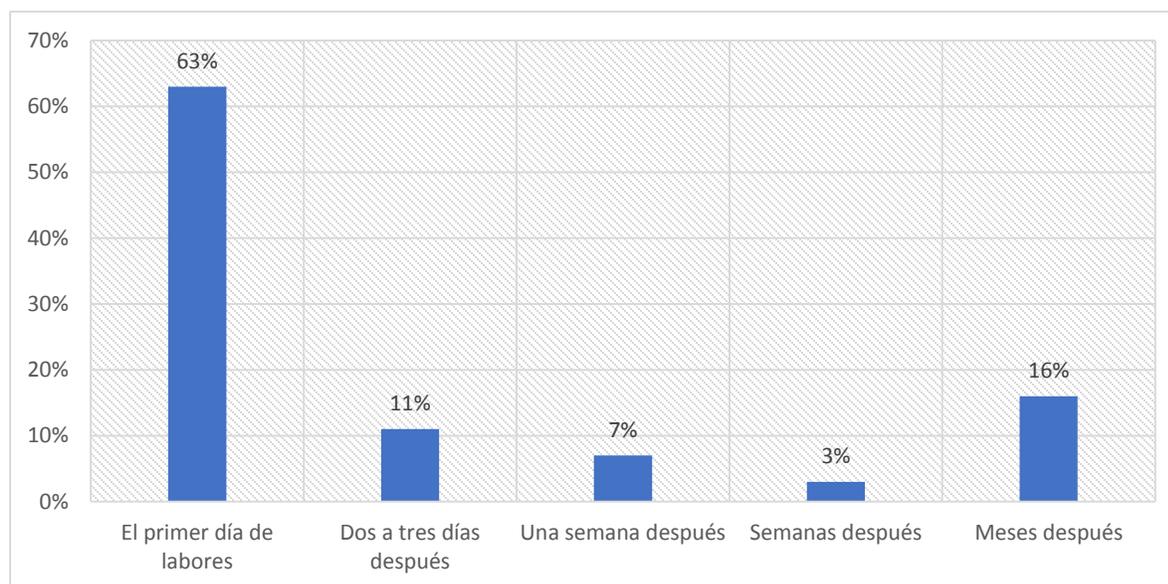
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Si bien la mayoría de los colaboradores recibieron una inducción general y la misma ayudó a que el colaborador se familiarice con la institución, existe una alta probabilidad que los temas impartidos no fueran comprendidos en su totalidad por los colaboradores, dado que, solamente el 56% del total de colaboradores, consideró, que no hubo claridad y precisión en los temas impartidos, y más del 50% mencionó que el tiempo de la inducción fue insuficiente, sin mencionar, que existe una inconsistencia en proporcionar la inducción a los nuevos integrantes, debido a que, no se garantiza que a todos se les brinde el proceso al ingresar a la institución, lo cual, puede repercutir que el porcentaje de colaboradores que se logre familiarizarse con la institución tenga una disminución considerable en el futuro, asimismo, es importante destacar lo mencionado por (Córdoba, 2016) el cual, resalta que el objetivo principal que se tiene con el procesos de inducción es instruir, orientar y dar a conocer a los nuevos miembros de un grupo, sus deberes,

derechos, y diferentes temas relacionados con la empresa o institución, es por ello, que es fundamental que el proceso de inducción general, sea brindado eficientemente.

Figura 6

Periodo en el cual el colaborador recibió la Inducción General

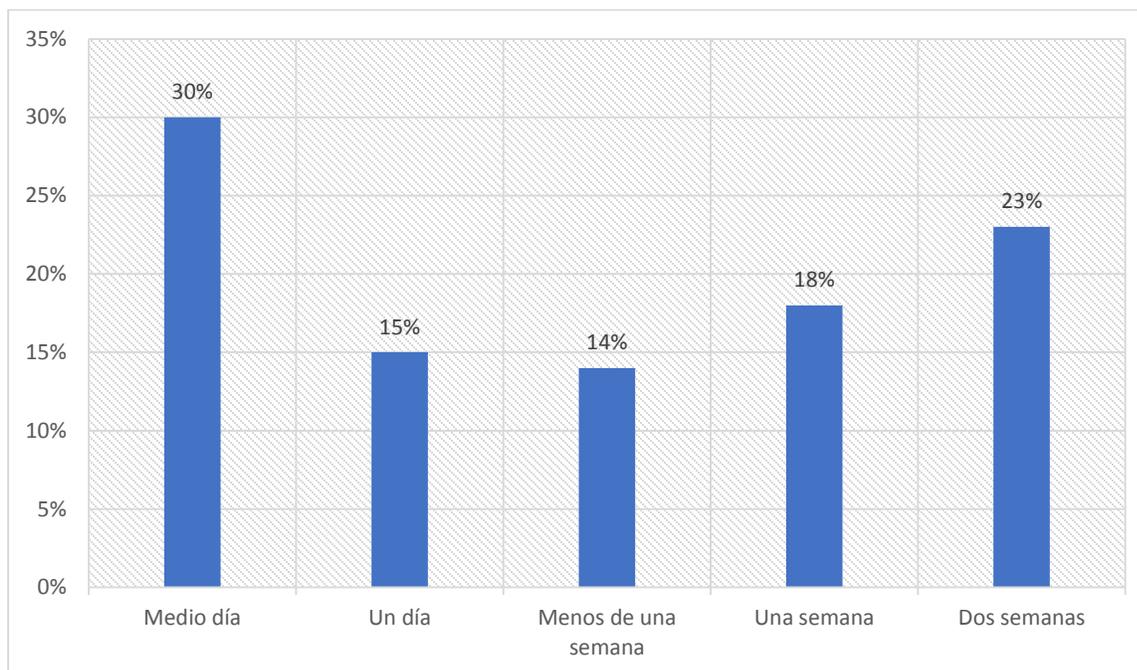


Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De los colaboradores que si recibieron una inducción general al ingresar a la institución el 63% se le proporciono la misma el primer día de labores, sin embargo, esta situación puede estar relacionada con la información brindada por la administración, la cual indica, que la mayoría de colaboradores recibió una inducción general en conjunto cuando se inauguró el centro de atención médica, además que la mayoría de colaboradores tiene una antigüedad mayor a cinco años, como se puede apreciar en la figura 3, de tal forma, que el periodo en el cual se brinda la inducción general, se ha visto modificado en los últimos años, lo cual se puede apreciar, en que un 37% de los colaboradores recibió la inducción en periodos distintos, que van desde dos a tres días después de haber ingresado a la institución, hasta varios meses después de ingresar, lo cual es una señal de alerta, dado que, lo ideal es recibir la inducción general el primer día de labores, debido a que la misma, como indica Merchán (2017) fomenta desde un inicio la cultura de la empresa y contribuye a un aspecto fundamental como lo es comunicación interna, la cual permitira una mejor difusión de temas disciplinarios, organizaciones y estrategicos.

Figura 7

Duración de la inducción general

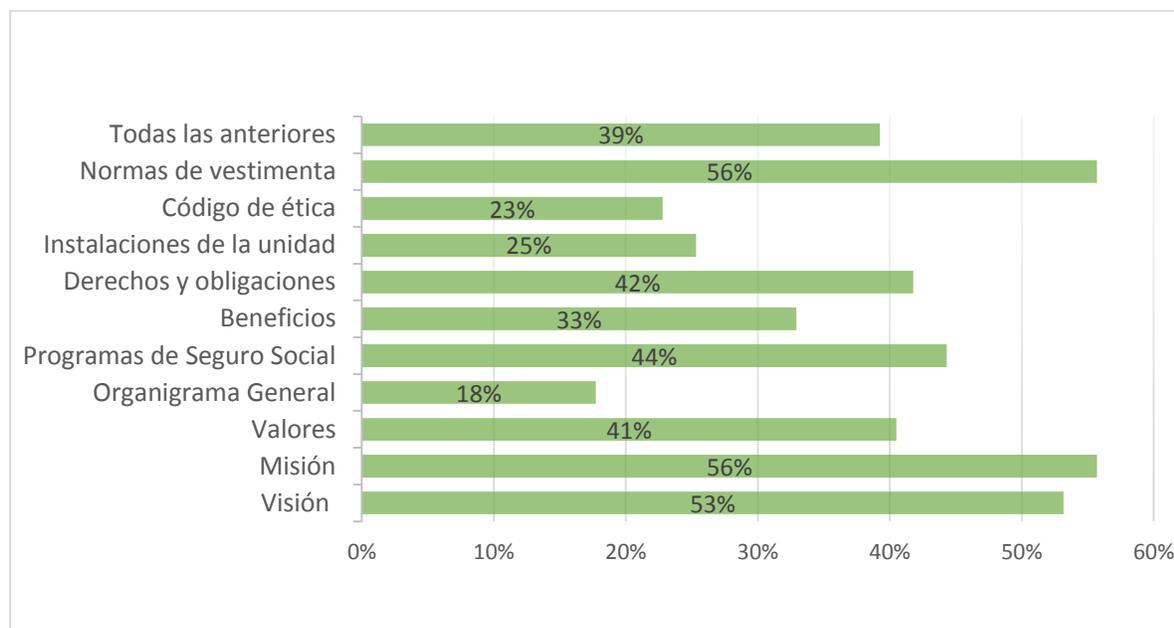


Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los colaboradores que sí recibieron una inducción general al ingresar a la institución, mencionaron cinco distintas duraciones del proceso, dentro de las cuales sobresale con un 30% medio día y con un 23% dos semanas, sin embargo es necesario, mencionar, que en Guatemala son pocas las empresas o instituciones que proporcionan una inducción general de una o dos semanas, por lo que, existe la probabilidad, que el colaborador no haya comprendido la interrogante en su totalidad, de manera que, se tomaron como correctas las primeras tres duraciones, de tal forma, que la duración del proceso se ha ido modificando, debido a que, no es demasiada la diferencia entre cada una, de esta forma, se entiende, que diversos grupos de colaboradores recibieron la inducción general bajo una misma duración, un dato preocupante, dado que, tener varios tiempos de duración del proceso, indica primeramente, que el contenido y tiempo de cada aspecto brindado en la inducción, no fue realizado de la misma manera, segundo, la cantidad de temas impartidos puede estar descompensada por el factor tiempo y finalmente, el conocimiento adquirido por los colaboradores no es lo mismo.

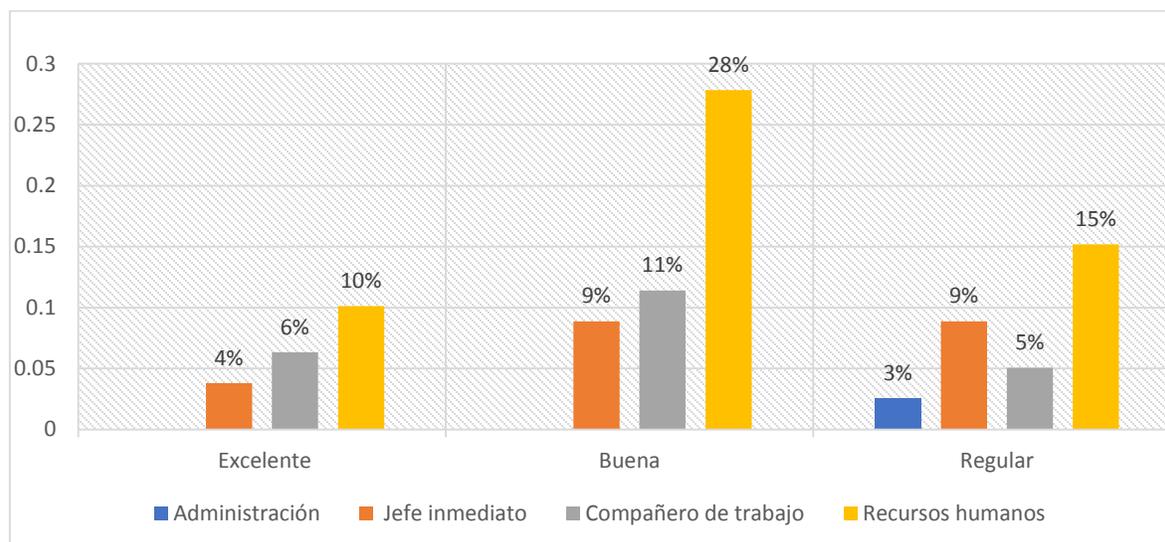
Figura 8

Temas compartidos en la Inducción General



Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, solamente el 39% de los colaboradores recibió todos los temas básicos de una inducción general, siendo los aspectos individuales más compartidos la misión, visión, valores, programas de seguro social, derechos y obligaciones del trabajador, es decir, solamente, se compartía uno o más temas, pero no todos, siendo el organigrama general de la institución, el código de ética y las instalaciones, los temas menos compartidos con los colaboradores, por ende, se comprende que la inducción general brindada a los nuevos integrantes presenta deficiencias, al omitir temas de alta relevancia para el nuevo integrante, en ese sentido, (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018) resaltan que es necesario incluir dentro de la inducción general aspectos como: la filosofía empresarial (misión, visión, valores), historia, metas, objetivos, organigrama, instalaciones, políticas, reglas, derechos y obligaciones. Es decir, toda información que contribuya a que el nuevo integrante conozca a la perfección la organización y su entorno.

Figura 9*Responsable y Calificación de la inducción General*

Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

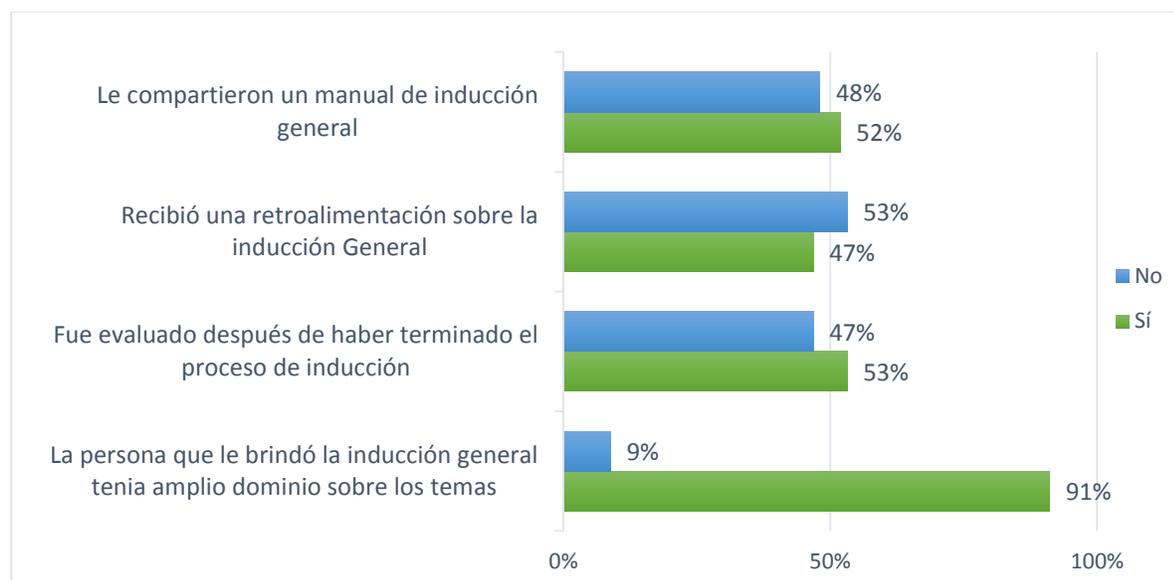
Los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, calificaron en un 48% la inducción recibida como buena y únicamente un 20% del total de colaboradores como excelente, datos inquietante, dado que, un proceso tan relevante para la institución y el colaborador, presenta resultados no sobresalientes, que pueden estar relacionados con aspectos débiles en el proceso, como: tiempo, claridad y precisión, que se pueden apreciar en la figura 5, además de aspectos fundamentales omitidos en el proceso, como: una evaluación y retroalimentación, como se puede observar en la figura 10.

No obstante, es importante destacar, que la calificación, no se encuentra baja, debido a, un aspectos fundamental como : el buen dominio de los temas por parte del responsable, como se puede apreciar en la figura 10, asimismo, es esencial mencionar que el departamento recursos humanos es el responsable que más impartió la inducción general a los colaboradores con un 53%, seguido por un compañero de trabajo con un 23% y el jefe inmediato con 23%,por ende, se comprende, que al momento que recursos humanos no brinda el proceso de inducción, la responsabilidad recae sobre, el jefe inmediato y posteriormente sobre un compañero de trabajo, sin embargo, la diversidad de periodicidad con la cual se brinda la inducción, como se puede observar en la figura 6

dificulta al jefe inmediato decidir si proporcionar la inducción general o esperar a recursos humanos.

Figura 10

Evaluación de la Inducción General



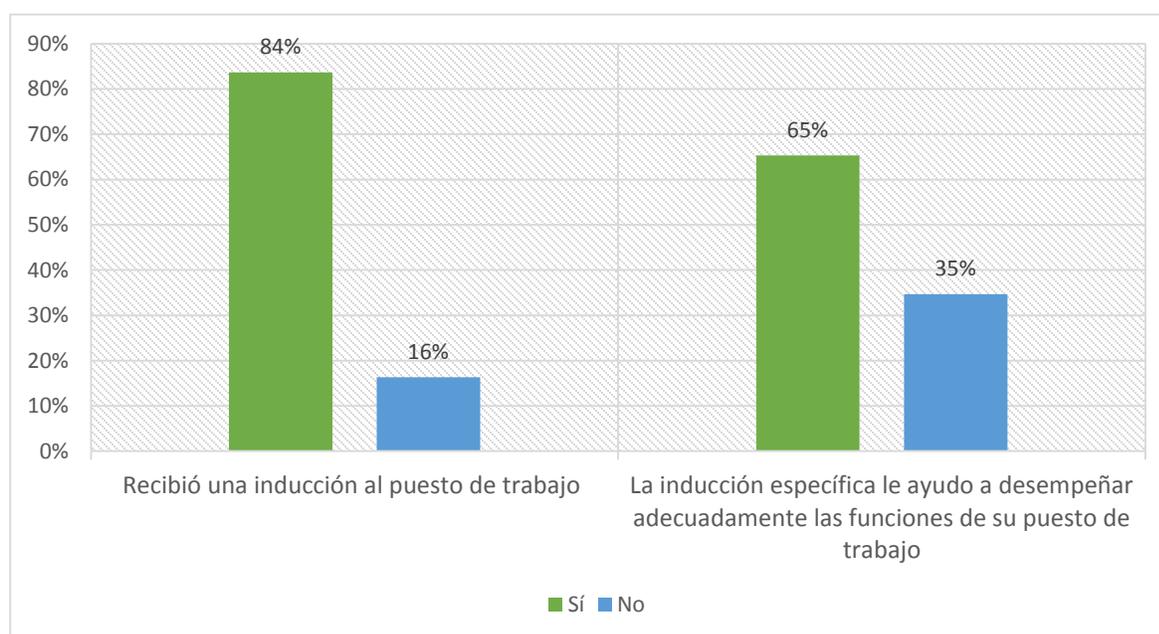
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los colaboradores de las áreas administrativas y operativas que sí recibieron una inducción general, indicaron en su mayoría que la persona responsable de brindarles la inducción general posee amplio dominio sobre los temas compartidos, sin embargo, aproximadamente solo la mitad de los colaboradores fue evaluado y retroalimentado posterior a la inducción, asimismo, solo la mitad de los colaboradores recibió un manual de inducción general, un dato preocupante, dado que, el manual de inducción según (Santillán, Figueroa, & Flores, 2018) es una herramienta que permite informar a los nuevos colaboradores los aspectos claves de la organización y que a su vez exprese la cultura e identidad organizacional, con la finalidad de brindar un documento físico o electrónico, en donde el nuevo integrante pueda consultar y enriquecer su conocimiento sobre la empresa, es por ello, que es indispensable que todos los participantes, obtengan uno al finalizar el proceso.

Además, si bien el responsable de la inducción posee amplio dominio sobre los temas, se omitieron las herramientas esenciales que proporcionan información confiable, verifica y objetiva, respecto a si la inducción proporcionada esté alcanzado los objetivos establecidos y dificulta mejorar eficientemente el proceso de inducción, al carecer de información que respalde las propuestas de mejora, un dato preocupante, dado que la empresa (linkedin, 2015), realizó un informe global de tendencias de quienes buscan trabajo, en el cual una de las principales razones por la cuales las personas renuncian es: la insatisfacción con la cultura organizacional, un aspecto que se puede mejorar mediante una adecuada inducción general, dado que, en la misma se dan a conocer todos los aspectos generales y específicos de la institución.

Figura 11

Inducción Específica y su contribución al desempeño del colaborador



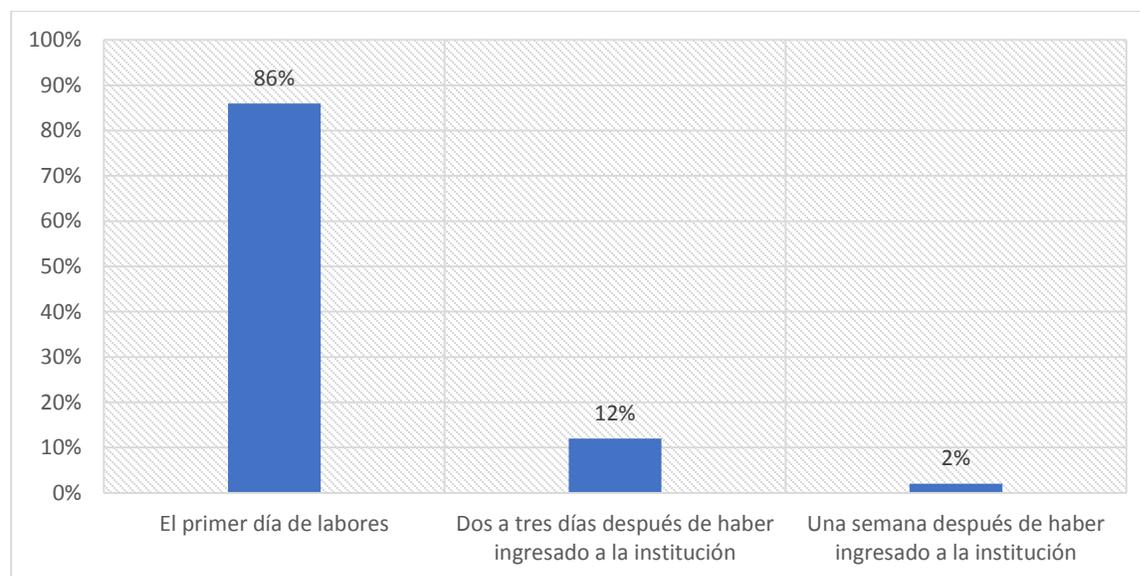
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, indicaron en un 84% que sí recibieron una inducción específica al momento de ingresar a la institución, sin embargo, solo el 65% menciona que la misma, le ayudó a desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo, lo cual puede estar relacionado directamente con la información proporcionado por la administración del centro de atención médica, la cual

indica que no existe un procedimiento oficial para impartir la inducción específica, lo cual, genera que el responsable de impartir el proceso, lo realice considerando su experiencia, criterios y conocimientos, sin embargo, es fundamental mencionar que una adecuada inducción específica contribuye a que las personas alcancen con mayor facilidad las metas y objetivos del puesto de trabajo, tal y como lo indica (Sánchez K. , 2016) donde resalta que el objetivo de una inducción específica, es brindar seguridad y confianza al nuevo colaborador, a través de compartirle conocimiento necesario para poder realizar el trabajo y lo que contribuirá posteriormente a alcanzar un mejor desempeño laboral.

Figura 12

Periodo en el cual el colaborador recibió la Inducción Específica



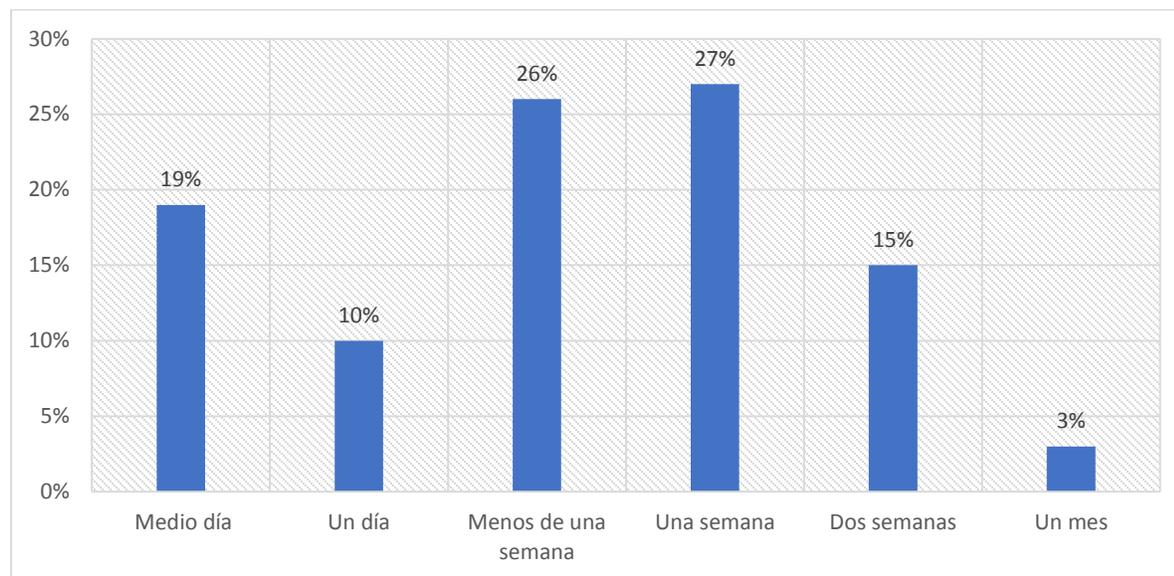
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De los colaboradores que sí recibieron una inducción específica al ingresar a la institución un 86% mencionó que se le proporcionó la misma el primer día de labores y un 14% la recibió días después de iniciar labores, lo cual, es arriesgado, dado que, lo ideal y recomendado, es que el colaborador conozca desde un inicio como realizar cada tarea, sin importar si la persona ha desempeñado con anterioridad un puesto similar, dado que, iniciar labores sin tener conocimientos del puesto de trabajo, puede perjudicar el rendimiento laboral y ocasionar problemas, en este sentido (Sánchez K. , 2016) resalta que el objetivo de una inducción específica al puesto es brindar seguridad y confianza al nuevo colaborador, a través de proporcionarle información sobre el puesto de trabajo y

herramientas, por lo cual, brindar dicha información después de iniciar labores afectará la confianza y seguridad del colaborador al ejecutar cada una de las funciones designadas.

Figura 13

Duración de la inducción específica



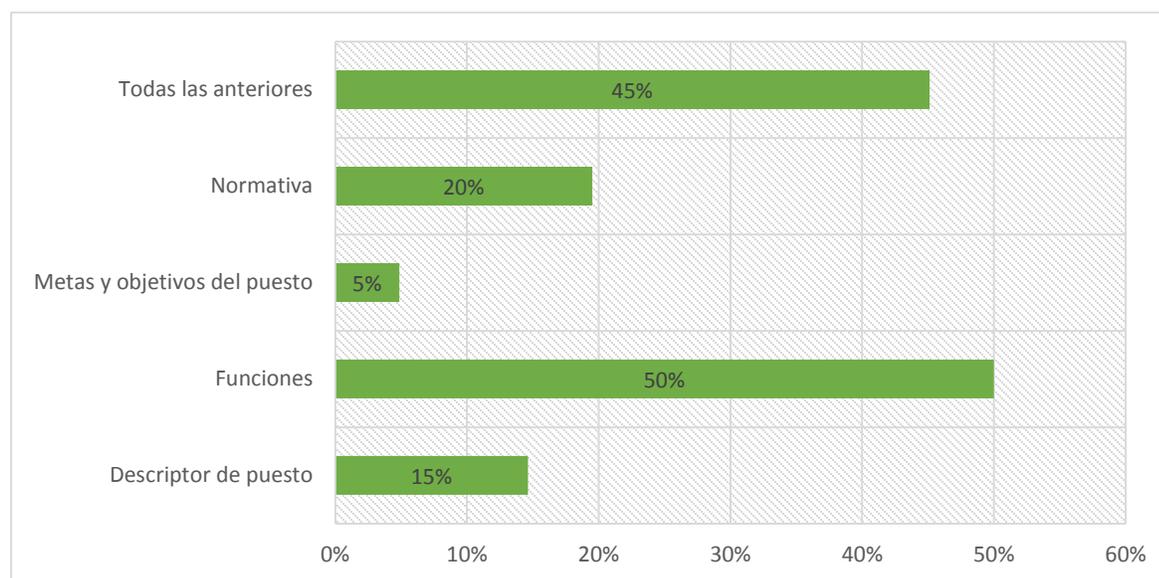
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los colaboradores que si recibieron una inducción específica al ingresar a la institución, sobresalen dos distintas duraciones del proceso, las cuales son: menos de una semana con un 26% y una semana con un 27%, información que se contradice, con la proporcionada por la administración del centro de atención médica, la cual indica, que la duración del proceso de inducción específica es de una semana, por lo cual, se puede observar que la duración de la misma es variada, lo cual puede repercutir, que no todos los colaboradores posean la misma información respecto al puesto de trabajo y como utilizar las diferentes herramientas, de manera que el desempeño laboral de los colaboradores que recibieron la inducción con una mayor duración, se pueden ver favorecidos, al tener más tiempo para asimilar y adaptarse al puesto de trabajo, caso contrario con aquellos colaboradores que tuvieron una inducción de un día o medio día, en este sentido (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), resaltan que, en este tipo de inducción se profundizan los aspectos relacionados con el puesto de trabajo,

abarcando temas más específico como: obligaciones, responsabilidades y objetivos que se deben alcanzar, por ende, requiere de una duración acorde a la cantidad de contenido, es por ello, que en la figura 26, se puede apreciar, que la mayoría de los encargados de área, coinciden que la duración adecuada para la inducción específica es de una semana, de la misma manera, que la administradora del centro de atención médica.

Figura 14

Temas compartidos en la Inducción específica



Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

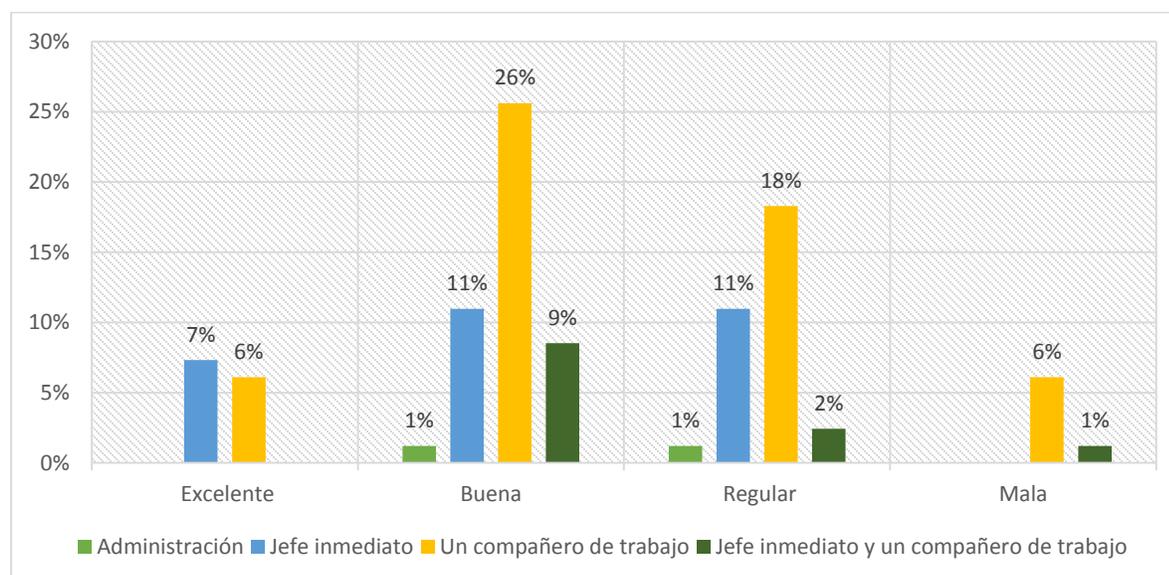
Menos del 50% de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, recibieron los temas básicos de una inducción específica, sin embargo los aspectos más débiles compartidos con el resto de colaboradores son las metas y objetivos del puesto de trabajo, el descriptor del puesto y la normativa del área de trabajo, de manera que la mayoría de colaboradores que no recibe todos los temas básicos, se le comparte únicamente las funciones de su puesto de trabajo, datos que concuerda con la información proporcionada por la administración del centro de atención médica, por lo tanto, se puede observar una deficiente inducción específica, dado que, se omiten temas de alta relevancia para el puesto de trabajo, lo cual puede estar relacionado con la inexistencia de un procedimiento oficial y que el responsable de impartir la inducción en

su mayoría es un compañero de trabajo, lo cual, puede dar origen a la omisión involuntaria de temas, al desconocer como brindar una inducción y que temas abordar, compartiendo únicamente los aspectos considerados necesarios bajo su punto de vista y experiencia, debilitando de esta manera el proceso de inducción.

Aunado a lo descrito anteriormente se puede añadir que (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), resaltan que es necesario que dentro de la inducción específica se profundice todos los aspectos relacionados puesto de trabajo, no solamente las funciones y/o normativa, dado que, el colaborador necesita conocer que realizará y como debe de realizarlo, de manera que, pueda ejecutar adecuadamente cada una de las tareas asignadas.

Figura 15

Responsable y Calificación de la inducción Específica



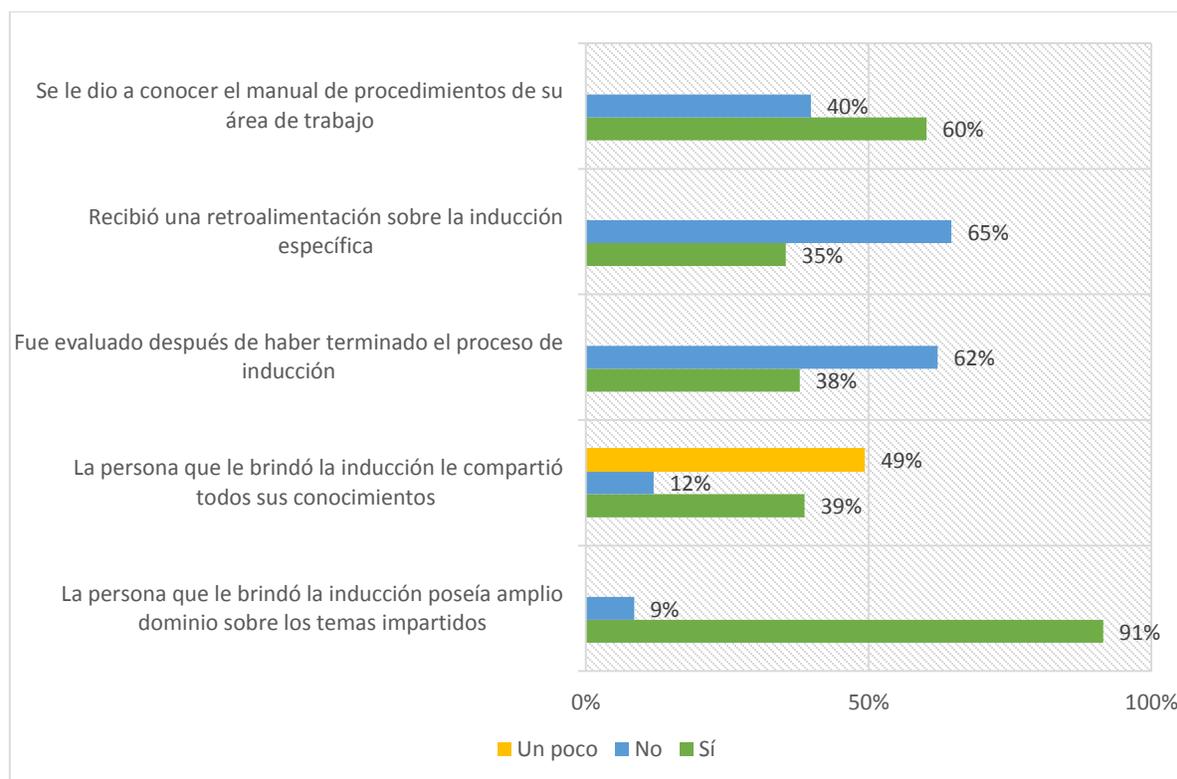
Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recaba, el 56% de los colaboradores recibió la inducción específica a cargo de un compañero de trabajo, siendo la calificación promedio de buena, de esta manera la inducción específica presenta ciertas deficiencias, dado que, la responsabilidad de guiar y formar al nuevo colaborador recae en su mayoría de ocasiones sobre un compañero de trabajo, lo que puede generar que se omitan temas de alta

relevancia, debido a que, el compañero de trabajo establecerá los temas y forma de impartir la inducción, bajo su experiencia, criterios y conocimientos, además, solamente el 60% de los jefes de área supervisa la inducción específica cuando la imparte un compañero de trabajo, tal y como se puede apreciar en la figura 24, de manera que, toda la responsabilidad de que el nuevo integrante se adapte y alcance el rendimiento deseado recae sobre un compañero de trabajo, en este sentido (Forero Torres & Milena, 2021) destacan que las personas involucradas en el proceso de inducción específica deben de ser los jefes inmediatos y colaboradores más destacados de cada departamento, debido a que, son las personas que poseen más experiencia y conocimientos actualizados, de tal forma, que es necesario que el jefe inmediato se involucre más en el proceso de inducción, para garantizar una adecuada adaptabilidad del nuevo integrante al puesto de trabajo.

Figura 16

Evaluación de la Inducción Específica

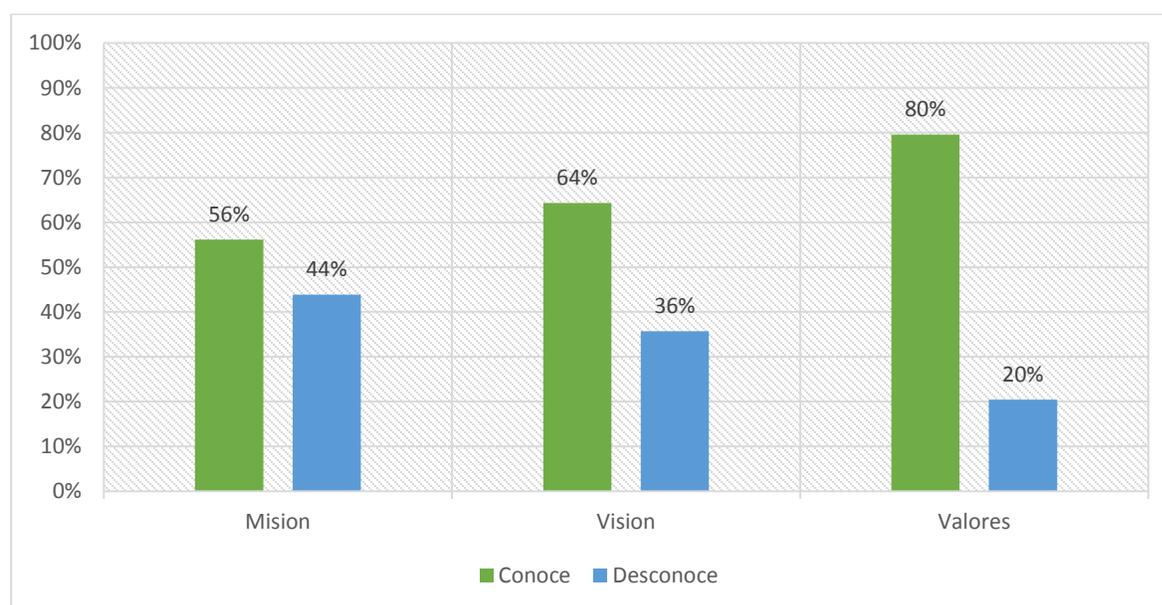


Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, la mayoría de los colaboradores concuerdan que la persona que les brindó la inducción específica poseía amplio dominio de los temas impartidos, sin embargo, más del 50% mencionó que la misma le compartió solamente un poco de sus conocimientos, por lo tanto, la persona responsable de la inducción es la correcta por dominio y manejo de los temas, pero presenta inconvenientes al transmitir su conocimiento con el un nuevo colaborador por lo tanto, se comprende, que el proceso de inducción específica presenta deficiencias en la trasmisión del conocimiento y en la medición y evaluación del mismo, lo cual, genera que no se posea información clara, objetiva, verídica y confiable respecto a los resultados alcanzados en la inducción, lo que puede impedir que no exista una mejora constante del proceso y que el colaborador alcance el desempeño deseado.

Figura 17

Conocimiento de la filosofía institucional



Nota: Encuesta al personal administrativo y operativo de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, en su mayoría conocen los valores de la institución, sin embargo, aproximadamente solo el 50% conoce la visión y la misión de la misma, por lo cual, el conocimiento respecto a estos últimos dos aspectos, muestra cierta debilidad, y es de preocupación, dado que la misión y visión de toda

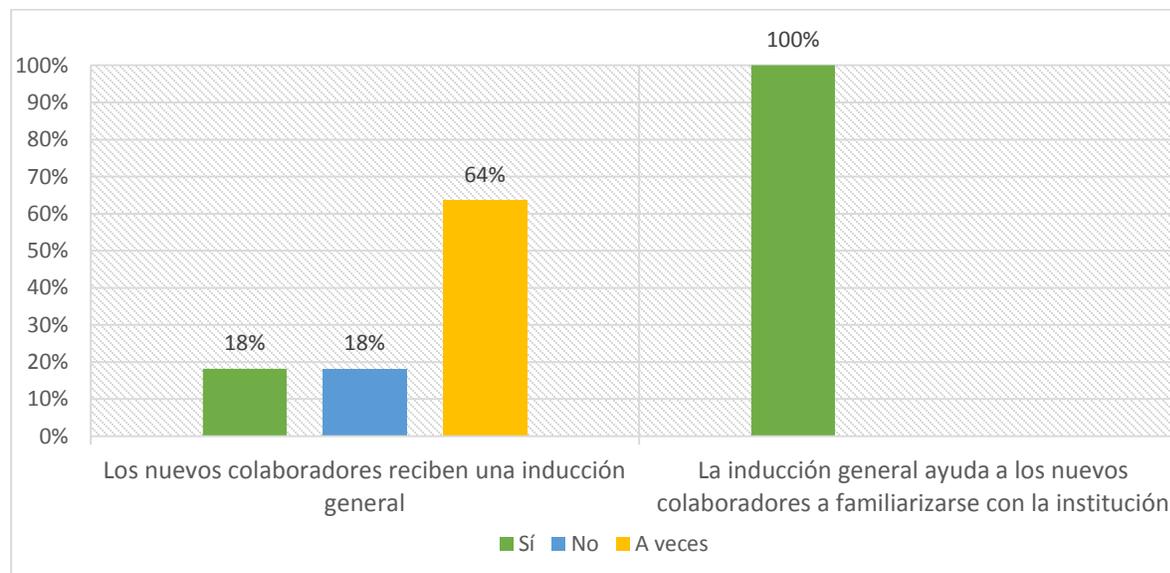
empresa o institución, es la razón de ser de la misma, y en el momento que los colaboradores la desconocen, se pierde el enfoque de cada una de las acciones de la institución, creando inconsistencia entre lo que se quiere ser y lo que realmente es la institución, de manera que el desconocimiento de estos aspectos repercuten de manera directa en la consecución de las metas y objetivos, dado que, se carece de un camino claro y objetivo a seguir, es por ello, que (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018) resaltan que dentro de la inducción general se le proporcione al nuevo colaborador la filosofía empresarial (misión, visión, valores), dado que contribuya a que el nuevo integrante conozca a la perfección la organización y su entorno.

4.2. Censo a jefes de área

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la información recabada en el censo realizado a los 11 jefes de área, relacionadas a conocer el proceso de inducción general y específica.

Figura 18

Proceso de inducción general y su familiarización con la institución



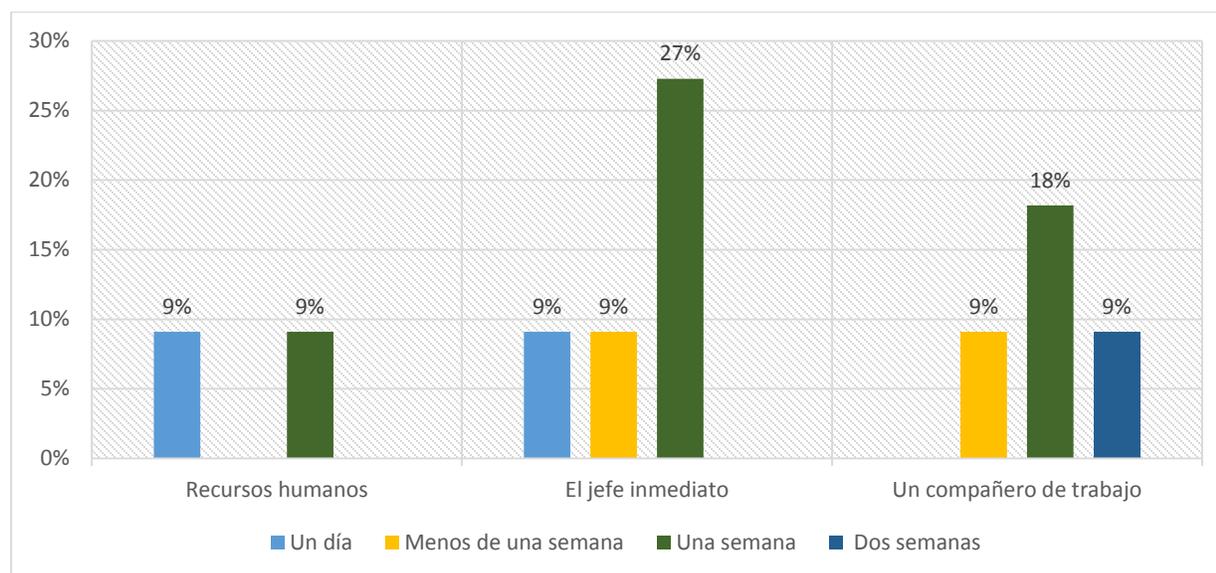
Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a información recabada, solamente el 18% de los jefes de área indican que los nuevos colaboradores reciben una inducción general al ingresar a la institución, sin embargo, el 100% considera que brindar dicho proceso contribuye a que el colaborador

se familiarice con la institución, de esta manera, se comprende, que el proceso de inducción presenta grandes inconsistencias, debido a que, se considera un proceso esencial tanto para el colaborador como para la institución, pero la mayoría de nuevos integrantes no la reciben, como se puede corroborar en la figura 5, sin embargo, cabe destacar que el responsable de brindar la inducción general es el departamento de recursos humanos según información proporcionada por la administración del centro de atención médica, por lo cual, el jefe queda exento de la responsabilidad directa, debido a que, no es el responsable de proporcionar una inducción general y existe una diversidad de periodos en la cual es brindada la misma, lo cual hace muy compleja la tarea del jefe inmediato de saber si debe proporcionar la inducción general, asimismo, es importante mencionar que la omisión de vital proceso en la adaptación de un nuevo integrante a la institución, puede incurrir, en que la persona no pueda familiarizarse a la misma, ocasionando que su rendimiento laboral se vea afectado de manera negativo y originar un sentido de pertenencia débil, que ocasione perdida de talento valioso para la institución

Figura 19

Responsable y duración de la inducción general



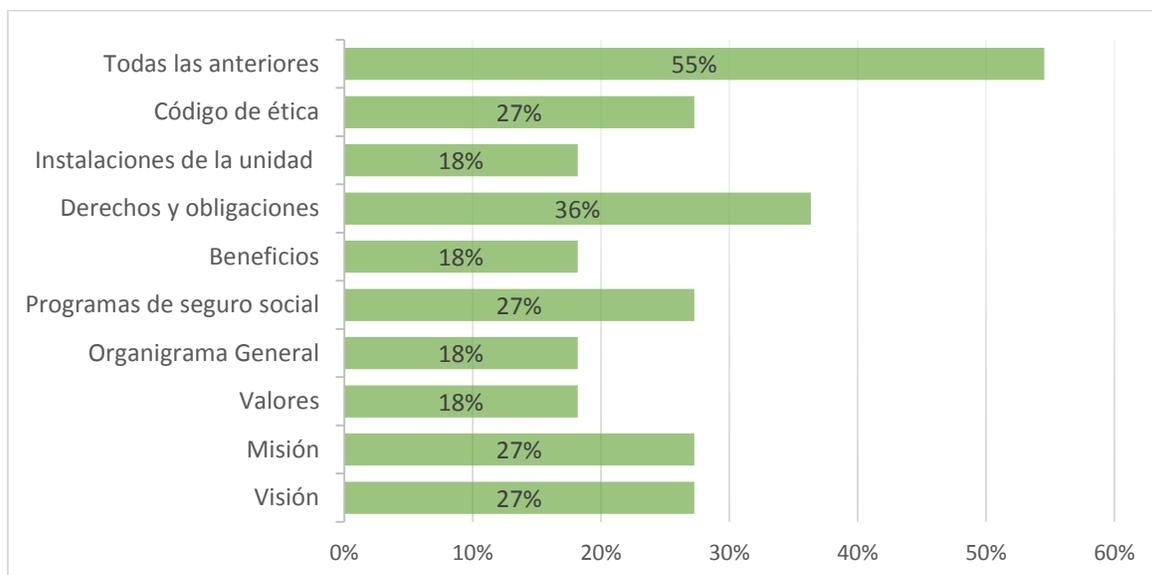
Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Los jefes de área mencionaron casi en un 50% que son ellos los responsables de proporcionar la inducción general a los nuevos colaboradores, y en su mayoría concuerdan que la duración de la misma es por una semana, no obstante, cabe destacar que el responsable principal de proporcionar la inducción general a los colaboradores fue el departamento de recursos humanos, como se puede apreciar en la figura 8, sin embargo, esta información puede estar relacionada con todos aquellos colaboradores que llevan 10 o más años en el centro de atención médica, dado que, todo el personal recibió en conjunto una inducción general al iniciar labores en el centro de atención, información proporcionada por la administración del mismo, por lo cual, los jefes de área se refieren a los procesos de inducción general proporcionados a todos aquellos colaboradores que ingresaron al centro de atención posterior a su inauguración.

No obstante, como se puede apreciar en la figura 18, que no todos los nuevos colaboradores reciben una inducción general, por lo cual, el jefe inmediato decide en algunas ocasiones proporcionar la inducción, cuando el departamento de recursos humanos no la brinda, tal y como se puede observar en la figura 19, por lo tanto, se puede comprender que el proceso presenta inconsistencias en proporcionar al nuevo integrante una inducción general, por ende, los aspectos generales de la institución y factores como: desempeño laboral, sentido de pertenencia e índice de rotación pueden verse afectados negativamente, al omitir dicho proceso a los nuevos integrantes de la institución.

Figura 20

Temas compartidos en la inducción general por los jefes de área

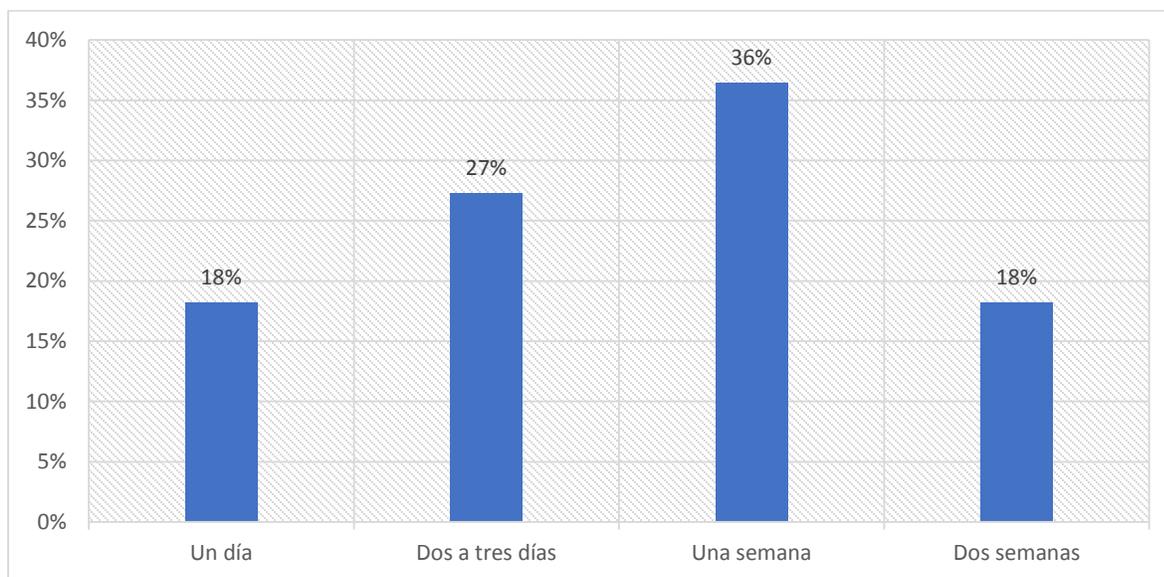


Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, únicamente un 55% de los jefes de área considera necesario compartir con los nuevos integrantes todos los aspectos mencionados en la figura 20, un dato alarmante, dado que, son los jefes inmediatos los responsables de brindar la inducción general en caso recursos humanos no la brinde, por lo cual, existe una alta probabilidad que no se comparta con el nuevo integrante temas de alta relevancia como: el organigrama general, valores, misión, visión, beneficios y las instalaciones del centro de atención médica, debido a que son los temas menos considerados con los jefes de área, un aspecto muy preocupante, porque, dentro de los temas poco considerados se encuentra la filosofía institucional, la cual es la base de todas los planes, metas y objetivos que se establecen, además, que es la esencia de toda institución.

Figura 21

Duración considerada para la inducción general por los jefes de área

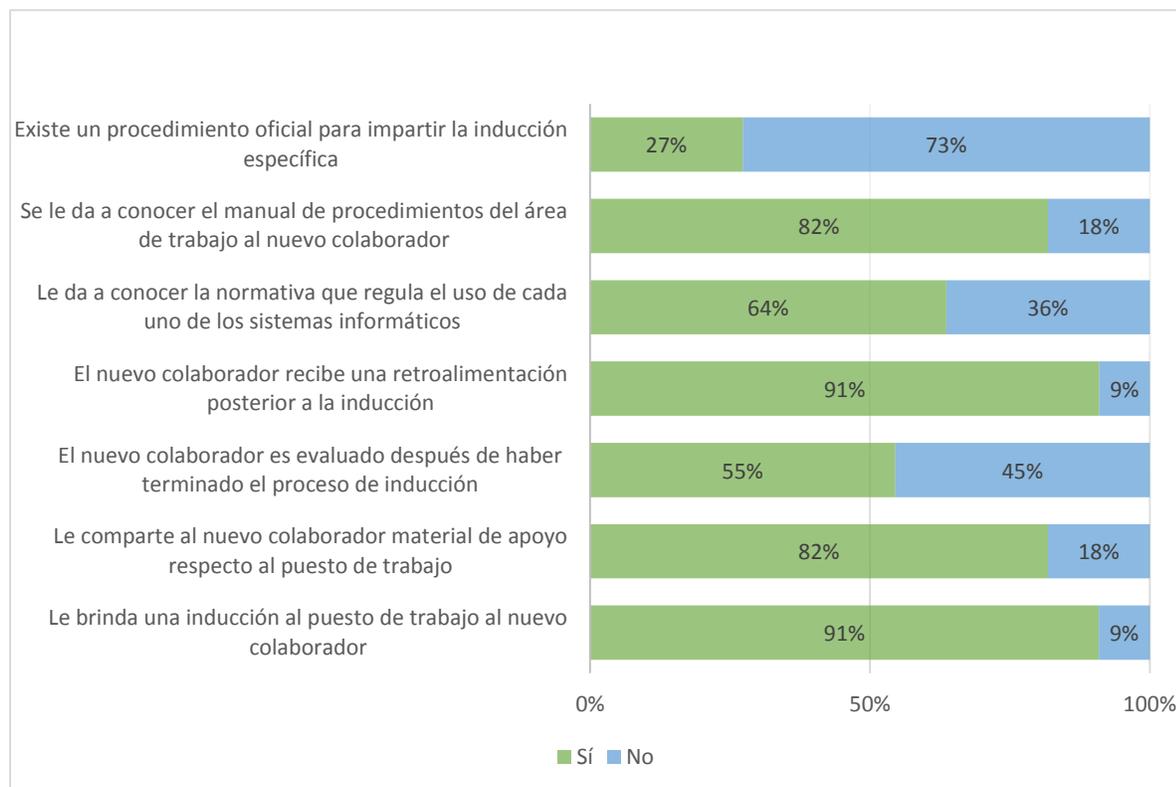


Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, un 36% de los jefes de área considera que el tiempo prudente y necesario para impartir la inducción general a los nuevos colaboradores es de una semana, dato que se relaciona con la duración de la inducción general que proporcionan los jefes inmediatos, como se puede apreciar en la figura 18, de esta manera se comprende, que la duración considera por jefes de área, es la que realmente ponen en práctica, sin embargo, es necesario que existe una relación directa entre duración y temas a compartir, dado que, aproximadamente el 50% de jefes de área considera necesario compartir con los nuevos colaboradores todos los temas mencionados en la figura 19, no obstante, un adecuado proceso de inducción contempla una diversidad de temas relacionados a la institución y de interés del trabajador, con el objetivo de crear una relación entre colaborador e institución, por lo tanto, el tiempo considerado por los jefes de área es adecuado, pero la cantidad de temas escaso, lo cual puede provocar que el proceso de inducción pierda su objetividad

Figura 22

Proceso de inducción específica brindada por el jefe de área



Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, la mayoría de los jefes de área brinda una inducción específica a los nuevos colaboradores y le comparte material de apoyo como: el manual de procedimientos del área y la normativa de los sistemas informáticos a utilizar, sin embargo, más del 50% no realiza una evaluación al finalizar el proceso de inducción pero la mayoría sí brinda una retroalimentación, de manera que los aspectos tomados en cuenta a fortalecer, son elegidos con base a la experiencia y observación del responsable de la inducción, información proporcionada por la administración del centro de atención médica.

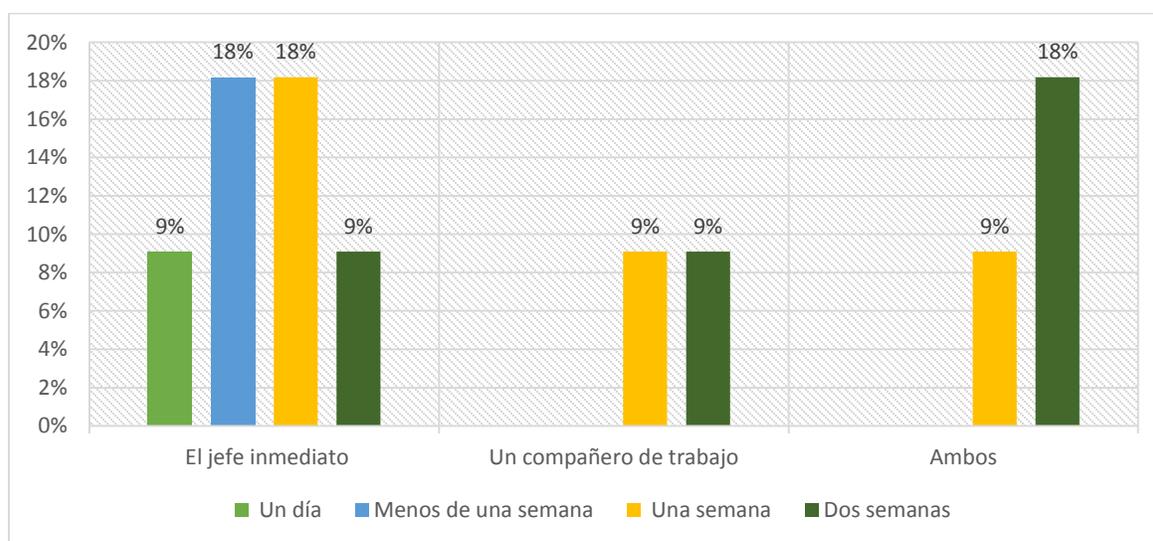
No obstante, es necesario mencionar que para tener una mayor claridad y objetividad respecto a los temas a fortalecer en una retroalimentación, es fundamental una evaluación, dado que proporciona información, clara, objetiva, verídica y confiable para

realizar dicho proceso, desde este punto de vista (Ramos, De Jesus, & Ramirez, 2018) indican que la inducción al puesto de trabajo, ayuda a identificar las necesidades de capacitación que presenta el nuevo integrante, de tal modo, que es necesario realizar una evaluación, para identificar cada uno de estos aspectos..

Aunado a lo anterior la mayoría de los jefes de área indicaron que no exista un procedimiento oficial para impartir la inducción específica a los nuevos colaboradores, lo cual se ve reflejado, en los distintos periodos, duraciones y temas, que indicaron los colaboradores de las áreas administrativa y operativa que recibieron, por lo cual, esa inconsistencia en el proceso de inducción puede repercutir de manera directa en el desempeño laboral de los nuevos integrantes.

Figura 23

Responsable y duración de la inducción específica



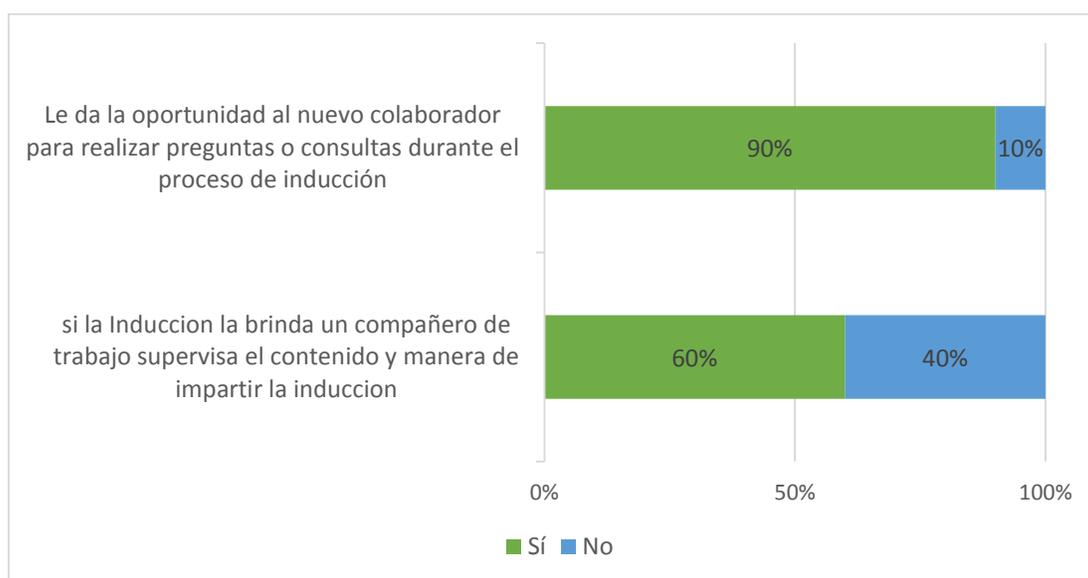
Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a información recabada, aproximadamente la mitad de los jefes de área indica que los responsables de impartir la inducción específica son los jefes inmediatos, con una duración menor a la semana y una semana, no obstante por un 27% mencionó que la inducción la brinda el jefe inmediato y un compañero de trabajo, con un duración de dos semana, por lo cual, más del 80% indicó que el jefe inmediato está involucrado en la inducción específica, lo cual es lo ideal, dado que, el jefe inmediato es el encargado

de supervisar y evaluar el rendimiento del colaborador, sin embargo, si este desconoce la inducción específica brindada al nuevo colaborador, tendrá un enfoque distinto en la evaluación del desempeño, que perjudica la calificación del colaborador, debido a que, el jefe asumirá que cada uno de los temas en la inducción fue abordado de manera clara, precisa y objetiva.

Figura 24

Supervisión de la inducción específica



Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

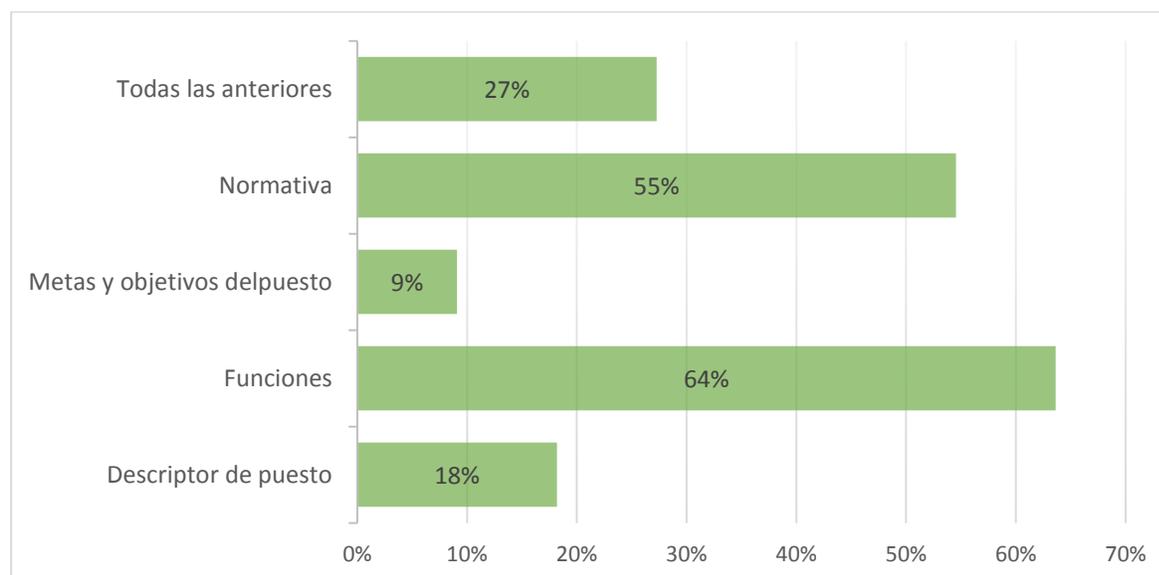
De la información recaba, la mayoría de los jefes de área cuando brinda el proceso de inducción específica le da la oportunidad a los colaboradores para realizar preguntas o consultas durante el proceso, sin embargo, solamente el 60% supervisa el proceso de inducción específica cuando se delega a un colaborador del área para instruir y guiar al nuevo colaborador, un dato preocupante, dado que, no existe un procedimiento oficial para impartir la inducción, por lo cual, el compañero de trabajo compartirá los temas que considere necesarios bajo su experiencia y conocimiento, por ende, es necesario que en todo momento el jefe inmediato supervise el contenido compartido, dado que, el mismo contribuirá al desempeño laboral que el nuevo integrante alcance, por lo tanto, supervisar

la inducción específica no es una opción, sino obligación, que asegura mejores resultados por los nuevos integrantes.

Asimismo, es importante mencionar que la supervisión forma parte de la fase de control dentro del proceso administrativo, por lo cual, todo jefe debe de ejercer una supervisión constante y eficiente, que contribuya a la consecución de metas y objetivos, en ese sentido (Del Carmen, Osorio, & García, 2020) destacan que es indispensable que dentro de la fase de control, se evalúe constantemente el logro de objetivos, a lo cual, se entiende que es necesario que exista una supervisión en todos los procesos existentes dentro de la institución, dentro del cual, la inducción es uno de los procesos más determinantes, es por ello, que es indispensable que los jefes supervisen el proceso de inducción, cuando esté a cargo de un compañero de trabajo.

Figura 25

Temas compartidos en la inducción específica



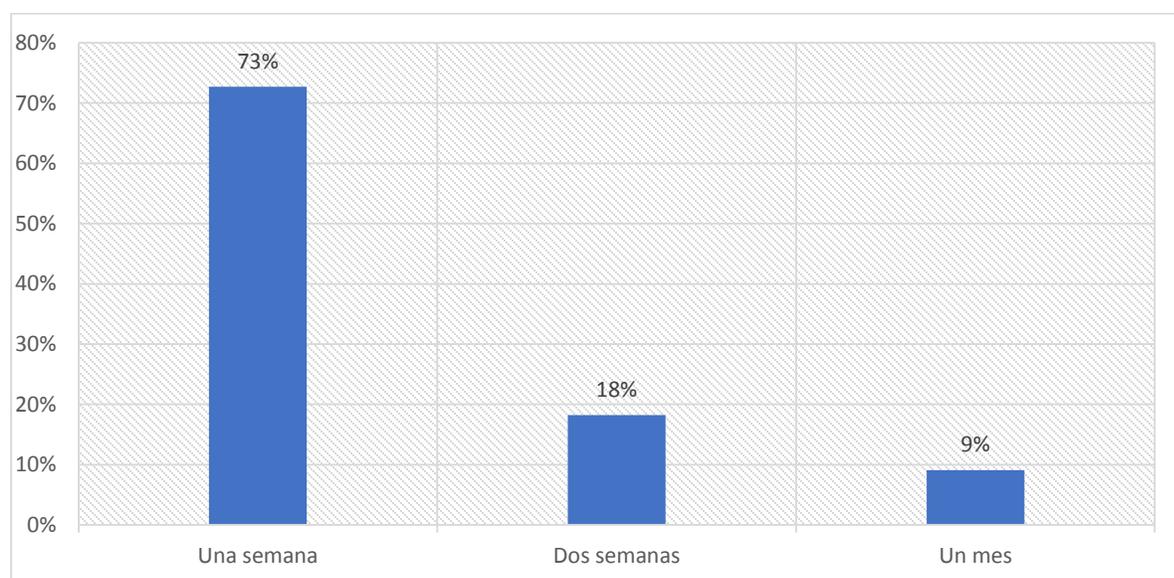
Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información, recabada, únicamente un 27% de los jefes de área comparten todos los aspectos detallados en la figura 24 con el nuevo colaborador, el 73% restante, comparte en su mayoría únicamente las funciones y normativa del puesto, lo

cual es un dato alarmante, dado que, entre más información posea el nuevo integrante respecto a su puesto de trabajo, su rendimiento laboral mejorará, debido a que, sabrá que hacer y como hacerlo, caso contrario sucede, cuando se omiten temas de alta relevancia, tal es el caso del descriptor de puesto y las metas y objetivos del puesto, de manera que, el nuevo integrante, desconocerá la estructura institucional, además de no tener un camino claro y preciso bajo el cual deba guiar comportamiento y rendimiento.

Figura 26

Duración considerada para la inducción específica por los jefes de área



Nota: Censo a jefes de área de un centro de atención médica del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

De acuerdo a la información recabada, la mayoría de los jefes de área sugirieron una duración prudente y adecuada para brindar la inducción específica a los nuevos colaboradores de una semana, sin embargo, existe una incorrecta idea respecto a la duración y temas a compartir, dado que, sugieren una inducción de una semana, pero anteriormente en la figura 25, un porcentaje bajo, comparte todos los temas básicos de una inducción específica, por ende, es necesario que la duración y temas estén relacionados de manera directa, de tal forma que cada aspectos sea brindado de manera clara y objetiva en el tiempo necesario, no simplemente como relleno, dado que, al final

el primer afectado es el colaborador, al no brindar el rendimiento esperado, posteriormente el área de trabajo, al no alcanzar los objetivos establecidos y finalmente la institución, al poseer talento humano, que no contribuye adecuadamente a las metas y objetivos de la misma.

4.3. Entrevista a la administración del centro de atención médica

Como parte de las técnicas utilizadas para recabar información, se realizó una entrevista a la administradora del centro de atención médica integral, con el fin de conocer el proceso de inducción general y específica brindado a los nuevos colaboradores de la institución, llegando a los siguientes resultados:

Tabla 3

Proceso de inducción General

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cuántos años lleva en la institución?	Más de diez años	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción general, se puede observar primeramente que la administradora cuenta con diez o más años en la institución, por lo cual, ha observado como el proceso de inducción general se ha ido modificado, hasta la actualidad, lo cual, ayudará a comprender a profundidad el proceso, segundo, la administradora indica que la mayoría de colaboradores recibió efectivamente una inducción general al inaugurarse el centro de atención médica, por lo cual, la información recabada respecto al responsable, puede estar influenciada directamente por este dato relevante, debido a que, la mayoría de colaboradores
¿Quién le brinda la inducción general al nuevo colaborador?	Recursos humanos (Centrales)	
¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción general al nuevo colaborador?	Medio día	
¿Cuál es el proceso oficial para impartir la inducción general al nuevo colaborador?	La mayoría de trabajadores recibió una inducción en conjunto al inaugurarse el centro de atención médica, posteriormente el proceso es el siguiente: En el Departamento de Recursos Humanos deben de observar constantemente	

	<p>las contrataciones realizadas para que en las Unidades en donde labora el nuevo colaborador pueda ser enviado a la Inducción General por medio de listados informando el día y hora a presentarse, normalmente se realizan en el Departamento de Capacitación y Desarrollo con una duración de medio día.</p> <p>Actualmente se cuenta con la página de EDUCA IGSS en la cual los colaboradores deben realizar cursos por medio de videos, infografías y pruebas.</p>	<p>tiene diez o más años en la institución, segundo, la inducción general esta a cargo del departamento de recursos humanos y desarrollo y capacitación del instituto, sin embargo, recientemente, incorporaron el proceso a la página de capacitaciones del instituto, con el objetivo de estandarizar y garantizar que todos los nuevos colaboradores reciban el proceso de inducción, dado que por motivos de carga laboral, no todos lo estaban recibiendo, sin embargo, cabe destacar que no todos los colaboradores tienen acceso a una computadora y la figura de un mentor, siempre facilitara la adaptación, a lo cual (Marcelo, Gallego, Murillo, & Marcelo, 2016) afirman que varias investigaciones han demostrado que el apoyo y acompañamiento de un mentor o instructor, hace que la probabilidad de que los nuevos colaboradores abandonen la empresa sea menor, se adapten mejor y alcancen un mejor desempeño laboral.</p> <p>Asimismo, mencionó, que todos los colaboradores que participan en el proceso reciben un manual de inducción general, el cual contiene toda la información, proporcionada, finalmente, indicó que no todos los colaboradores reciben una inducción general debido a que, por factores de trabajo, tiempo y disposición, no pueden asistir o simplemente no quieren.</p>
<p>¿Se le brinda un manual de inducción general al nuevo colaborador?</p>	<p>Sí</p>	
<p>¿Todos los nuevos colaboradores reciben una inducción general?</p>	<p>Debido a que no todos los colaboradores son enviados a la Inducción, por cargas de trabajo les es imposible asistir o bien simplemente los colaboradores no asisten.</p>	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Tabla 4

Temas compartidos en la inducción General

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué aspectos se le comparten con el nuevo colaborador en la inducción general?	Se les brinda a los trabajadores en la inducción general los temas más relevantes de la institución como: Historia del IGSS, Misión, Visión, valores, beneficios económicos a nivel general, a grandes rasgos cuales son los derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción general, se puede observar que los temas compartidos con los nuevos colaboradores se encuentran más enfocados en conocer la institución y se descuidan los temas relacionados con los beneficios que la misma brinda a los empleados, lo cual, se refleja, en el problema más observado por la administradora en los nuevos integrantes, que es el desconocimiento de los requisitos para aplicar a los beneficios, esto se debe también, a que la mayoría de procesos se encuentra en constante modificaciones, como son los documentos a presentar y los plazos.
¿Sobre qué temas de la inducción general ha observado que el nuevo colaborador ha tenido problemas o dificultades?	Se ha observado que los colaboradores desconocen de los procedimientos acerca de los beneficios y documentos a presentar debido a actualizaciones que se generan constantemente.	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Tabla 5*Evaluación del proceso de inducción General*

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Se realiza una evaluación al finalizar la inducción general?	Sí	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción general, se puede observar que, si bien todos los colaboradores a los cuales se les brinda la inducción general son evaluados al iniciar y finalizar el proceso, ninguno recibe una retroalimentación, dado que, solo para coordinar el proceso de inducción es un tema complejo, el coordinar una retroalimentación se vuelve un tema casi imposible, por factores como: tiempo, espacio, recursos económicos y sobre todo por el trabajo, dado que, significaría que el colaborador no trabaje por un día, atrasando sus tareas y cargando de trabajo a sus compañeros de trabajo, asimismo, es complejo que la administración del centro de médica realice la retroalimentación, dado que, los resultados obtenidos de las evaluaciones no son compartidos, únicamente quedan a disposición de los departamentos de recursos humanos y capacitación y desarrollo.
¿Se realiza una retroalimentación al finalizar la inducción general?	No se realiza una retroalimentación debido a que normalmente los trabajadores tienen exceso de trabajo, algunos no reciben la capacitación general ya sea porque no fueron enviados o bien los colaboradores no asisten a ella, no se informa a las unidades de los resultados obtenidos únicamente queda en conocimiento de Recursos Humanos. El realizar una inducción general es difícil para que asistan los colaboradores, la retroalimentación se vuelve compleja por temas de espacio, tiempo y recursos.	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Tabla 6*Proceso de inducción específica*

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Se le brinda una inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?	Sí	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción específica, se comprende, que todos los colaboradores reciben una inducción teórica y práctica, guiada por el jefe inmediato y un compañero de trabajo, sin embargo, no existe un procedimiento oficial y únicamente se le comparte al nuevo colaborador como material de apoyo los acuerdos relacionados a su puesto de trabajo (normativa oficial), por lo tanto, se entiende que el proceso de inducción específica se encuentra deficiente, dado que, si se brinda a todos los colaboradores, pero queda a decisión del jefe y compañero de trabajo, como estructurar y brindar el proceso de inducción, lo que puede ocasionar un inadecuado proceso de inducción, como se pudo apreciar en las calificaciones y apreciaciones del proceso en las encuestas.
¿Quién le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?	Jefe inmediato y un compañero de trabajo	
¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?	Una semana	
¿Le comparte al nuevo colaborador material de apoyo respecto al puesto de trabajo?	Si, se le brindan los Acuerdos que regulan los procedimientos según el área de trabajo	
La inducción específica al puesto de trabajo es teórica y/o práctica?	Teórica y práctica	
¿Cuál es el proceso oficial para impartir la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?	No se tiene regulado un procedimiento específico sin embargo el Jefe Inmediato posterior a la bienvenida y presentación con sus compañeros, le delega a un compañero según su experiencia y antigüedad para que oriente y capacite al nuevo colaborador o bien asigna a una persona que tenga disponibilidad de tiempo.	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Tabla 7

Temas compartidos en la inducción específica

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué aspectos se le dan a conocer al nuevo colaborador sobre su puesto de trabajo?	Al nuevo colaborador se le informan sobre sus funciones generales y específicas, que procedimientos se utilizan conforme a los Acuerdos y sistemas a utilizar	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción específica, se puede observar que la cantidad de temas compartidos es escasa y se enfocan únicamente a brindar herramientas para ejecutar adecuadamente las tareas asignadas, sin embargo, es importante mencionar que no se comparten los temas que brindan una guía clara y precisa, respecto a como se medirá el desempeño del nuevo colaborador, es decir compartir temas como : descriptor de puestos y metas y objetivos del área.
¿Qué normas de vestimenta se le dan a conocer?	De conformidad con la Circular 19/2022 el colaborador debe presentarse con vestuario apropiado, le es prohibido ropa o zapatos informales con excepción a los que por naturaleza de las funciones se les permita. Es prohibido el uso de pantalón de lona, blusas con escote pronunciado, tenis, sandalias, leggins, vestidos muy cortos o de tirantes.	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

Tabla 8*Evaluación del proceso de inducción específica*

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿El nuevo colaborador es evaluado después de haber terminado el proceso de inducción al puesto de trabajo?	No, debido a que, no hay un proceso oficial.	De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista a la administradora del centro de atención médica respecto al proceso de inducción específica, se comprende que la inexistencia de un procedimiento oficial y la alta carga laboral de algunos puestos de trabajo, contribuyen a que no se realice una evaluación y retroalimentación, solamente, con el transcurrir del tiempo se puede observar los aspectos en los cuales los colaboradores esta teniendo problemas, un tema muy preocupante, dado que, es necesario que el colaborador cometa errores, para recibir apoyo, es por ello, que la administradora considera necesario un programa de inducción general y específico, en este sentido (Turcios & Avendaño, 2016) resaltan, la importancia de un programa de inducción, dado que permite encauzar el potencial del colaborador hacia los objetivos organizacionales, además de guiarlo y enseñarle como realizar cada una de las tareas y como utilizar el equipo designado si fuera el caso, asimismo, reduce la probabilidad de que ocurran accidentes o errores involuntarios.
¿El nuevo colaborador recibe una retroalimentación posterior a la inducción?	Debido a las altas cargas de trabajo o bien factor tiempo no se realiza una retroalimentación, únicamente conforme al paso del tiempo y como vaya realizando los procesos el colaborador pregunta sobre dudas que le surjan.	
¿Considera necesario un programa de inducción general y específica al momento de ingresar a la institución?	Si	

Nota: Entrevista a la administradora de un centro de atención médica integral del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, junio 2022

CONCLUSIONES

1. El proceso de inducción general brindada a los nuevos colaboradores presenta varias deficiencias e inconsistencias en el proceso, empezando que no todos los nuevos integrantes la reciben, seguido por la inconsistencia en aspectos esenciales como responsable, donde en ocasiones la imparte recursos humanos, el jefe inmediato o un compañero de trabajo, asimismo, el periodo de inducción, donde a veces se imparte el primer día de trabajo, a los dos o tres días después de haber ingresado e incluso semanas o meses después de ingresar; finalmente, la duración de la inducción, donde en su mayoría dura una semana, pero se encuentran otras duraciones menores a una semana y la evaluación de la inducción, donde en su mayoría no es evaluada al finalizar el proceso.
2. Cabe destacar la limitada cantidad de temas compartidos en la inducción general, dado que, en la mayoría de las ocasiones solo se compartió las normas de vestimenta, misión y visión, sin embargo, aspectos como organigrama general, valores y código de ética, se compartió a un grupo muy reducido, además, de la inexistencia de una retroalimentación, no obstante, se destaca que existe un manual de inducción general pero no es compartido con todos.
3. El proceso de inducción específica brindada a los nuevos colaboradores es deficiente, dado que, no existe un procedimiento oficial, de manera que, el responsable establece bajo su propio criterio, experiencia y conocimiento, los aspectos a compartir, el periodo y duración de la inducción, siendo impartido dicho proceso en la mayoría de ocasiones el primer día hábil de trabajo, con una duración de semana, sin embargo, un aspecto fundamental como la evaluación al finalizar el proceso es inconsistente, debido a que, una gran parte de los colaboradores no son evaluados, asimismo, es necesario destacar que la cantidad de temas compartidos es limitada, dado que, únicamente se comparten las funciones y normativas del puesto de trabajo, omitiendo temas de alta relevancia como: descriptor, metas y objetivos del puesto, no obstante, se resalta, que si se

proporciona una retroalimentación al nuevo colaborador, aunque , la misma no tiene información que respalden los temas elegidos a fortalecer.

4. El proceso de inducción general y específica presenta varias deficiencias e inconsistencias en el proceso, sobresaliendo aspectos esenciales como: duración, temas, evaluación y retroalimentación, de manera que, no se encuentra establecido el contenido y tiempo en el cual se debe de impartir las inducciones, de esta manera, se comprende que es necesario establecer un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores, que contribuya a familiarizarse con la institución y alcanzar un mejor desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario establecer un procedimiento oficial donde se pueda apreciar el responsable, periodo, duración y evaluación de la inducción general, de tal forma, que cada uno de los nuevos colaboradores en la institución, reciba la inducción general bajo los mismos criterios.
2. Ampliar el contenido a compartir con el nuevo colaborador, incluyendo temas de alta relevancia relacionados con la institución, centro de atención médica y el colaborador, de tal forma, que el nuevo integrante posea información que le permita familiarizarse adecuadamente a la institución, además, de brindar una retroalimentación clara y objetiva, con base a los resultados obtenidos de una evaluación.
3. Es necesario establecer un procedimiento oficial, que contenga de manera clara y precisa, el responsable, periodo, duración y contenido, a impartir a los nuevos integrantes, de manera que se proporcione al nuevo colaborador la información y herramientas necesarios para desempeñar adecuadamente cada una de las tareas asignadas y así, alcanzar las metas y objetivos del puesto de trabajo, asimismo, realizar una evaluación al finalizar el proceso, que permita identificar todos aquellos aspectos a fortalecer en una futura retroalimentación.
4. Realizar un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores, que permita visualizar de manera clara y precisa, aspectos como: responsable, periodo, duración, contenido, evaluación y retroalimentación, de tal forma, que sea una herramienta que facilite a los responsables proporcionar adecuadamente la inducción y que contribuya a la familiarización del colaborador con la institución y que el mismo alcance un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Aldi López, h. J. (2018). Inducción y desempeño laboral. [*tesis de licenciatura*. Universidad rafael landívar].

Alles, m. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ciudad autónoma de buenos aires: granica.

Arturo vasquez, g. O., parrales pilozo, d. H., & morales, v. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista publicando*, 258-278.

Barragán, c., guerra, p., ortiz, a., & sandoval, p. (noviembre de 2018). Programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional. *Daena: international journal of good conscience*, 12.

Bueno, r., ramos, m., & berrelleza, c. (2018). *Elementos básicos de administración*. Servicios editoriales once rios.

Buitron, j. A. (2020). Elaboración de un guía de inducción para el mejor desempeño de los trabajadores de nuevo ingreso en la empresa brickostore cia.ltda. D.m.q. 2019. [*trabajo de integración curricular*. Tecnológico superior cordillera].

Chirinos, a. L. (2017). Estrategia de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en una universidad privada, chiclayo 2016. [*tesis de maestría*. Universidad señor de sipán], chiclayo, Perú.

Córdoba, s. (2016). Manual de inducción reinducción para talento humano de empaquetaduras y empaques s.a. [*trabajo de grado*. Corporación universitaria lasallista].

Cornejo, d. (2017). Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de género. [*tesis de maestría*. Universidad de Chile].

Del carmen, y., osorio, j. L., & garcía, v. (abril de 2020). El proceso administrativo. *Proceso administrativo*(1), 33.

Espejo cortés, k. A. (2018). Los procesos de inducción y capacitación en las ips de villavicencio. [*tesis de licenciatura*. Universidad de los llanos].

Fierro amaluisa, m. A. (2021). Importancia del proceso de inducción desde la gestión del talento humano para empresas comerciales ecuatorianas. [*proyecto de investigación previo a la obtención del título de psicólogo organizacional*. Pontificia universidad católica del ecuador].

Flores martínez, j. J. (2018). Diseño de un programa de inducción en una empresa de producción. [*tesis de licenciatura*. Pontificia universidad católica del ecuador].

Forero torres, d. S., & milena, c. H. (2021). Plan de mejoramiento para la inducción general y establecimiento de lineamientos para la inducción específica en fogafín. [*trabajo de grado en la modalidad de proyecto líder*. Pontificia universidad javeriana].

Franco, x., marín, a. C., mendez, k. L., botero, j. D., & sarmiento, e. N. (2021). Diseño de proceso de inducción y entrenamiento del personal de servicio al cliente en las droguerías “superfamiliar” en la ciudad de cali. [*diplomado de profundización en gerencia del talento humano*. Universidad nacional abierta y a distancia - unad].

García, m. (abril de 2020). 4 etapas. *El proceso administrativo*(1), 36.

Garzón león, r. J. (2022). Satisfacción a la inducción laboral y gestión hospitalaria en usuarios internos de un hospital básico de durán en tiempos covid-19. [*tesis de maestría*. Universidad césar vallejo].

Gómez, a. (2017). Diseño de un manual basado en competencias para selección, contratación e inducción de la empresa aseconadex s.a. [*tesis de maestría*. Universidad de guayaquil].

Hernández sampieri, r. (2014). *Metodología de la investigación*. México : mcgraw-hill / interamericana editores, s.a. de c.v.

Lavagnino, e. (2017). Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la universidad de san carlos de guatemala. [*tesis de maestría*. Universidad de san carlos de guatemala]. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf

Linkedin. (05 de agosto de 2015). *Linkedin*. Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/real-reason-people-switch-jobs>

Luna, a. (junio de 2015). El proceso administrativo. *Proceso administrativo*, 16.

Marcelo carlos, g. D., murillo, p., & martínez, p. (2018). Aprender a acompañar: análisis de diarios reflexivos de mentores en un programa de inducción. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 461- 480.

Marcelo, c., gallego, c., & mayor, c. (enero de 2016). B-learning para inducción del profesorado principiante. El caso del programa inductio en la república dominicana. *Red-revista de educación a distancia*(48), 28. Doi:10.6018/red/48/4

Marcelo, c., gallego, c., murillo, p., & marcelo, p. (enero-marzo de 2016). Aprender a acompañar: análisis de diarios reflexivos de mentores en un programa de inducción. *Revista de currículo y formación de profesorado*, 22, 461-480.

Merchán paredes, m. V. (s.f.). Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa quala ecuador. [*tesis de licenciatura*. Universidad católica de santiago de guayaquil].

Mero vélez, j. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista científica, ciencias económicas y empresariales*, 84-102.

Moreno pantoja, n. E., gonzalez rodriguez, l. P., & oviedo garcía, i. M. (2017). Diseño e implementación del manual de inducción para el talento humano del laboratorio departamental de salud pública de santander. [*tesis de licenciatura*. Unab convenio - universidad ces].

Mosquera, b. (2015). Importancia de la dirección. *Procesos administrativos*(1), 10.

Osorio, j. L. (mayo de 2020). Planeación, organización, dirección, control. *El proceso administrativo*(1), 38.

Quezada, m. (2017). Plan de mejora del proceso de inducción en el ministerio de la juventud, santo domingo, para él, año 2017. [*tesis de maestría*. Universidad apec].

Quinde soriano, c. C. (2021). Proceso de inducción y competencias profesionales de usuarios internos durante covid-19 en un hospital universitario ginecoobstétrico en guayaquil, 2021. [tesis de maestría. Universidad César Vallejo].

Ramos, j., de Jesús, a., & Ramírez, d. (2018). Consultoría integral colaborativa realizada: Mr. Baker. [tesis de maestría. Universidad Tecnológica de El Salvador].

Ribadeneira Alarcón, a. B. (2017). La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral. [tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

Román Ramírez, c. A. (2015). Diseño de un programa de inducción para el personal de la compañía tractores y construcciones tractorinsa s. A. [tesis de licenciatura. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].

Saldaña, I. B. (2017). "Integración del personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Morales 2017. [tesis de maestría. Universidad César Vallejo].

Sánchez, k. (2016). Implementación de un programa de inducción para el personal nuevo y propuesta de un plan de capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa avícola Fernández. [trabajo de titulación. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

Sánchez, I. (2017). Procesos de inducción y reinducción de los docentes del Instituto Educativo Distrital Cafam Santa Lucía y su incidencia en la práctica pedagógica. [tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia].

Santillán, w., Figueroa, I., & Flores, j. C. (2018). El manual de inducción y bienvenida como parte de la cultura organizacional. *Innova Research Journal*, 3, 66-83.

Solano, s. L. (2020). Implementación de un programa de inducción y reinducción en seguridad y salud en el trabajo para la empresa Redcómputo Ltda. [trabajo de graduación. Universidad Antonio Nariño].

Sotomayor, a. A. (2016). *Administración de recursos humanos: su proceso organizacional*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Tarco alvarez, c. V. (2016). Diseño de un sistema de inducción para el personal de la distribuidora el prado. [*tesis de licenciatura*. Pontificia universidad católica del ecuador].

Torres medica, d., ricardo, b. N., & javier, r. Á. (s.f.). Diseño de un programa de inducción general para la clínica intermédica diálisis en talca. *Trabajo de grado de magister*. Universidad de talca], chile.

Turcios, b., & avendaño, 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". [*tesis de maestría*. Universidad del norte].

Ugalde, s. L. (2019). El proceso de inducción como factor determinante del desempeño laboral. [*trabajo final de graduación*. Colegio fasta san vicente de paul].

Villao borbor, e. (2022). Inducción laboral a los funcionarios de registro civil de la provincia de santa elena. [*tesis de maestría*. Universidad estatal península de santa elena], la libertad, ecuador.

ANEXOS

**AÑO
2022**

Anexo 1



PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO

**DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES DE
UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA**

Presentación

A continuación, se presenta la propuesta de un programa de inducción general y específico dirigido a los nuevos colaboradores de un centro de atención médica, en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, con el fin, de proporcionar una herramienta estandarizada, clara y sencilla a los encargados de brindar importante proceso.

Este documento será una herramienta de apoyo y consulta, para brindar de manera amplia y clara, cada uno de los aspectos relacionados con la institución, el centro de atención médica y el colaborador, impartidos en la inducción general, asimismo, impartir de manera clara, sencilla y detallada cada uno de los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, de manera que el colaborador, tenga la información suficiente para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo y propiciar un entorno laboral, personal y social donde el colaborador pueda sentirse cómodo. El presente documento contiene detallado el contenido y duración de la inducción general y específica, así como, cada uno de los aspectos a proporcionar al colaborador, de manera que, cada persona que utilice esta propuesta comprenda de manera clara y sencilla, como brindar la inducción al nuevo integrante de la institución.

Cabe mencionar, que el mismo fue desarrollado mediante la información recabada en las encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo, el censo dirigido a los jefes y/o encargados de área, la entrevista realizada a la administradora y la normativa vigente relacionada con la gestión del talento humano del instituto de seguridad social, dentro de las cuales se puede mencionar: el Reglamento general para la administración del recurso humano al servicio del instituto guatemalteco de seguridad social (acuerdo 1090) y Políticas de recursos humanos del instituto de seguridad social, además, de la base teórica empleada para el presente estudio.

Índice

Justificación	1
Alcance	2
Objetivos de la propuesta	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Políticas	3
Responsables	4
Cronograma del proceso de Inducción General y Especifica	5
Plan de acción de la Inducción General	7
Plan de acción de la Inducción Específica.....	12
Resumen de la inducción general y específica.....	15
Recursos	16
Documentos de consulta	17
Lista de Verificación.....	18

Justificación

La inducción es un proceso amplio y complejo que se relaciona de manera directa con aspectos como: el desempeño laboral, sentido de pertenencia, clima y cultura institucional, índice de rotación, satisfacción laboral, entre otros aspectos varios, de esta forma se comprende que la inducción es un proceso esencial al cual, toda institución debe brindarle la debida atención e importancia.

Cabe destacar, que la eficiencia de un adecuado proceso de inducción se convierte una alta productividad alcanzada por los nuevos integrantes, dado que, la persona, se siente cómoda, segura, tranquila y sobre todo preparada, para ejecutar cada una de las tareas asignadas, caso contrario sucede, al omitir o proporcionar de manera deficiente la inducción, debido a que, el nuevo integrante, no solo no alcanzara el desempeño deseado, sino tiene altas probabilidades de cometer errores al ejecutar tareas, como resultado del desconocimiento de procedimientos respecto al puesto de trabajo, lo que puede ocasionar problemas legales, al ser una institución pública, regulada por diferentes, acuerdos, leyes, oficios, manuales y procedimientos.

Es por ello, que es indispensable que el centro de atención médica cuente con un programa de inducción general y específico, que estandarice el contenido y duración de los procesos, proporcionados a los nuevos colaboradores, de manera que todos, tengan las mismas posibilidades de alcanzar un alto desempeño laboral y que la institución se ve beneficiada, al aumentar el sentido de pertenencia, reducir el índice de rotación y mejorar el clima y cultura institucional.

Alcance

La propuesta de un programa de inducción general y específico es aplicable para todos los colaboradores del centro de atención médica, comprendiendo las distintas áreas dentro de la dirección administrativa financiera, registros médicos, farmacia y bodega y el área médica.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Brindar una guía clara y sencilla a los responsables de la inducción general y específica, de manera que el nuevo colaborador, posea la información relevante respecto a la institución, el centro de atención médica y el puesto de trabajo, que facilite su adaptación y contribuya a un mejor desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Proporcionar a los responsables el contenido y duración de cada uno de los aspectos generales relacionados a la institución, el centro de atención médica y al colaborador, que se brindará en la inducción general.
- Proporcionar a los responsables el contenido y duración de cada uno de los aspectos generales relacionados al puesto de trabajo, que se brindará en la inducción específica.

Políticas

- Todo nuevo colaborador debe de participar en el programa de inducción General y específico.
- Es responsabilidad de la administración del centro de atención médica, velar por el cumplimiento eficiente del proceso de inducción general y específica.
- El proceso de inducción comenzará el primer día laboral del nuevo colaborador.
- Todos los documentos mencionados en la propuesta deberán ser trasladados de manera impresa o digital a los nuevos colaboradores.
- La lista de verificación deberá ser realizada en conjunto y presencia del nuevo colaborador, y posteriormente, ser trasladada a la administración.
- La administración del centro de atención médica deberá de información al departamento de recursos humanos, cuando el nuevo colaborador finalice el proceso de inducción general y específica, además, de compartir la lista de verificación de temas compartidos.
- Velar por el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del nuevo colaborador en el puesto de trabajo.
- La omisión de alguno de los aspectos detallados anteriormente queda sujeto a las sanciones establecidas en Reglamento general para la administración del recurso humano al servicio del instituto de seguridad social (Primero una llamada de atención verbal, segundo, llamada de atención por escrito y finalmente una audiencia, cabe destacar, que dependiendo de la gravedad de circunstancia se puede realizar una audiencia de manera directa).

Responsables

- **Departamento de Recursos humanos:** Será el responsable de verificar, que el centro de atención médica proporcione a todos los colaboradores sin excepción alguna el programa de inducción general y específico, a través, de la solicitud constante de información respecto a los nuevos colaboradores y los resultados obtenidos del proceso de inducción.
- **Administración:** Serán los responsables de notificar al departamento de recursos humanos, cuando un colaborador finalice el programa de inducción y los resultados obtenidos de la realización de la lista de verificación. Asimismo, deberá de presentar al nuevo colaborador con el jefe inmediato y posteriormente llevar un registro de los colaboradores, a los cuales, se les brindó el proceso de inducción, para finalmente notificar al departamento de recursos humanos.
- **Jefe Inmediato:** Será el responsable de compartir todos los aspectos de la inducción general y específica, sin embargo, en la etapa práctica necesitará la ayuda de un colaborador, el cual elegirá con base en la experiencia, conocimiento y disponibilidad del mismo.
- **Compañero de Trabajo (asistente):** Será el responsable de ayudar al jefe inmediato en la etapa práctica de la inducción específica.

A continuación, se presentan los planes de acción a realizar en la inducción General y específica, los cuales contienen detallado los temas a compartir, objetivo y descripción de cada una, así como el responsable, duración y el apartado de notas, donde el responsable y participante, podrán anotar cualquier comentario, sugerencia o circunstancia que haya surgido durante el proceso de inducción.

Plan de acción de la Inducción General

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsable	Duración	Notas
DÍA 1					
Ingreso del nuevo colaborador	Presentar al nuevo colaborador con su jefe inmediato.	La administración presentará al nuevo colaborador el primer día laboral al jefe inmediato y él lo guiará en el proceso de inducción general y específica.	Administración	10 minutos	Sin importar el renglón del colaborador, la administración presentará al nuevo integrante con el jefe inmediato.
Bienvenida y presentación con los compañeros de trabajo	Desarrollar una conexión laboral de confianza entre colaborador, jefe inmediato y compañeros de trabajo.	El jefe inmediato dará la bienvenida al nuevo integrante a la institución y específicamente al centro de atención médica, además de presentarlo con sus compañeros de trabajo, asimismo, quedará a la disposición para resolver cualquier duda durante el proceso, de esta forma da inicio la inducción general.	Jefe inmediato	30 minutos	Se le entregará un cuaderno, lapiceros, lápiz, y borrador, al nuevo colaborador, para que realice anotaciones.
Reseña Histórica del instituto		Comunicar al nuevo colaborador un resumen de toda la historia del instituto, donde se incluyen temas como: seguridad social, fundación, funcionamiento y actualidad.	Jefe inmediato	30 minutos	

Reseña Histórica del centro de atención Médica		Comunicar al nuevo colaborador un resumen de la historia del centro de atención médica, donde se incluyen temas como: Fundación, funcionamiento y actualidad.	Jefe inmediato	30 minutos	
Filosofía Institucional	Aumentar el sentido de pertenencia del nuevo colaborador hacia la institución, brindándole la información esencial, que contribuya a una mejor adaptación a su nuevo entorno.	Compartir con el nuevo colaborador, la filosofía institucional, es decir, la misión, visión y valores.	Jefe inmediato	20 minutos	
Estructura Institucional		Trasladar el organigrama general de la institución y del centro de atención médica.	Jefe inmediato	30 minutos	
Nuestros Servicios		Brindar toda la información pertinente respecto a los servicios del instituto los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> • EMA (Enfermedad, Maternidad y Accidentes) • PRECAPI (Programa Especial de Protección para Trabajadoras de Casa Particular) • IVS (Invalidez, Vejez y Sobrevivencia) • IPLENA (Programa de Incorporación Plena de la Niñez y la Adolescencia a la Seguridad Social Guatemalteca) 	Jefe inmediato	30 minutos	
Unidades de atención médica		Informar de las diferentes unidades médicas que posee la institución, dentro de las cuales se pueden mencionar: hospitales, centros de atención, consultorios, puesto de salud y consultas externas.	Jefe inmediato	20 minutos	

DÍA 2					
Derechos del colaborador	Brindar la información pertinente y esencial sobre los aspectos de interés para el nuevo colaborador.	<p>Informar los derechos del colaborador, dentro de los cuales se pueden mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asuetos • Permisos y licencias con goce de salario • Vacaciones (25 días hábiles) • Doce salarios mensuales • Bono 14 • Aguinaldo • Complemento salarial en el mes de junio (un salario completo) • Complemento salarial en el mes de diciembre (un salario completo) • Bono de autonomía (Q 500.00) • Bonificación incentiva (Q 250.00) • Bono por antigüedad (Q75.00 al cumplir cinco años en la institución, después aumentará cada cinco años Q 50.00) • Bono vacacional (Q 300.00) • Bono de bioseguridad (personal de áreas médicas y odontológicas). • Prestaciones en dinero (subsidio por incapacidad, prótesis dental, beneficio de 	Jefe inmediato	1 hora y 30 minutos	

		lentes, beneficio económico por fallecimiento). <ul style="list-style-type: none"> Otros beneficios económicos (becas, asistencia médica, entre otras). 			
Obligaciones del colaborador		Informar al nuevo colaborador sobre las obligaciones adquiridas con el instituto y el centro de atención médica.	Jefe inmediato	30 minutos	
Prohibiciones del colaborador		Informar al nuevo colaborador sobre las prohibiciones dentro y fuera de las instalaciones.	Jefe inmediato	30 minutos	
Normas y Políticas		Trasladar las normas y políticas que rigen al personal del centro de atención médica, como lo son: <ul style="list-style-type: none"> Normas de vestimenta. Políticas de ascenso. Normas y políticas de cada área de trabajo. Código de ética. Entre otros. 	Jefe inmediato	1 hora	
Día 3					
Sanciones Disciplinarias	Brindar la información pertinente y esencial sobre los aspectos de interés para el nuevo colaborador.	Informar al nuevo colaborador sobre las sanciones disciplinarias, que son: <ul style="list-style-type: none"> Amonestación verbal. Amonestación escrita (llamadas de atención y audiencias) 		1 hora	
Causas de suspensión y Cancelación de relación laboral		Informar al nuevo colaborador sobre todas las causas de suspensión y cancelación de la relación laboral.	Jefe inmediato	30 minutos	

Procedimientos para optar a los beneficios		Trasladar e informar los requisitos y procedimientos a realizar para optar a los diferentes beneficios que proporciona el instituto.	Jefe inmediato	1 hora	
Recorrido por las instalaciones del centro de atención médica y presentación con los encargados de área.	Familiarizar al nuevo colaborador con las instalaciones del centro de atención médica.	Brindar al nuevo colaborador un recorrido por todas las instalaciones del centro de atención médica, identificando cada área y presentándolo con los encargados.	Jefe inmediato	1 hora	
Día 4					
Realizar y firmar lista de verificación	Verificar cada uno de los temas compartidos al nuevo integrante en la inducción general.	El responsable y el participante realizarán una lista de verificación respecto a los temas compartidos, con el fin de conocer si la inducción fue impartida en contenido y tiempo establecido.	Jefe inmediato	1 hora	Debe de realizarse en presencia del participante.
Manual de inducción General	Proporcionar un documento donde el colaborador pueda consultar información relacionada a la inducción general posterior a finalizarla.	Trasladar el manual de inducción general, el cual contiene detallado a profundidad cada uno de los aspectos brindados en la inducción general.	Administración	15 minutos	
Tiempo para dudas y evaluación sobre el proceso de inducción general recibido	Resolver dudas respecto algunos temas no comprendidos y conocer la apreciación del colaborador sobre la	Primero el responsable de la inducción resolverá dudas si lo existieran sobre algún aspecto no comprendido en su totalidad, posteriormente, se le trasladará una evaluación, con el fin de calificar el contenido y responsable de la inducción general.	Jefe inmediato	1 hora	

	inducción general recibida.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Plan de acción de la Inducción Específica

Descripción	Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo	Notas
DÍA 1					
Bienvenida	Desarrollar una conexión laboral de confianza entre colaborador y jefe inmediato.	El jefe inmediato dará la bienvenida al nuevo integrante al área de trabajo quedando a la disposición para resolver cualquier duda durante el proceso, de esta forma da inicio la inducción específica.	Jefe inmediato	10 minutos	
Objetivos y metas del puesto	Informar al nuevo colaborador todos los aspectos generales y específicos del puesto de trabajo.	Trasladar al nuevo colaborador los objetivos y metas de su puesto de trabajo, de manera que conozca y comprenda, los parámetros sobre los cuales será medido su desempeño.	Jefe inmediato	30 minutos	
Descriptor del puesto		Trasladar al nuevo colaborador el descriptor de su puesto de trabajo, de manera que el conozca cada una de las funciones a realizar, requisitos, objetivos y habilidades requeridas en el puesto de trabajo, entre otros aspectos, de tal forma, que el nuevo colaborador comprenda a la perfección su puesto de trabajo.	Jefe inmediato	30 minutos	

Normativa	Proporcionar la normativa vigente, que regulan las funciones del colaborador.	Trasladar y explicar la normativa vigente que regula el actuar del nuevo colaborador.	Jefe inmediato	1 hora	
Reglas del área	Proporcionar las reglas del área de trabajo.	Trasladar y explicar las reglas del área de trabajo.	Jefe inmediato	30 minutos	
Uso de sistemas	Instruir al nuevo colaborador en el uso de los sistemas informáticos que utilizará.	Enseñar detalladamente el uso de cada uno de los sistemas informáticos que el nuevo colaborador utilizara para llevar a cabo las funciones designadas.	Jefe inmediato y compañero de trabajo	1 hora y 15 minutos	Omitir proceso si en el puesto de trabajo no se utilizan sistemas informáticos.
DÍA 2					
Normativa de los sistemas	Proporcionar los documentos de consulta respecto a los procedimientos, sistemas y descriptores de puestos.	Trasladar la normativa vigente que regula el actuar en los sistemas informáticos de la institución y los de uso público.	Jefe inmediato	30 minutos	Omitir proceso si en el puesto de trabajo no se utilizan sistemas informáticos.
Manual de procedimientos		Trasladar el manual de procedimientos del área de trabajo, de manera que tenga, el nuevo colaborador, un documento oficial donde consultar no solamente su procedimiento, sino todo el proceso.	Jefe inmediato	30 minutos	
Manual de descriptores de puesto		Trasladar el manual de descriptores de puestos, de manera que, el nuevo colaborador pueda consultar información pertinente a otros puestos de trabajo, de forma que, este informado de las funciones que realmente le competen.	Jefe inmediato	15 minutos	

Método de evaluación del desempeño	Comunicar al nuevo colaborador el método de evaluación empleado en la institución.	Informar al nuevo colaborador los parámetros utilizados para determinar su desempeño laboral anualmente.	Jefe inmediato	30 minutos	
Etapa Práctica	Instruir al nuevo colaborador en la práctica de las funciones del puesto de trabajo.	Acompañar y enseñar al nuevo colaborador las funciones del puesto de trabajo.	Jefe inmediato y compañero de trabajo	2 horas	
DÍA 3					
Etapa Práctica	Instruir al nuevo colaborador en la práctica de las funciones del puesto de trabajo.	Acompañar y enseñar al nuevo colaborador las funciones del puesto de trabajo.	Jefe inmediato y compañero de trabajo	3 horas y 45 minutos	
DÍA 4					
Etapa Práctica	Instruir al nuevo colaborador en la práctica de las funciones del puesto de trabajo.	Acompañar y enseñar al nuevo colaborador las funciones del puesto de trabajo.	Jefe inmediato y compañero de trabajo	5 horas	
DÍA 5-14					
Etapa Práctica	Instruir al nuevo colaborador en la práctica de las funciones del puesto de trabajo.	Acompañar y enseñar al nuevo colaborador las funciones del puesto de trabajo.	Jefe inmediato y compañero de trabajo	7 horas Y 15 minutos	
DÍA 15					
Realizar y firmar lista de verificación	Verificar cada uno de los temas compartidos al nuevo integrante en la inducción específica.	El responsable y el participante realizarán una lista de verificación respecto a los temas compartidos, con el fin de conocer si la	Jefe inmediato	1 hora	Debe realizarse en presencia del participante.

		inducción fue impartida en contenido y tiempo establecido.			
Tiempo para dudas y evaluación sobre el proceso de inducción específica recibida	Resolver dudas respecto algunos temas no comprendidos y conocer la apreciación del colaborador sobre la inducción específica recibida.	Primero el responsable de la inducción resolverá dudas si lo existieran sobre algún aspecto no comprendido en su totalidad, posteriormente, se le trasladará una evaluación, con el fin de calificar el contenido y responsable de la inducción específica.	Jefe inmediato	1 hora	
Cierre de la inducción	Una vez el nuevo colaborador culmine con éxito el proceso de inducción general y específica, se dará por finalizado.				

Resumen de la inducción general y específica

Día	Inducción General	Inducción Específica	Tiempo de almuerzo	Total de tiempo
1	3 horas y 20 minutos	3 horas y 55 minutos	45 minutos	8 horas
2	3 horas y 30 minutos	3 horas y 45 minutos	45 minutos	8 horas
3	3 horas y 30 minutos	3 horas y 45 minutos	45 minutos	8 horas
4	2 horas y 15 minutos	5 horas	45 minutos	8 horas
5-14	-----	7 horas Y 15 minutos	45 minutos	8 horas
15	2 horas y 15 minutos	5 horas	45 minutos	8 horas

Recursos

1. Recursos Tecnológicos

Cantidad	Descripción
1	USB de 16 GB
1	Laptop
1	Impresora Multifuncional

2. Recursos Humanos

Cantidad	Descripción
1	Una persona para ser el responsable del proceso.
1	Un asistente por colaborador para la etapa práctica.
Nota: Personal necesario por área de trabajo.	

3. Recursos Económicos

Cantidad	Descripción	Costo
1	Cuaderno Espiral Oficio de 100 Hojas	Q 8.00
3	Lapiceros	Q 6.00
1	Resma de Hojas Bond 80 Gramos	Q 40.00
1	Lápiz	Q 2.00
1	Borrador	Q 2.00
1	Manual	Q 45.00
Total por persona		Q 103.00

Documentos de consulta

- Reglamento general para la administración del recurso humano al servicio del instituto guatemalteco de seguridad social (acuerdo 1090).
- Circular 19/2022 (Normas de vestimenta).
- Manual de procedimientos del centro de Atención Médica.
- Manual de descriptores de puestos.
- Otros documentos relacionados con las atribuciones y responsabilidades específicas del puesto de trabajo.
- Políticas de recursos humanos del instituto de seguridad social.

Lista de Verificación

Versión: 1		Septiembre de 2022	
Fecha:			
Nombre del responsable:			
Nombre del Participante:			
<p>Instrucciones: A continuación, se le muestra una serie de aspectos relacionados al proceso de inducción General y Específica, Marcar en la casilla correspondiente si el aspecto fue compartido o no, y anotar comentarios si los hubieran.</p>			
Descripción	Compartido		Comentarios
	Sí	No	
Se le brindó una bienvenida			
Fue presentado con sus compañeros de trabajo			
Inducción general			
Reseña Histórica del Instituto			
Reseña Histórica del Centro de Atención Médica			
Filosofía institucional			
Estructura institucional			
Servicios de la Institución			
Unidades de Atención Médica			
Derechos del colaborador			
Obligaciones del Colaborador			
Prohibiciones del Colaborador			
Normas y Políticas			
Sanciones disciplinarias			
Causas de suspensión y cancelación de relación laboral			
Requisitos y Procedimientos para optar a los beneficios			
Recorrido por las Instalaciones del centro de atención Médica			
Manual de inducción general			
Hubo tiempo para resolver dudas			

Aspecto	Compartido		Comentarios
	Sí	No	
Inducción Específica			
<i>Se le brindó una bienvenida al área de trabajo</i>			
<i>Objetivos y metas del puesto</i>			
<i>Descriptor del puesto</i>			
<i>Normativa</i>			
<i>Reglas del área</i>			
<i>Uso de sistemas</i>			
<i>Normativa de los sistemas</i>			
<i>Manual de procedimientos</i>			
<i>Manual de descriptores de puestos</i>			
<i>Método de evaluación</i>			
<i>Tuvo tiempo para la práctica</i>			
<i>Hubo tiempo para resolver dudas</i>			

F: _____
Responsable

F: _____
Participante

Anexo 2 Encuesta Para Personal Operativo Y Administrativo



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



No. 02

ENCUESTA	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Estimado colaborador(a):

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que permita conocer cómo es el programa de inducción general y específico impartido a los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la institución.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

PARTE I

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, Subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

1. **¿Recibió una inducción general al ingresar a la institución?**
 - Sí
 - No

2. **¿Al cuánto tiempo de haber ingresado a la institución se le brindo la inducción general?**
 - A. El primer día de labores.
 - B. Dos a tres días después de haber ingresado a la institución
 - C. Una semana después de haber ingresado a la institución.
 - D. Semanas después de haber ingresado a la institución.
 - E. Meses después de ingresar a la institución.
 - F. No recibí inducción general.

- 2.1 **Si su respuesta fue semanas o meses después de haber ingresado a la institución, indique cuanto tiempo después se le brindo la inducción general**
 - A. Una a dos semanas
 - B. Tres a cuatro semanas
 - C. Un mes a tres meses
 - D. Cuatro a seis meses



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



3. ¿Por cuánto tiempo le impartieron la inducción?

- A. Medio día
- B. Un día
- C. Menos de una semana
- D. Una semana
- E. Dos semanas
- F. No recibí inducción general.

4. ¿Considera que el tiempo de la inducción fue suficiente?

- Sí
- No
- No recibí inducción general.

5. ¿Quién le impartió la inducción general?

- A. Administración
- B. Jefe inmediato
- C. Un compañero de trabajo
- D. Recursos humanos
- E. No recibí inducción general.
- Otro: _____

6. ¿Considera que la persona que le brindó la inducción general tenía amplio dominio sobre los temas impartidos?

- Sí
- No
- No recibí inducción general.

7. ¿Cuáles de estos aspectos se le dieron a conocer en la inducción general sobre la institución?

- A. Visión
- B. Misión
- C. Valores
- D. Organigrama General
- E. Programas
- F. Beneficios
- G. Derechos y obligaciones
- H. Instalaciones de la unidad
- I. Código de ética
- J. Todas las anteriores
- K. No recibí inducción general.

8. ¿Considera que los temas compartidos en la inducción general fueron suficientemente claros y precisos?

- Sí
- No
- No recibí inducción general.



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



8.1 Si su respuesta fue no, ¿Qué temas considera que necesitan reforzarse en la inducción general?

- A. Beneficios y procedimientos para aplicar a los mismos.
 B. Normas y políticas de la institución
 C. Derechos y obligaciones del colaborador
 D. Sanciones y prohibiciones
 Otra: _____

9. ¿Sobre qué temas de la inducción general recibida ha tenido problemas o dificultades?

- A. Procedimientos para aplicar a los beneficios
 B. Normas y políticas de la institución
 C. Derechos y obligaciones del colaborador
 D. Sanciones y prohibiciones
 E. Procedimiento para aplicar a otra plaza
 F. No he tenido ningún inconveniente
 G. No recibí inducción general.
 Otra: _____

10. ¿Fue evaluado después de haber terminado el proceso de inducción?

- Sí
 No
 No recibí inducción general.

11. ¿Recibió una retroalimentación sobre aspectos generales posterior a la inducción?

- Sí
 No
 No recibí inducción general.

12. ¿Cómo calificaría la inducción recibida?

- A. Excelente
 B. Buena
 C. Regular
 D. Mala
 E. No recibí inducción general.

13. ¿Ha observado que los nuevos colaboradores reciben una inducción general?

- Sí
 No
 A veces

14. ¿Se le compartió un manual de inducción general?

- Sí
 No

15. ¿Al ingresar a la institución se le compartieron las normas de vestimenta?

- Sí
 No



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



16. ¿Considera que la inducción general recibida le ayudo a familiarizarse con la institución?

- Sí
- No
- No recibí inducción general.

PARTE II

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, Subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

17. ¿Recibió una inducción al puesto de trabajo al ingresar?

- Sí
- No

18. ¿Al cuánto tiempo de haber ingresado a la institución se le brindo la inducción al puesto de trabajo?

- A. El primer día de labores
- B. Dos a tres días después de haber ingresado a la institución
- C. Una semana después de haber ingresado a la institución
- D. No recibí inducción específica

19. ¿Por cuánto tiempo le impartieron la inducción específica

- A. Media día
- B. Un día
- C. Menos de una semana
- D. Una semana
- E. Dos semanas
- F. Un mes
- G. No recibí inducción específica

20. ¿La inducción específica al puesto de trabajo fue teórica y/o practica?

- A. Teórica
- B. Practica
- C. Teórica y practica
- D. No recibí inducción específica

21. ¿Quién le impartió la inducción al puesto de trabajo?

- A. Administración
- B. Jefe inmediato
- C. Un compañero de trabajo
- D. Jefe inmediato y un compañero de trabajo
- E. No recibí inducción específica

22. ¿Considera que la persona que le brindo la inducción al puesto de trabajo poseía amplio dominio sobre los temas impartidos?

- Sí
- No
- No recibí inducción específica



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



22.1. Si su respuesta fue si, ¿La persona le compartió todos sus conocimientos?

- Sí
- No
- Un poco
- No recibí inducción específica

23. ¿Cuáles de estos aspectos se le dieron a conocer sobre su puesto de trabajo?

- A. Descriptor de puesto
- B. Funciones
- C. Metas y objetivos del puesto
- D. Normativa
- E. Todas las anteriores
- F. No recibí inducción específica

24. ¿Cuándo ingresa un nuevo colaborador es presentado con todos los colaboradores de su área de trabajo y con los jefes inmediatos?

- A. Solo con sus compañeros
- B. Solo con los jefes inmediatos
- C. Ambos
- D. No es presentado

25. ¿Fue evaluado después de haber terminado el proceso de inducción específica?

- Sí
- No
- No recibí inducción específica

26. ¿Recibió una retroalimentación posterior a la inducción específica?

- Sí
- No
- No recibí inducción específica

27. ¿Cómo calificaría la inducción específica recibida?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. No recibí inducción específica

28. ¿Ha observado que los nuevos colaboradores reciben una inducción específica?

- Sí
- No
- A veces

29. ¿Conoce la normativa que regulan sus funciones?

- Sí
- No



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



30. ¿Se le dio a conocer la normativa que regula el uso de cada uno de los sistemas informáticos que utiliza?

- Sí
- No
- No manejo sistemas informáticos

31. ¿Se le dio a conocer el manual de procedimientos de su área de trabajo?

- Sí
- No

32. ¿Considera que la inducción específica recibida le ayudo a desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo?

- Sí
- No

32.1. Si su respuesta fue no, ¿Qué dificultades tuvo al desempeñar su puesto de trabajo?

- A. Dificultad para cumplir con las metas y objetivos del puesto de trabajo
- B. Errores involuntarios por desconocimiento de temas
- C. Dificultad para adaptarme al grupo de trabajo
- Otra: _____

PARTE III

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, Subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

33. ¿Cuántos años lleva en la institución?

- A. Menos de un año
- B. De uno a cinco años
- C. De cinco a diez años
- D. Mas de diez años

34. ¿Considera necesario un programa de inducción general y específico al momento de ingresar a la institución?

- Sí
- No

35. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para la inducción general?

- A. Un día
- B. Dos a tres días
- C. Una semana
- D. Dos semanas



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



- 36. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para la inducción específica?**
- A. Una semana
 - B. Dos semanas
 - C. Un mes
 - D. Dos meses
- 37. ¿Considera que existe un procedimiento oficial para impartir la inducción específica?**
- Sí
 No
- 38. ¿Cuál es la misión de la institución?**
- A. Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.
 - B. Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza.
 - C. 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
- 39. ¿Cuál es la visión de la institución?**
- A. Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.
 - B. Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza.
 - C. 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
- 40. ¿Cuáles de los siguientes beneficios proporciona la institución al trabajador?**
- A. Gozar de 25 días hábiles de vacaciones al año
 - B. Asistencia médica para hijos de trabajadores hasta los 12 años
 - C. Becas y Subsidios.
 - D. Indemnización universal
 - E. Permisos y licencias con goce de salario
 - F. Clínica de personal
 - G. Todas las anteriores
- 41. ¿Cuál de los siguientes beneficios económicos proporciona la institución?**
- A. Salarios extras en el mes de junio y diciembre(diferidos)
 - B. Bono de autonomía
 - C. Bono de antigüedad
 - D. Bono vacacional
 - E. Bono por metas y objetivos



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



42. ¿Cuáles son las prohibiciones del trabajador?

- 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. Fumar dentro de las instalaciones del Instituto.
- E. Todas las anteriores

43. ¿Cuáles son los valores de la institución?

- A. Responsabilidad
- B. Honestidad
- C. Actitud de servicio
- D. Lealtad
- E. Excelencia
- F. Decoro
- G. Todas las anteriores

44. ¿Cuáles son los programas que ofrece la institución?

- A. IVS
- B. EMA
- C. PRECAPI
- D. IPLENA
- E. Todas las anteriores

45. ¿Cuál es la normativa que regula los derechos y obligaciones del trabajador?

- A. Reglamento General Para La Administración Del Recurso Humano Al Servicio Del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social (Acuerdo 1090)
- B. Código de trabajo
- Otro: _____

46. ¿Conoce las sanciones administrativas que se le pueden aplicar por alguna falta?

- Sí
- No

¡Muchas gracias por contribuir a mi crecimiento profesional !

Anexo 3 Censo Con Jefes Y Encargados De Área



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



No. 03

CENSO	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CENSO A JEFES Y ENCARGADOS DE ÁREA

Estimado jefe (a) o encargado (a):

El objetivo del presente censo es obtener información que permita conocer cómo es el programa de inducción general y específico impartido a los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la institución.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

PARTE I

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, Subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

1. **¿Quién le brinda la inducción general al nuevo colaborador?**
 - A. Recursos humanos (Centrales)
 - B. El jefe inmediato
 - C. Un compañero de trabajo
 - D. No se le brinda una inducción general

2. **¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción general al nuevo colaborador?**
 - A. Medio día
 - B. Un día
 - C. Menos de una semana
 - D. Una semana
 - E. Dos semanas
 - F. No se le brinda una inducción general.



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



3. ¿Cuáles de estos aspectos considera necesario compartir con el nuevo colaborador en la inducción general?

- A. Visión
- B. Misión
- C. Valores
- D. Organigrama General
- E. Programas
- F. Beneficios
- G. Derechos y obligaciones
- H. Instalaciones de la unidad
- I. Código de ética
- J. Todas las anteriores

4. ¿Sobre qué temas de la inducción general ha observado que el nuevo colaborador ha tenido problemas o dificultades?

- A. Procedimientos para aplicar a los beneficios
- B. Normas y políticas de la institución
- C. Derechos y obligaciones del colaborador
- D. Sanciones y prohibiciones
- E. Procedimiento para aplicar a otra plaza
- F. No he observado ningún inconveniente
- Otra: _____

5. ¿Los nuevos colaboradores reciben una inducción general?

- Sí
- No
- A veces

5.1. Si su respuesta fue no, ¿Cuál es el factor que impide que no se le brinde una inducción general al nuevo colaborador?

- A. Desconozco como realizar una inducción general
- B. Los colaboradores reaccionan negativamente a la inducción
- C. Por la urgencia de ocupar la plaza se omite el proceso
- D. Recursos humanos se encarga de brindar dicha inducción
- Otro: _____

6. ¿Conoce el manual de inducción general?

- Sí
- No

7. ¿Conoce las normas de vestimenta de la institución?

- Sí
- No



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



8. **¿Considera que la inducción general ayuda a los nuevos colaboradores a familiarizarse con la institución?**

- Sí
 No

PARTE II

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, Subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

9. **¿Se le brinda una inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?**

- Sí
 No

9.1. **Si su respuesta fue no, ¿Cuál es el factor que impide que no se le brinde una inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?**

- A. Desconozco como realizar una inducción al puesto de trabajo
 B. Los colaboradores reaccionan negativamente a la inducción
 C. Por la urgencia de ocupar la plaza se omite el proceso
 D. Otro: _____

10. **¿Quién le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?**

- A. El jefe inmediato
 B. Un compañero de trabajo
 C. Ambos
 D. No se le brinda una inducción al puesto de trabajo

10.1 **Si su respuesta fue un compañero de trabajo o ambos ¿Supervisa el contenido y manera de impartir la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?**

- Sí
 No

10.2 **Si su respuesta fue el jefe inmediato o ambos ¿Le da la oportunidad al nuevo colaborador para realizar preguntas o consultas durante el proceso de inducción?**

- Sí
 No

11. **¿Le comparte al nuevo colaborador material de apoyo respecto al puesto de trabajo?**

- Sí
 No

11.1. **Si su respuesta fue si, ¿Qué material le comparte al nuevo colaborador?**

- A. Manual de procedimientos
 B. Código de ética
 C. Normas de vestimenta
 D. Normativa del uso de sistemas informáticos
 E. Normativa del puesto de trabajo
 Otro: _____



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



12. ¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?

- A. Media día
- B. Un día
- C. Menos de una semana
- D. Una semana
- E. Dos semanas
- F. Un mes
- G. No se le brinda una inducción al puesto de trabajo

13. ¿La inducción específica al puesto de trabajo es teórica y/o practica?

- A. Teórica
- B. Practica
- C. Teórica y practica
- D. No se brinda una inducción al puesto de trabajo

14. ¿Cuáles de estos aspectos se le dan a conocer al nuevo colaborador sobre su puesto de trabajo?

- A. Descriptor de puesto
- B. Funciones
- C. Metas y objetivos del puesto
- D. Normativa
- E. Todas las anteriores
- F. No se le brinda una inducción al puesto de trabajo

15. ¿Cuándo ingresa un nuevo colaborador es presentado con todos los colaboradores de su área de trabajo y con los jefes inmediatos?

- A. Solo con sus compañeros
- B. Solo con los jefes inmediatos
- C. Ambos
- D. No es presentado

15.1. Si el colaborador es presentado con los jefes y/o compañeros de trabajo ¿Quién presenta al nuevo colaborador?

- A. El jefe inmediato
- B. Un compañero de trabajo
- C. Administración

16. ¿El nuevo colaborador es evaluado después de haber terminado el proceso de inducción al puesto de trabajo?

- Sí
- No
- No se brinda una inducción al puesto de trabajo



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



16.1. Si su respuesta fue si, ¿El nuevo colaborador recibe una retroalimentación posterior a la inducción?

- Sí
 No

17. ¿Le da a conocer la normativa que regula el uso de cada uno de los sistemas informáticos que utilizara el nuevo colaborador?

- Sí
 No
 No utilizara sistemas informáticos

18. ¿Se le da a conocer el manual de procedimientos del área de trabajo al nuevo colaborador?

- Sí
 No

19. ¿Considera que la inducción especifica al nuevo colaborador le ayuda a desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo?

- Sí
 No
 No se brinda una inducción al puesto de trabajo

19.1. Si su repuesta fue no, ¿Qué dificultades ha observado en el nuevo colaborador al desempeñar su puesto de trabajo?

- A. Dificultad para cumplir con las metas y objetivos del puesto de trabajo
 B. Errores involuntarios por desconocimiento de temas
 C. Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo
 Otra: _____

PARTE III

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple y cerradas, subraye la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

20. ¿Cuántos años lleva en la institución?

- A. Menos de un año
 B. De uno a cinco años
 C. De cinco a diez años
 D. Mas de diez años

21. ¿Considera necesario un programa de inducción general y específico al momento de ingresar a la institución?

- Sí
 No

22. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para la inducción general?

- A. Un día
 B. Dos a tres días



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



- C. Una semana
- D. Dos semanas

23. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para la inducción específica?

- A. Una semana
- B. Dos semanas
- C. Un mes
- D. Dos meses

24. ¿Existe un procedimiento oficial para impartir la inducción específica?

- Sí
- No

¡Muchas gracias por contribuir a mi crecimiento profesional ¡

Anexo 4 Guía De Entrevista dirigida Al Administrador (A)



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



No. 04

ENTREVISTA	PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES EN UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICA, INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR (A)

Estimado jefe (a):

El objetivo de la entrevista es obtener información que permita conocer cómo es el programa de inducción general y específico impartido a los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la institución.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

PARTE I

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple, cerradas y abiertas, Subraye y conteste la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

1. **¿Cuántos años lleva en la institución?**
 - A. Menos de un año
 - B. De uno a cinco años
 - C. De cinco a diez años
 - D. Mas de diez años

2. **¿Quién le brinda la inducción general al nuevo colaborador?**
 - A. Recursos humanos (Centrales)
 - B. El jefe inmediato
 - C. Un compañero de trabajo
 - D. No se le brinda una inducción general

3. **¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción general al nuevo colaborador?**
 - A. Medio día
 - B. Un día
 - C. Menos de una semana
 - D. Una semana
 - E. Dos semanas
 - F. No se le brinda una inducción general.



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



4. ¿Qué aspectos se le comparten con el nuevo colaborador en la inducción general?

5. ¿Sobre qué temas de la inducción general ha observado que el nuevo colaborador ha tenido problemas o dificultades?

6. ¿Cuál es proceso oficial para impartir la inducción general al nuevo colaborador?

7. ¿Se realiza una evaluación al finalizar la inducción general?

Sí

No, porque: _____

8. ¿Se realiza una retroalimentación al finalizar la inducción general?

Sí

No, porque: _____

9. ¿Todos los nuevos colaboradores reciben una inducción general?

Sí

No, porque: _____

10. ¿Se le brinda un manual de inducción general al nuevo colaborador?

Sí

No, porque: _____

11. ¿Cuáles son las normas de vestimenta?

12. ¿La inducción general ayuda a los nuevos colaboradores a familiarizarse con la institución?

Sí

No, porque: _____



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



PARTE II

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentaran una serie de preguntas de opción múltiple, cerradas y abiertas, Subraye y conteste la opción (es) que considere más conveniente a la interrogante propuesta.

13. ¿Se le brinda una inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?

Sí

No,

porque: _____

14. ¿Quién le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?

A. El jefe inmediato

B. Un compañero de trabajo

C. Ambos

D. No se le brinda una inducción al puesto de trabajo

15. ¿Le comparte al nuevo colaborador material de apoyo respecto al puesto de trabajo?

Sí

No,

porque: _____

15.1. Si su respuesta fue si, ¿Qué material le comparte al nuevo colaborador?

16. ¿Por cuánto tiempo se le imparte la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?

A. Media día

B. Un día

C. Menos de una semana

D. Una semana

E. Dos semanas

F. Un mes

G. No se le brinda una inducción al puesto de trabajo

17. ¿La inducción específica al puesto de trabajo es teórica y/o practica?

A. Teórica

B. Practica

C. Teórica y practica

D. No se brinda una inducción al puesto de trabajo

18. ¿Qué aspectos se le dan a conocer al nuevo colaborador sobre su puesto de trabajo?



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



19. ¿Cuál es proceso oficial para impartir la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador?

20. ¿El nuevo colaborador es evaluado después de haber terminado el proceso de inducción al puesto de trabajo?

Sí

No,

porque: _____

21. ¿El nuevo colaborador recibe una retroalimentación posterior a la inducción?

Sí

No, porque: _____

22. ¿La inducción específica al nuevo colaborador le ayuda a desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo?

Sí

No,

porque: _____

23. ¿Considera necesario un programa de inducción general y específico al momento de ingresar a la institución?

Sí

No

¡Muchas gracias por contribuir a mi crecimiento profesional ¡

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro comparativo de Tipos de inducción	19
Tabla 2 Población	42
Tabla 3 Proceso de inducción General	69
Tabla 4 Temas compartidos en la inducción General	71
Tabla 5 Evaluación del proceso de inducción General.....	72
Tabla 6 Proceso de inducción específica	73
Tabla 7 Temas compartidos en la inducción específica	74
Tabla 8 Evaluación del proceso de inducción específica	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso administrativo	10
Figura 2 Ventajas de la inducción general y específica.....	16
Figura 3 Temas a incluir dentro del programa de inducción General y específico	25
Figura 4 Antigüedad del personal administrativo y operativo	45
Figura 5 Consideraciones de la Inducción General por el colaborador	46
Figura 6 Periodo en el cual el colaborador recibió la Inducción General.....	47
Figura 7 Duración de la inducción general	48
Figura 8 Temas compartidos en la Inducción General	49
Figura 9 Responsable y Calificación de la inducción General.....	50
Figura 10 Evaluación de la Inducción General	51
Figura 11 Inducción Específica y su contribución al desempeño del colaborador.	52
Figura 12 Periodo en el cual el colaborador recibió la Inducción Específica.....	53
Figura 13 Duración de la inducción específica	54
Figura 14 Temas compartidos en la Inducción específica.....	55
Figura 15 Responsable y Calificación de la inducción Específica	56
Figura 16 Evaluación de la Inducción Específica	57
Figura 17 Conocimiento de la filosofía institucional.....	58
Figura 18 Proceso de inducción general y su familiarización con la institución.....	59
Figura 19 Responsable y duración de la inducción general	60
Figura 20 Temas compartidos en la inducción general por los jefes de área.....	62
Figura 21 Duración considerada para la inducción general por los jefes de área .	63
Figura 22 Proceso de inducción específica brindada por el jefe de área	64
Figura 23 Responsable y duración de la inducción específica	65
Figura 24 Supervisión de la inducción específica.....	66
Figura 25 Temas compartidos en la inducción específica.....	67
Figura 26 Duración considerada para la inducción específica por los jefes de área	68