

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



PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL EN EL ÁREA FINANCIERA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL
PROGRESO.



AUTOR: LIC. MANUEL RICARDO HERNÁNDEZ MENDEZ

GUATEMALA, JULIO DE 2021

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



PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL EN EL ÁREA FINANCIERA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL
PROGRESO

INFORME FINAL DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES, APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8, PUNTO SÉPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018 DEL 14 DE AGOSTO DE 2018.

DOCENTE: MA. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN
AUTOR: LIC. MANUEL RICARDO HERNÁNDEZ MENDEZ

GUATEMALA, JULIO DE 2021

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

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes
Evaluador: MSc. Karla Krings Cotero
Evaluador: Dr. Alfredo Paz Subvillaga



ACTA No. Ref.EEP.OF.ARH-U-001-JPFS-PROGR-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 11 de Julio 2021, a las 14:00 - 14:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Manuel Ricardo Hernández Mendez**, carné No. 201146420 estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL EN EL ÁREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones y enmiendas señaladas por la terna evaluadora, en los próximos quince días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de julio del año dos mil veintiuno.

MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes

Jurado Examinador



MSc. Karla Krings Cotero
Evaluador

Dr. Alfredo Paz Subvillaga
Evaluador

Manuel Ricardo Hernández Mendez
Sutentante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 21-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Manuel Ricardo Hernández Mendez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

Maestrías en Artes (Trabajo Profesional de Graduación), Fin de semana 2020

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Of. RRHH-U-001-JPFS-PROG-2021	Manuel Ricardo Hernández Mendez	201146420	PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL EN EL ÁREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



*A mis padres, hermanos y amigos,
por el apoyo, la motivación y el cariño brindado
durante mis años de vida universitaria.*

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.1.1 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
2.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
2.2 SOCIALIZACIÓN	11
2.2.1 PROPÓSITO DE LA SOCIALIZACIÓN.....	11
2.3 INDUCCIÓN DE PERSONAL	12
2.3.1 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN	14
2.3.2 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN.....	14
2.3.3 TIPOS DE INDUCCIÓN.....	16
2.3.3.1 INDUCCIÓN GENERAL O A LA ORGANIZACIÓN	16
2.3.3.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA O AL PUESTO	17
2.4 PROGRAMA DE INDUCCIÓN	18
2.4.1 VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	19
2.4.2 PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	19
2.5 MANUAL DE INDUCCIÓN	20
2.5.1 OBJETIVO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN	21
2.5.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN	21
2.6 ESTRÉS LABORAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	23
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	24

3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	25
3.2.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3.2.3 DISEÑO UTILIZADO	26
3.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	27
3.2.5 PERIODO HISTÓRICO	27
3.2.6 ÁMBITO GEOGRÁFICO	27
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	28
3.3.1 FORMATO PARA ENCUESTA.....	29
3.3.2 GUÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	29
3.3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	29
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
EGRAFIA.....	70
ANEXOS	73
PROPUESTA	84
ÍNDICE DE FIGURAS	118
ÍNDICE DE TABLAS	119

RESUMEN

La presente investigación fue llevada a cabo en una empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso. En la cual se efectuó una evaluación del proceso actual de inducción general, mediante técnicas e instrumentos de investigación que permitieron conocer a profundidad la situación real de este tan relevante proceso al interior de la organización. Tras lo cual, resultó evidente que la empresa cuenta con un proceso de inducción informal y eminentemente empírico, generando dificultades de adaptación, estrés, y falta de orientación en el personal.

Razón por la cual, se decide proponer un manual de inducción general que sirva como guía para la posterior implementación de un programa de inducción general, con el fin de optimizar y formalizar dicho proceso, y ofreciendo al nuevo empleado la información y orientación necesaria sobre la empresa que le permita integrarse de forma eficiente, disminuyendo su estrés y tiempo de adaptación.

Como base para el desarrollo del presente estudio se conformó un marco teórico que contiene algunos conceptos y nociones propias de la administración de recursos humanos, sus generalidades y propósito, entre otros temas relacionados con el asunto a tratar. Se desarrollaron y ampliaron a su vez, conceptos de diversos autores expertos sobre el tema de inducción general, la importancia y los beneficios de la implementación de esta en las empresas modernas, así como conceptos relacionados al manual de inducción, el objetivo que debe perseguir el mismo y el contenido básico que debe considerarse para la creación de un manual de este tipo.

Dentro de la metodología utilizada en el presente trabajo, se definió y delimitó el problema, y se planteó como objetivo general el fortalecer el proceso de inducción general del área financiera administrativa de la empresa objeto de estudio. Posteriormente se utilizaron técnicas de investigación documental como fichas de información bibliográfica y electrónica, mismas que sirvieron para recopilar información relacionada con el tema a tratar, así como para la elaboración del marco teórico. También se hizo uso de un formato para encuesta dirigida al personal del

área administrativa financiera de la empresa y una guía para entrevista semiestructurada al gerente de dicha área. Estos instrumentos permitieron compilar la información que daría lugar al análisis y discusión de los resultados obtenidos como producto de la investigación de campo realizada en la empresa.

Dicho análisis permitió concluir, entre otras cosas, que concordando efectivamente con la premisa que dio origen al estudio, la empresa cuenta con un proceso de inducción empírica e informal, que no satisface las necesidades de información del personal de nuevo ingreso, evidenciando deficiencias importantes en cuanto a la forma y contenido. Pues dicho proceso omite la comunicación y divulgación de información importante sobre la empresa, ya que durante su ejecución solamente se llevan a cabo actividades básicas, como la presentación con el equipo de trabajo, el recorrido por la empresa y una breve descripción de las funciones y atribuciones del puesto. También se identifica un desconocimiento sistemático de las normas y políticas por parte del personal, así como de sus derechos y obligaciones como trabajadores de la organización. Por otra parte, existe un desconocimiento general del organigrama y por ende de la estructura organizacional de la empresa por parte de la gran mayoría de los trabajadores. Finalmente, se concluye también que tanto la gerencia, como la totalidad del personal está de acuerdo en considerar que la inducción puede impactar favorablemente en el desempeño laboral, considerando igualmente importante que la empresa cuente con un manual de inducción general que sirva de respaldo al proceso, contribuyendo a la formalización de este.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano se ha convertido en el principal y más valorado recurso de las empresas, pues en la actualidad es innegable el papel protagónico que este juega en cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es en este sentido, que surge la necesidad de integrarle adecuadamente a las organizaciones, desarrollando todas las actividades que sean necesarias para facilitar su pronta adaptación, lo cual se consigue cuando dicho trabajador cuenta con la información y orientación que necesita acerca de la empresa.

De lo anterior, deviene la importancia de llevar a cabo una evaluación del proceso de inducción existente que permita, mediante la utilización de las técnicas y métodos de investigación adecuados, analizar a detalle el estado actual del proceso de inducción general e identificar si dicho proceso ofrece al trabajador la información y orientación necesaria, así como la identificación de las deficiencias y puntos de mejora, ofreciendo la posibilidad de realizar las correcciones sobre las falencias encontradas, o en su defecto, proponer la inclusión de los elementos importantes en materia de inducción, que el proceso actual omita por una u otra razón.

Una evaluación de este tipo, sirve de partida para la conformación de un programa de inducción general, que no solo le brinde al personal toda la información relevante que este necesite conocer sobre la empresa, sino también que agilice su proceso de adaptación e integración, y que a su vez le permita lograr una rápida identificación con la misión, visión y valores organizacionales, a fin de lograr con ello la plena identificación con la cultura de la empresa a la que se está integrando, reduciendo el estrés generado por la incertidumbre de un nuevo trabajo, y teniendo como resultado de ello, un impacto directo en su productividad.

En virtud de lo anterior, y con base en la evaluación realizada, se decide proponer un manual de inducción general para el área administrativa financiera de una empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso, el cual se espera, establezca una guía teórica y estandarizada para la implementación de un programa de inducción general dentro de la organización,

y con ello servir de referencia para la optimización de dicho proceso, permitiendo al trabajador de nuevo ingreso dar inicio a sus labores sobre una base formal y concreta, orientándolo e integrándolo eficientemente a la organización, disminuyendo su estrés y tiempo de adaptación, alineándolo de entrada con la misión, visión y valores de la empresa, y permitiendo que este se integre y participe más eficientemente en el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el contenido del trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, de la siguiente forma:

En el capítulo uno se presenta los antecedentes del trabajo, que comprenden tanto los antecedentes de la empresa objeto de estudio, como algunos trabajos de graduación previos relacionados con el tema en cuestión.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico, donde se exponen las teorías y conceptos utilizados para fundamentar el presente trabajo, incluyendo las nociones de administración de recursos humanos, sus generalidades y propósito, inducción general, importancia y beneficios, así como conceptos relacionados al manual de inducción, objetivo y contenido de este, entre otros temas relacionados al objeto del estudio y que serán de interés para el desarrollo del trabajo.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para la recolección de la información, haciendo referencia a la definición y delimitación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, el diseño utilizado, la unidad de análisis, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información durante el trabajo de campo.

El capítulo cuatro contiene el análisis y discusión de resultados de la investigación de campo, donde se procedió a la interpretación de los datos recabados, basados en los objetivos planteados para el estudio. Los cuales se complementaron y contrastaron tanto con las bases teóricas y normativas legales y que sirvieron como base para la elaboración del manual de inducción general.

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, así como la bibliografía y egrafía consultada para conformar el

marco teórico, sustentar el análisis y discusión de los resultados, así como al resto del trabajo.

A continuación, se adjuntan los anexos, que contienen los instrumentos utilizados para la recolección de la información, los cuales comprenden el formato para encuesta que se trasladó al personal, al igual que la guía para la entrevista semiestructurada realizada al gerente administrativo financiero, al igual que su transcripción.

Finalmente, se presenta la propuesta de un manual de inducción general para colaboradores de nuevo ingreso, el cual tiene como objetivo proporcionar a estos la información general sobre la empresa, que permita orientarlos y ayudarlos a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que satisfaga tanto sus necesidades como las de la empresa, facilitando su adaptación e integración a la dinámica organizacional.

1. ANTECEDENTES

Las empresas que se dedican a la venta y distribución de energía eléctrica en el territorio de la República de Guatemala, tiene como institución rectora al Ministerio de Energía y Minas y se encuentran reguladas dentro del marco legal del subsector eléctrico de Guatemala, que tiene como base la Ley General de Electricidad (LGE), promulgada según decreto No. 93-96 del Congreso de la Republica, con el objeto de normar el desarrollo del conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad. Dicha ley, se rige a su vez por un Reglamento de la Ley General de Electricidad, establecido según Acuerdo Gubernativo No. 256-97, bajo la premisa que, para la adecuada aplicación de la Ley General de Electricidad, deben desarrollarse sus normas en forma reglamentaria, para cuya finalidad es procedente dictar las respectivas disposiciones legales contenidas en dicho reglamento.

En este sentido, según Quispe (2015) la producción, venta y distribución de energía en el país está a cargo de las compañías EEGSA, Deorsa y Deocsa (Energuate), y 16 empresas eléctricas municipales, las cuales conforman el conjunto de instalaciones e infraestructura eléctrica interconectada destinada a la prestación del servicio, conocido como Sistema Nacional Interconectado (SIN) dentro del cual se efectúan las diferentes transferencias de energía eléctrica entre diversas regiones del país, así como el transporte del suministro eléctrico hasta el hogar de los usuarios regulados, también llamados pequeños usuarios (casas, departamentos o pequeños negocios), cuyo consumo de electricidad está sujeta a las tarifas establecidas por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE).

Según el plan operativo anual de la empresa objeto de estudio (2017), la organización, siendo parte integral del Sistema Nacional Interconectado (SIN), cumple un papel muy importante en la distribución de la energía para la región, contribuyendo a la red nacional con una cantidad significativa de este valioso recurso, prestando un servicio de energía eléctrica de calidad para satisfacción de los usuarios del mismo y aportando con ello al desarrollo de las comunidades donde

actualmente tiene su alcance. Siempre fomentando un uso eficiente de la energía para beneficio de toda la población.

En el mismo documento anteriormente citado, se describe que, en los últimos años, la empresa ha estado trabajando en las áreas administrativas y técnicas para mejorar los procesos internos y la calidad del servicio y con ello lograr la mayor satisfacción de sus usuarios. Por tal razón se ha definido dicho plan, basado en las diferentes perspectivas económico-sociales, estrategias dentro de un marco de políticas acertadas que permitirá alcanzar las metas, objetivos y a la vez determinara el logro de la misión y visión que van en beneficio de todos los usuarios del servicio de energía eléctrica, procurando un servicio de calidad.

En esa misma línea, y con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa respecto a su estrategia de mejora de la calidad del servicio, resulta evidente la necesidad de implementar un proceso de inducción general que ofrezca a la empresa el material base que permita a los trabajadores de nuevo ingreso y al personal actual, conocer a fondo la organización, estructura, misión, visión y valores, así como las estrategias, y las políticas que permitan el alcance de los objetivos planteados por la empresa.

En este sentido, y con el fin de determinar los puntos de partida con relación a las propuestas o mejoras relativas a la inducción del personal que se podrían implementar en la organización, se tomaron en cuenta algunas tesis de maestría, estudios e investigaciones, que, por su relación con el tema en cuestión, sirvieron de base para la realización del presente trabajo de graduación.

En relación con lo anterior, Amézquita (2012) realizó una investigación sobre la implementación de un proceso de este tipo para su tesis de postgrado denominada “El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango”. Previo a optar al título de Maestra en Administración de Recursos Humanos, por la Universidad de San Carlos de Guatemala. En dicho estudio se establecieron algunos objetivos, de los cuales se puede mencionar el facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese al Banco G&T Continental, así

como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia a la empresa, disminuyendo con este el estrés entre los colaboradores. En cuanto a la metodología utilizada, la autora se valió de la realización de una entrevista dirigida a la encargada del departamento de recursos humanos, así como un test psicométrico dirigido a los colaboradores. La investigación concluyó que en las agencias de Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango si cuentan con un programa de Inducción para el personal que permite orientar a los nuevos colaboradores dando a conocer aspectos relevantes de la organización, dicho programa logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los que se integran a la empresa, a través de dicho proceso el colaborador comprende y acepta los valores, normas y cultura de la organización

Por su parte, Andrade (2011) en su tesis de postgrado titulada “Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis de estrategias para una implementación efectiva” presentada para la obtención del grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos, por la Universidad de San Carlos de Guatemala. En la investigación, Andrade propuso como objetivo establecer un proceso documentado de inducción en el Área de Salud Guatemala Central que sea de aplicación tanto general como específica. Para este fin hizo uso de técnicas metodológicas, tales como el diseño una entrevista estructurada, conformada por ítems, que ayudó a la recolección de información. El estudio presentó entre sus conclusiones que en el Área de Salud Guatemala Central, no se cuenta con un programa integral de inducción que ayude al mejoramiento continuo en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores. Mientras que el proceso de inducción dentro de la misma se realiza entregándoles a algunos de los colaboradores un folleto que contiene aspectos generales de la institución.

Un tercer estudio, perteneciente a Chinchilla (2010) titulado “Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A.” presentado previo a optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, propuso como objetivo

general proporcionar a la Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A. un programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, que permita la socialización y la adaptación de las personas a la organización y a los puestos de trabajo en el menor tiempo posible, propiciando con ello un incremento de la productividad. En busca de ello, se utilizó la metodología de investigación tipo descriptiva, así como del método científico en sus diferentes fases, además de la etnografía, investigación bibliográfica, la observación directa, entrevistas y cuestionarios. En este sentido, el estudio concluyó que la Gerencia General de Distribuidora de Alimentos, S. A. reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo. Así como también que La empresa objeto de estudio no cuenta con un programa de inducción que proporcione información, sobre la misión, la visión y los objetivos de la empresa, a los nuevos colaboradores no se les informa sobre las políticas, normas, derechos y obligaciones, así como información sobre horarios, compensaciones, etc.

Otra investigación relacionada con el tema en cuestión, presentada por Lavagnino (2017) y denominada "Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala" previo a conferírsele el título de Maestra en Administración de Recursos Humanos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, planteó como el objetivo principal el determinar si es efectivo del proceso de inducción institucional para el trabajador administrativo de reciente ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala. La metodología y las técnicas utilizadas para la ejecución del diagnóstico administrativo fueron la investigación documental, una entrevista cerrada dirigida a los trabajadores administrativos, una entrevista semi estructurada dirigida a las personas involucradas en el proceso de inducción y otra entrevista semi estructurada dirigida a los secretarios adjuntos de las distintas facultades de la universidad. El desarrollo de la investigación, permitió establecer a manera de conclusión, que de acuerdo al resultado de la investigación, pudo comprobarse la hipótesis de investigación y concluirse que el proceso de inducción institucional dirigido al trabajador

administrativo de reciente ingreso, es efectivo si se brinda al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación al haber conocido la Universidad y su influencia en el país, así como aspectos relacionados a la reglamentación que deben conocer y comprender como trabajadores san carlistas, de acuerdo al resultado obtenido de los trabajadores administrativos que participaron en el programa de inducción institucional del año 2014 a julio del año 2016.

Seguidamente, David (2006) en su tesis titulada “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez” presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al título de Maestra en Administración de Recursos Humanos pretendió comprobar si los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal permiten una óptima dotación de docentes de acuerdo al perfil del puesto requerido. Para tal efecto se realizó encuesta para evaluar la eficacia de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se redactó un instrumento para cada programa y se hizo una prueba piloto para validar las encuestas, luego se aplicaron a un grupo de 15 docentes de los tres niveles educativos que no formaron parte de la muestra de estudio. Dentro de las conclusiones principales de dicha investigación, cabe resaltar las siguientes: La convocatoria que publica la institución educativa carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente, por otro lado, se utilizan pocas fuentes de reclutamiento externo. El proceso de selección es identificado como la mayor fortaleza. Y, por último, la inducción de personal presenta debilidades, las que se ven reflejadas en el desempeño del personal docente

Posteriormente, Ayala (2019) presentó su tesis “Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito” previo a conferírsele el título de Maestra en Desarrollo del Talento Humano por la Universidad Andina Simón Bolívar, en la que se fija como objetivo determinar cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano que trabaja en Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito. La tesis tiene un enfoque de carácter descriptivo y para su desarrollo se empleó la técnica

de la encuesta para la obtención de información sobre la percepción actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal y, posteriormente se hizo uso de la técnica estadística de la correlación y Prueba Ji Cuadrada para determinar la asociación o relación entre las variables antes mencionadas. Las conclusiones generales más importantes a las que llegó el estudio son tres. Primero, la administración y gestión del talento humano en la compañía es llevada de una manera aislada e informal. Segundo, al carecer de procesos definidos y prácticas que visibilicen una gestión formal del talento humano, menoscaba el desempeño de los colaboradores; y, por último; para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial.

Por su parte, Zúñiga (2010) tituló su trabajo final de graduación “Racionalización del proceso de inducción laboral y generación de accesos y herramientas de trabajo, para nuevos colaboradores del área de servicio al cliente, de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL.” Previo a optar al título de Maestro en Administración de Negocios por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. En cuyo trabajo estableció como objetivo general, identificar los beneficios y riesgos del proceso de inducción y generación de accesos de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL, reconociendo sus necesidades de mejora y considerando las acciones para su racionalización y conceptualización, con énfasis en la mejora de su eficiencia y la retención del nuevo personal. El trabajo en cuestión requirió de un estudio descriptivo del proceso de inducción laboral que se desarrollaba dentro de la empresa involucrada. Dentro de las técnicas utilizadas para recolección de datos se encuentran la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, registro de historias de vida e interacción e introspección con grupos. El desarrollo de la investigación permitió llegar a la conclusión de que el proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas de trabajo, destaca la relevancia que existe en la preparación e introducción de un nuevo colaborador en una compañía.

A continuación, el trabajo final de graduación de Consalvo (2019) previo a optar al título de Maestro en Gestión y Dirección de Recursos Humano, titulado: “Definición de perfil de puesto y plan de inducción para los docentes del Colegio San Fernando, de cara a los desafíos educativos del siglo XXI” estableció como objetivo general la elaboración de un Perfil de Puesto y el diseño de un Proceso de Inducción como el primer paso hacia la construcción de otros procesos en el área de RRHH (como por ejemplo la construcción de una Evaluación de Desempeño, Programa de Capacitaciones, Plan de Remuneraciones, etc.). El trabajo se apoyó en una investigación de campo mientras que la estrategia que se utilizó para recolectar la información fue el método de encuestas de respuestas cerradas aplicada a todos los profesores y cuyas conclusiones apuntan a que entre los factores que faltan en la organización para abordar de una manera más integral el diseño de los perfiles de puesto y los procesos de inducción, está la falta de un área de RRHH. Incluso, la gestión administrativa es muy artesanal, no incluye procesos profesionales.

Sánchez (2016) tituló su trabajo de graduación “Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la contraloría municipal de Los Guayos del estado Carabobo” y fue presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos ante el área de estudios de postgrado de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo. Esta investigación planteó como objetivo general el proponer un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, de la Contraloría Municipal de los Guayos del Estado Carabobo. Para cuyo fin, se emplearon lineamientos metodológicos de un proyecto factible, ya que permitió la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuya finalidad es la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema, para lo que se emplearon entrevistas y encuestas al personal. Mismos que ofrecieron la posibilidad de concluir que durante el proceso de investigación sobre el diseño del Programa de Inducción de La Contraloría Municipal de los Guayos., se desprendieron elementos significativos que dejaron en evidencias tales como; falla en el trabajo en equipo, desorganización y falta de cultura organizacional. La aplicación de un programa de inducción exitoso proporciona a la organización reducción de la rotación, disminución en el ausentismo del personal,

aumento de la eficacia individual y grupal, aumento y mejoramiento de las competencias del recurso humano.

Un último trabajo final de graduación elaborado por Ureña (2011) y titulado “Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.” Fue presentado previo a optar al título de Magister en Psicopedagogía. En la investigación se fijó como objetivo el investigar la necesidad de mejorar el proceso de inducción laboral para las A.S.S.C.2 que ingresan al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte. La investigación se ubica dentro del paradigma cualitativo, con enfoque metodológico fenomenológico. Para registrar la recolección de datos, se diseñaron dos instrumentos y se hizo uso de una entrevista cualitativa. Como principal conclusión de esta investigación se destaca que no hay procesos de inducción como tales y se deja a su propia suerte a la nueva funcionaria, quién se va dando cuenta en el camino cuáles son sus funciones, y las demás generalidades y particularidades del trabajo; lo que afecta su desempeño en el mismo, al grupo de niños y niñas a su cargo y al establecimiento.

Los estudios descritos anteriormente son pertinentes con la investigación aquí planteada, ya que abordan la importancia del diseño y la implementación de un material teórico a manera de manual de inducción general, a la vez que sirven de base para el desarrollo de un manual de inducción general que permita a los trabajadores una mejor y más eficiente adaptación a sus empresas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

En el siguiente marco teórico se presentan las teorías y fundamentos conceptuales basados en la literatura administrativa y sus respectivos análisis que sirven de base para fundamentar el trabajo de graduación relacionado al diseño de un manual de inducción general en el área financiera administrativa de una empresa dedicada a la producción y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso.

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La ciencia de la administración cuenta entre sus disciplinas a la administración de recursos humanos, la cual se encarga de todo lo concerniente a la gestión del personal que integra una empresa u organización, ocupándose de las dinámicas de planeación, organización, desarrollo y coordinación de este recurso. Concretamente en lo relativo a su reclutamiento, inducción, formación, motivación, compensación y evaluación. Teniendo como finalidad, mejorar su eficiencia haciéndole parte de la consecución de los objetivos organizacionales.

Según Amador (2016) “La administración de los recursos humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”.

En este sentido, se puede decir que la administración de recursos humanos, o administración de personal, como también se le conoce, trata los temas concernientes al personal de la organización, gestionando al trabajador a la vez que ayuda a aumentar la eficiencia del capital humano con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa o institución.

2.1.1 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Werther y Davis (2014) el propósito de la administración de los recursos humanos es “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”

Es entonces que se considera a la administración de recursos humanos como un proceso complejo, que gestiona y fomenta los aportes del personal a la organización y que tiene como finalidad el logro de la eficiencia organizacional, esto mediante la incorporación del recurso humano adecuado, al que se le administra y desarrolla de tal forma que se sienta parte de las metas comunes de la empresa, alineándolo con los objetivos y con las quehaceres propios de la empresa o institución, a través de una correcta inducción a la organización.

2.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Robbins y Coulter (2014) la administración de recursos humanos es importante por tres razones. En primer lugar, esta puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva, ya que cuando la función de recursos humanos está orientada a las personas, la organización desarrolla una ventaja por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos que tienen intereses en ella.

En segundo lugar, la administración de recursos humanos es una parte fundamental de las estrategias organizacionales, debido a que, para lograr el éxito competitivo a través de la gente, es preciso que los colaboradores dejen de ser concebidos como un costo que hay que evitar o minimizar en lo posible, y pasar a ser vistas como socios valiosos. Por último, el mismo autor señala que la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.

2.2 SOCIALIZACIÓN

La administración de recursos humanos comprende mucho más que solo el proceso de incorporar personal a la empresa. Una vez finalizado el proceso contratación, el departamento de recursos humanos, debe hacer que el nuevo empleado se convierta en un trabajador productivo y satisfecho, para lo cual debe llevarse a cabo la socialización de personal con la empresa.

Werther y Davis (2014) afirman que la socialización “es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.” Es decir, es el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender los aspectos organizacionales que le permitirán participar de manera eficiente en la empresa. En este mismo sentido Robbins (2014) indica que la socialización, es el proceso a través del cual los trabajadores recién contratados aprenden cómo se hacen las cosas en la compañía.

Por otra parte, para Koontz (2016) la socialización incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y los valores del grupo de trabajo.

A su ingreso a la empresa, el nuevo empleado puede experimentar incertidumbre por el cambio, expectativas poco realistas de la empresa y de lo que se espera de él, angustia por lo que enfrentará en la organización y temor por la posibilidad de no ser aceptado por el equipo. Con la finalidad de contrarrestar esto, es necesario llevar a cabo un programa de inducción. En este sentido se puede decir que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar o facilitar la socialización de los nuevos empleados.

2.2.1 PROPÓSITO DE LA SOCIALIZACIÓN

Para Robbins y Judge (2017) el propósito de la socialización no es más que adaptar a los empleados a la cultura de la organización. Lo cual se logra gracias a un proceso de socialización en el que se va integrando al nuevo trabajador a la línea

de acción de la empresa a través de varias etapas, que tienen un impacto en la productividad laboral del nuevo empleado, el compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de permanecer en ella.

En este sentido, se puede decir que el propósito de la socialización al comunicar la misión, doctrina y demás características de la empresa, es ampliar la zona de convergencia existente entre los objetivos y valores de la compañía y los objetivos y valores de sus integrantes. La socialización ayuda a la creación de condiciones en las cuales el individuo y la institución se integran para su mutuo beneficio.

2.3 INDUCCIÓN DE PERSONAL

La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. De acuerdo con Dessler (2015) “la inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones, de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa”.

En este sentido, mediante la inducción se expone al trabajador a las maneras de hacer y actuar en la organización, a las reglas, premisas, valores y métodos propios con los que opera la misma, en el entendido de hacerlo conocedor de lo que la organización espera de él, en aporte al cumplimiento de los objetivos comunes.

Werther y Davies (2014) señalan que la inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espere que logre alcanzar.

En resumen, se puede decir que la inducción busca la adaptación, integración e identificación del nuevo trabajador con la empresa y al ambiente donde va a desarrollarse, integrándole a las metas, valores, normas y objetivos de la organización y dándole a conocer su función en el cumplimiento de estos.

De acuerdo con Imbett (2020), “la inducción debe ser un espacio para que las personas que ingresan a una organización puedan familiarizarse con la empresa y se lleven una buena impresión de la misma.” Para que esto ocurra y el proceso de inducción sea exitoso, la autora sugiere tener en cuenta varios factores:

- En general la inducción depende de recursos humanos; sin embargo, es posible asignar a un líder de otra área para que la dicte. Lo importantes es que esta persona cuente con las habilidades necesarias, conozca a la perfección la empresa y esté en la capacidad de responder cualquier pregunta.
- El tema de la inducción está ligado a las necesidades de cada compañía y lo que sus líderes quieran comunicar. Pero, dentro de los temas generales por tratar, no deben faltar la historia de la empresa, su estructura organizacional y su misión y visión.
- Es esencial que además del panorama general de la entidad, las funciones específicas de las personas que ingresan a la empresa queden claras.
- El tiempo que debe tomar la inducción obedece a la profundidad con la que se tratan los temas. Por lo general debe ser entre 2 y 8 horas.
- Es necesario buscar un espacio formal, aislado de elementos que puedan distraer. Además, es vital el apoyo de ayudas audiovisuales.
- Para que la actividad sea dinámica la persona encargada de liderar la inducción debe tener la habilidad de invitar a los asistentes a participar de forma activa.
- Lo ideal es hacer la inducción cuando los nuevos colaboradores estén ingresando a la empresa.
- Hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa y presentarle a los nuevos empleados los funcionarios que intervienen con su trabajo es clave y un complemento importante para la inducción.

Estos factores, darían como resultado último la conformación de un proceso de inducción exitoso, aunque es importante tomar en cuenta las condiciones específicas de cada empresa.

2.3.1 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

El proceso de inducción tiene cuatro objetivos según Dessler (2015), los cuales son:

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

2.3.2 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

Según Grados (2013) la inducción de personal ofrece algunos beneficios importantes tras su implementación, muchos de las cuales repercuten directamente en el desarrollo de las actividades laborales del trabajador y por ende en los resultados mismos de la empresa.

El mismo autor, enlista algunos de los beneficios de la inducción para la organización:

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.

- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Cuida los aspectos legales.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

Por otra parte, Grados (2013) también sostiene que el desarrollo de un programa de inducción también genera beneficios para el trabajador, entre los cuales se pueden mencionar:

- 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.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros).
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

2.3.3 TIPOS DE INDUCCIÓN

De acuerdo con Robbins y Coulter (2016) existen dos tipos de inducción u orientación, como le llaman indistintamente los autores.

- a) En primer lugar, la orientación sobre la unidad de trabajo o al puesto busca familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, explicarle cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos y presentarle a sus nuevos compañeros.
- b) Por otro lado, la orientación a la organización informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía. También debería incluir un recuento de las políticas de recursos humanos y quizás, incluso, un recorrido por las instalaciones.

A continuación, se describen a profundidad ambos tipos.

2.3.3.1 INDUCCIÓN GENERAL O A LA ORGANIZACIÓN

La inducción general o a la organización, básicamente, es la etapa de la inducción de personal donde se presenta la imagen global de la empresa o institución al trabajador de nuevo ingreso, incluyendo, pero no limitándose, a las políticas y procedimientos de la organización. Asimismo, es en esta, donde se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.

Según Robbins y Coulter (2014) durante la inducción a la organización se informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía. También debería incluir un recuento de las políticas y quizás, incluso, un recorrido por las instalaciones.

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, resulta importante establecer que la profundidad que se brinde a algunos aspectos o información específica dependerá en gran medida del perfil del puesto, nivel del cargo o de responsabilidad que tendrá el trabajador.

A manera de conclusión, se afirma que es durante la inducción general, en donde se hace saber al trabajador de nuevo ingreso acerca de quién es la empresa, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace. Adicionalmente, se le instruye sobre la estructura formal de la organización, entendida como un sistema interconectado, se comunican sus las costumbres, reglas, normas y políticas.

2.3.3.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA O AL PUESTO

La inducción al puesto o inducción específica es el proceso mediante el cual se explica al nuevo empleado la naturaleza exacta de su puesto, se hace la presentación a sus compañeros de área, superiores, jerárquicos o subalternos, además, se le explica a detalle la naturaleza y las condiciones específicas de las actividades del puesto al que pertenece. También se le explican las expectativas de su cargo, la seguridad o precauciones que debe tener, las reglas y las políticas específicas de su área de trabajo. (Aldi, 2018).

Para Robbins y Coulter (2014) la inducción a específica busca familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, explicarle cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos y presentarle a sus nuevos compañeros.

Durante la inducción al puesto se expone lo que el colaborador de nuevo ingreso realizará en su puesto específico, las medidas de seguridad de este, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. Es en esta etapa donde también se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará en el cumplimiento de sus funciones.

La inducción al puesto usualmente se lleva a cabo por el superior inmediato, esta también puede ser realizada por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. En todo caso, con el acompañamiento y soporte de personal del área de recursos humanos.

2.4 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Según Chiavenato (2017) los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

Por lo anterior, es correcto afirmar que el programa de inducción es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la integración y adaptación inicial de un nuevo empleado a la organización, donde este recibe los conocimientos e información clave sobre la empresa. Para garantizar su éxito, Gelabert (2014) indica que un programa de inducción debe fijarse los siguientes objetivos:

- Conocer la empresa: su historia, su actividad, su organización, sus servicios.
- Conocer a las personas: superiores, compañeros, colaboradores inmediatos.
- Conocer los aspectos productivos: actividad o rendimiento, sistemas de incentivos, métodos de organización, normas de uso de la instalación, etc.
- Conocer aspectos sociales: derechos y deberes, normas internas, reglamentos, horarios, condiciones de promoción, régimen disciplinario, etc.

En este sentido, se puede decir que, en el programa de inducción, se comunican las directrices e instrucciones, así como la información primordial que será necesaria para que el trabajador de nuevo ingreso se adapte a la organización y a sus funciones específicas de la mejor y más rápida manera posible, logrando con ello que este se integre al quehacer organizacional sin demora, iniciando a contribuir con los objetivos por los cuales fue inicialmente contratado.

Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización de los nuevos empleados.

2.4.1 VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Para Chiavenato (2017) el programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:

- a) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- b) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- c) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- d) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará

2.4.2 PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La inducción como proceso, persigue ciertos propósitos, siendo el principal brindar a los nuevos trabajadores la información necesaria para realizar sus operaciones de forma óptima y eficiente dentro de la organización.

Según Robbins y Coulter (2016) éstos programas tienen la obligación de integrar, eficiente y eficazmente, a cualquier empleado recién llegado a la organización. Además, deben explicarle con toda apertura cuáles son sus compromisos y los de la empresa. Es conveniente, tanto para el empleado como para la organización, que aquel se incorpore cuanto antes a su trabajo. Una orientación apropiada permite que el empleado pase de ser un ente extraño a un miembro más de la organización; esto, a su vez, hará que se sienta cómodo, bien adaptado, con menor propensión a

desempeñar mal sus labores y a renunciar sorpresivamente después de sólo una o dos semanas de haber asumido el puesto.

Otra razón por la que el brindar información al nuevo empleado es importante, es debido a que estos necesitan saber que se espera de ellos, es decir las expectativas que tiene la empresa respecto a su desempeño y desarrollo dentro de ella.

A su vez, otro propósito fundamental de la inducción es contribuir a la eficiente adaptación del empleado a la organización, a sus costumbres y tradiciones, y a la asimilación del ambiente laboral y a la familiarización con los principios de la empresa, como su misión, visión y valores, para, por último, lograr que este se identifique con los objetivos organizacionales y surja en él, la idea de que el logro de estos significara consecuentemente el logro de sus objetivos personales.

Por último, pero no menos importante, se debe mencionar que un buen proceso de inducción necesariamente debe fijarse como propósito, el crear o mantener una imagen positiva de la empresa tanto para el nuevo integrante, que es quien observa por primera vez los métodos y procedimientos que le dan la bienvenida, haciéndole sentir seguro, confiado y desde un inicio, como parte importante de la organización, como también para los futuros postulantes a un puesto dentro de ella, que toman referencias sobre lo agradable del trato de la empresa para con sus empleados.

2.5 MANUAL DE INDUCCIÓN

De acuerdo con la definición brindada por Werther y Davies (2014) el manual de inducción o bienvenida “constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización, en él se describen las políticas de la empresa, normas, prestaciones y otros temas relacionados”.

Los mismos autores indican que este es un documento que explica al recién llegado las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento interno y las características de la empresa

En este sentido, se puede afirmar que un manual de inducción agrupa toda la información relevante acerca de la organización, que el trabajador de nuevo ingreso debe poseer para desarrollarse dentro de la empresa de forma óptima y eficiente.

2.5.1 OBJETIVO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

Según Alfaro (2012) el proceso de inducción a través de la implementación de un manual de inducción cumple varias funciones; principalmente, ofrece al personal de reciente ingreso, un conocimiento global de la organización, es decir que se le muestra una visión general de la empresa y el entorno en donde laborará, así como de las funciones de su puesto, lo que agiliza su integración y adaptación a la organización, contribuyendo a un mejor desempeño por parte de este.

El manual de inducción tiene como objetivo que cada nuevo integrante de una empresa conozca aspectos importantes de esta, tales como su misión, visión, funciones los servicios que ofrece, entre otros. Información que le servirá de base fundamental para que de esa forma se integre rápidamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades. (Itzep, 2014).

En este sentido, se puede afirmar que el manual de inducción tiene objetivo principal el facilitar el proceso de adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa.

Asimismo, un manual de inducción sirve para guiar, orientar y ser una referencia útil para trabajadores ya iniciados en la empresa, es decir, empleados que ya se encuentren laborando para la organización.

2.5.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

De acuerdo con Grados (2013), dentro de la información relevante que debe contener el manual de inducción para cumplir su objetivo de asegurar un conocimiento general de la organización, se contempla lo siguiente:

- a) Bienvenida cordial.
- b) Historia de la compañía (cuándo fue fundada, por quién y para qué).
- c) Misión, visión y valores.
- d) Distribución geográfica.
- e) Principales instalaciones.
- f) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- g) Filosofía.
- h) Organización de la empresa.
- i) La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible, se anexa un organigrama.
- j) Reglas de seguridad.
- k) Reglamento interior, Contrato colectivo, Código de ética, Políticas de la empresa, por ejemplo:
 - Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
 - Promociones y ascensos.
 - Asistencias, faltas, retardos.
 - Existencia de permisos especiales y en qué condiciones se otorgan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
 - Localización de sanitarios, lavabos, entre otros.
 - Localización de tableros y boletines.
 - Normas internas de trabajo.
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que se tiene derecho.
- l) Prestaciones; por ejemplo:
 - Seguro de vida.
 - Servicio médico.
 - Caja de ahorros.
 - Plan de jubilación.
 - Vacaciones.
 - Aguinaldo.

- Becas de estudio.
 - Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
 - Compras y precios especiales de los productos de la empresa.
 - Fondo de ahorro.
- m) Plan de sugerencias.
- n) Especificar días festivos en los que no se labora.
- o) Actividades socioculturales.

2.6 ESTRÉS LABORAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción a una nueva organización, en resumen, proporciona al empleado la información general sobre la empresa donde va a laborar y del puesto que va a ocupar en ella, detallando claramente sus funciones, las condiciones de su trabajo, así como también brindando los detalles de aseguren el conocimiento general de la empresa. Con lo que se garantiza la tranquilidad y la certidumbre necesaria al trabajador, sobre lo que le espera al iniciar sus labores en la organización. Por el contrario, cuando el proceso de inducción es deficiente, o no se lleva a cabo de forma adecuada, en muchos casos genera el efecto contrario, resultando en un proceso agotador, lleno de incertidumbre y muchas veces fuente de ansiedad y estrés. Cuyo tipo en particular es definido como estrés laboral.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2004) el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima. Por ejemplo, puede sentir tensión muscular, aumento de presión sanguínea y ritmo cardíaco; miedo, irritabilidad, enojo, depresión; presentar atención disminuida, dificultad para solucionar problemas, disminuir su productividad, entre otros síntomas.

En este sentido, el estrés laboral puede tener repercusiones graves en el desarrollo de las actividades laborales, perjudicando el desempeño, la productividad y finalmente puede conducir al empleado a considerar o incluso tomar la decisión de no continuar laborando para la organización.

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se expone a detalle la metodología empleada durante la realización de la investigación y consiguiente desarrollo del trabajo. Se inició con la definición y delimitación del problema, seguido por el planteamiento de los objetivos general y específicos, para luego explicar el diseño utilizado, la unidad de análisis, el periodo histórico, el ámbito geográfico, el universo y tamaño de la muestra, y, por último, se presentan los instrumentos de medición que fueron utilizados para la recopilación de los datos e información durante el trabajo de campo.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los conocimientos, las competencias, el nivel académico, y la experiencia laboral previa, son cualidades muy apreciables para las organizaciones modernas, pues se espera que estas otorguen al empleado ventajas prácticas en el desarrollo de sus funciones al ingresar a la organización y faciliten en última instancia su adaptación; sin embargo, en la actualidad se reconoce que a la par de estas cualidades también es importante contar con un adecuado proceso de inducción general a la empresa, que brinde la información necesaria sobre la organización, además de hacer sentir bienvenidos a los nuevos colaboradores y genere en ellos una noción de seguridad y estabilidad.

Según Dessler (2015) la inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones, de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

En este sentido, durante los últimos años, la empresa objeto de estudio ha estado trabajando en la búsqueda de mejorar la calidad de los procesos internos, tanto en lo administrativo como en el ámbito operativo, con la finalidad de brindar un mejor servicio, y debido a que se trata de una empresa municipal, una mejora en su servicio repercutiría ultimadamente en beneficio de la población de la región en

general, tal cual se describe en su plan operativo anual. Dado lo anterior, la empresa ha venido desarrollando y fomentando la modernización y formalización de todos sus procesos, dentro de un marco de instrucciones giradas por la junta de administración, ente directivo de la organización, que han dado lugar a la estandarización de muchos procedimientos que anteriormente se llevaban a cabo de manera informal y empírica por parte del personal.

Al igual que muchos de los procesos internos de la empresa, en la actualidad el proceso de inducción a la organización se lleva a cabo de manera informal, conformándose únicamente por algunas actividades básicas y sin ningún fundamento teórico, como lo son el recibimiento por parte del director de recursos humanos y un recorrido guiado por las instalaciones. Dicha informalidad en el proceso deriva en problemas como el desconocimiento de información relevante, dificultades con la adaptación, estrés, y falta de orientación en el personal.

Con respecto a este problema en particular, y en relación a la política de modernización de procesos, se reconoce por parte de la empresa la necesidad del desarrollo de un programa de inducción general formal, respaldado propiamente por un manual de inducción que acompañe al manual de organización y funciones recientemente instituido. Ya que se espera que dicho manual de inducción sirva de referencia para la optimización del proceso, permitiendo al trabajador de nuevo ingreso dar inicio a sus labores sobre una base formal y concreta, orientándole y permitiendo que este se integre y participe más eficientemente en el logro de los objetivos organizacionales como consecuencia de la familiarización con la misión, visión y valores organizacionales, así como con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta la delimitación del problema en cuestión, presentando los objetivos de la investigación, el diseño utilizado, la unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico, y el universo y tamaño de la muestra.

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento y formalización del proceso de inducción general del área financiera administrativa de una empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar a detalle el estado actual del proceso de inducción general del área financiera administrativa de una empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso.
- 2) Desarrollar un manual de inducción, para ser socializado tanto con el personal de nuevo ingreso, como con el recurso humano actual de la empresa.
- 3) Facilitar la identificación del colaborador de nuevo ingreso con la misión, visión, valores y estructura organizacional de la empresa objeto de estudio.
- 4) Plantear en el manual de inducción general, la inclusión de aquellos elementos relevantes en materia de inducción de personal que no existan en el proceso actual de la organización.

3.2.3 DISEÑO UTILIZADO

Para la realización de la presente investigación se emplea la metodología mixta, de tipo descriptivo, utilizando el método inductivo.

Según Chen (citado en Sampieri, Collado y Baptista, 2014) la metodología mixta se define como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones

cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”).” Para Sampieri, Collado y Baptista (2014) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En resumen, este modelo representa el más alto grado de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. En el método de investigación mixta, ambos enfoques se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Brindando la oportunidad de aprovechar al máximo las ventajas propias de cada metodología y disminuir a la vez sus debilidades. La utilización de la metodología mixta agrega complejidad al diseño de estudio, dando la oportunidad de obtener resultados más confiables y extensos.

3.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Área financiera administrativa de una empresa municipal dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso.

3.2.5 PERIODO HISTÓRICO

Para la elaboración del Plan de Trabajo, realización de la investigación, elaboración del Informe Final y la presentación a la Dirección de la Escuela de Postgrado, se empleó el período del mes de mayo de 2020 al mes de junio de 2021.

3.2.6 ÁMBITO GEOGRÁFICO

Departamento de El Progreso, República de Guatemala.

3.2.7 UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

El universo se conforma por la totalidad de los empleados que conforman el área financiera administrativa de la empresa, incluyendo al personal de recursos humanos, quienes organizativamente también se consideran como parte del área en cuestión. Para la investigación no se utilizó el método de muestreo debido a que en este caso si fue posible contar y medir todos los elementos de la población a la que se aplicaría el cuestionario. Para Anderson, Sweeney y Williams (2019) "Al proceso de realizar un estudio para recolectar datos de toda una población se le llama censo". La población objeto del censo se conforma por 30 personas. La entrevista por su parte, fue practicada al gerente administrativo y financiero de la empresa objeto de estudio.

Se excluyó del estudio al personal técnico de la empresa, entiéndase electricistas, ayudantes de electricistas y pilotos, conformados por 21 personas más, debido a que no se obtuvo la autorización por parte de la empresa para aplicar los instrumentos a estos colaboradores, argumentando dificultades con la disponibilidad, los horarios y una sobrecarga de trabajo debido a que en ese momento se encontraban laborando con personal reducido debido a la situación del COVID-19.

3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Según Muñoz (2015) "los instrumentos de medición o recolección de datos aluden a los recursos que emplea el investigador para acercarse a los fenómenos objeto de estudio y extraer información de ellos. Es evidente que los instrumentos pueden ir desde los materiales de medición hasta el instrumental más sofisticado para obtener cualquier tipo de información". En este sentido, los instrumentos a utilizar en la presente investigación son un cuestionario dirigido al personal del área administrativa y financiera de la empresa, una guía de entrevista semiestructurada para el gerente administrativo y financiero, así como técnicas de investigación documental en forma de fichas de información tanto bibliográfica como electrónica.

3.3.1 FORMATO PARA ENCUESTA

El formato diseñado específicamente para la encuesta del personal del área financiera administrativa de la empresa, (Ver anexo 1) está conformado por veintinueve (29) preguntas, de las cuales 15 son de opción única (si o no), mientras que ocho (8) son de opción múltiple, ya que contienen diferentes ítems u opciones, algunos de los cuales permiten la selección de más de una opción. Las restantes seis (6) corresponden a preguntas abiertas para que el encuestado desarrolle lo que se le solicita. Instrucción que se brinda al encuestado de forma directa en las preguntas que lo permiten. A su vez, el cuestionario contiene las consideraciones e instrucciones generales pertinentes.

3.3.2 GUÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Se diseñó un modelo de guía para entrevista semiestructurada, para ser realizada al gerente administrativo y financiero de la empresa objeto de estudio. (Ver anexo 2) La guía está conformada por dos secciones, a su saber: Sección I: Inducción, y Sección II: Estructura. La guía contiene diez (10) preguntas abiertas, con la idea que esta sirva de base para el desarrollo de una entrevista que permita conocer más a fondo la información a utilizar como base para la realización de un manual de inducción general para la empresa.

3.3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Según Muñoz (2015), la investigación documental es aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio, es decir, todo tipo de documentos: libros, publicaciones periódicas, materiales grabados por cualquier medio, monumentos, documentos históricos, información estadística; todos ellos recopilados por otras personas o instituciones donde la tarea del investigador consiste en buscarla, organizarla, sistematizarla, y analizarla para un determinado fin.

En este sentido, para la realización del presente estudio se emplearon algunas técnicas de investigación documental, a saber:

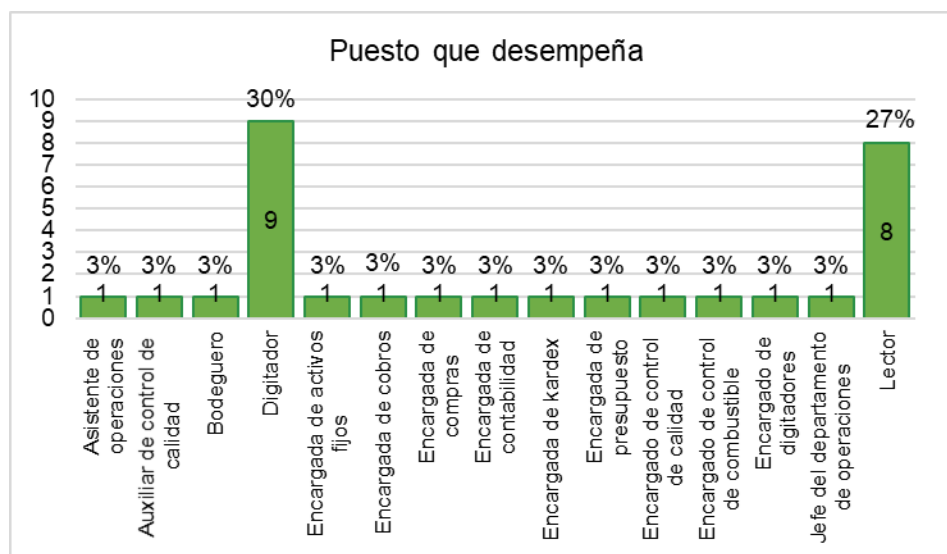
- a) Fichas de información bibliográfica, incluyendo tesis, libros, artículos y otras investigaciones previas. También se consultaron los normativos y leyes vigentes concernientes a la empresa objeto de estudio, como el Reglamento Interno de Trabajo, la Ley del Servicio Municipal (Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala), Código de Trabajo (Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala), la Ley Orgánica Del Plan de Prestaciones Del Empleado Municipal, Su Reglamento y Reformas (Decreto 44-94 del Congreso de la República de Guatemala) y la Ley General de Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República de Guatemala) así como el Reglamento de la Ley General de Electricidad (Acuerdo Gubernativo No. 256-97) y el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional (Acuerdo Gubernativo 229-2014).

- b) Fichas de información electrónica, mismas que tras evaluar su validez y confiabilidad permitieron el acceso a información importante para el estudio. Se consultó información de acceso público como la página web de la empresa, en donde entre otras cosas se pudo obtener el plan operativo anual, la planificación estratégica de la organización, así como su directorio y organigrama.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis y discusión de la información obtenida como resultado de la aplicación del cuestionario titulado “*Cuestionario sobre el proceso de inducción general*”, dirigido al personal del área financiera administrativa de una empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso, cuyo objetivo fue recabar información para evaluar el proceso actual de inducción dentro de la organización, que sirva de base para la realización de un manual de inducción general. Tras lo cual se procedió a la tabulación de datos y generación de gráficas y tablas producto de la información obtenida en el trabajo de campo, para la realización del análisis respectivo. Seguidamente, se procedió a la interpretación y discusión de los resultados, basados en los objetivos planteados para el estudio. Los cuales se complementaron y contrastaron tanto con las bases teóricas y normativas legales, como con las respuestas obtenidas de la entrevista dirigida al gerente financiero administrativo de la empresa.

Figura 1. Puesto que desempeña.

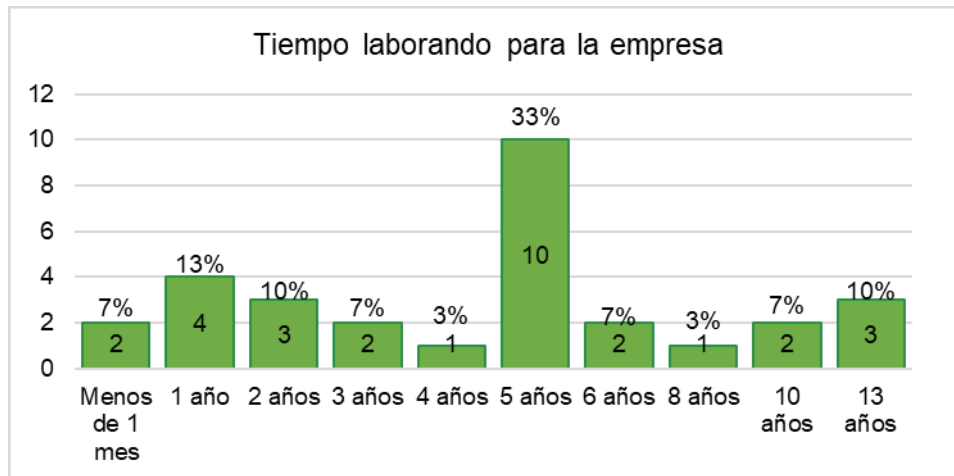


Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En este sentido, se entrevistó a personal que se desempeña en puestos tan diversos como jefes y encargados de departamentos, asistentes, auxiliares y bodegueros, mientras que la gran mayoría, está compuesto por digitadores (30%) y lectores

(27%), como se muestra en la Figura 1, ya que ambos puestos combinados significan 17 plazas laborales, es decir, un 57% del personal total del área.

Figura 2. Tiempo laborando para la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En cuanto al tiempo laborando en la empresa, se pudo constatar que este va desde 2 colaboradores con menos de 1 mes desde su ingreso (7%), hasta 3 empleados con una experiencia de 13 años de servicio (10%). Por otro lado, el 33% de los trabajadores tienen una experiencia promedio de 5 años en la organización. También cabe mencionar que el 73% de los empleados labora en la empresa desde hace 5 años o menos, mientras el 27% tiene 6 años o más en la empresa.

Tabla 1. Considera importante que el personal de nuevo ingreso reciba algún tipo de inducción, información u orientación sobre la empresa.

<i>Considera importante que el personal de nuevo ingreso reciba algún tipo de inducción o información sobre la empresa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	30	100%
No	0	0%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

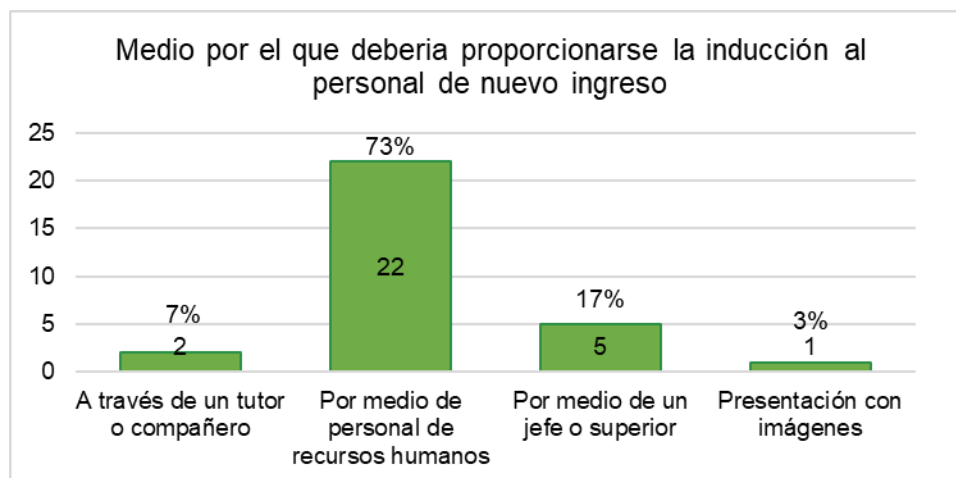
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

A continuación, se determina que la totalidad de los encuestados considera importante que el personal de nuevo ingreso a la empresa reciba algún tipo de

inducción, información u orientación sobre la misma, tal como lo indica la Tabla 1. Lo cual está en orden con los comentarios vertidos por el gerente financiero administrativo, quien en la entrevista realizada indicó que la empresa busca llevar a cabo este proceso, ya que lo considera importante para la integración del nuevo empleado. Sin embargo, este también reconoce que el proceso como tal es únicamente empírico, informal y tiene deficiencias importantes.

Robbins y Coulter (2016) en relación a esto señalan que una orientación apropiada permite que el empleado pase de ser un ente extraño a un miembro más de la organización; esto, a su vez, hará que se sienta cómodo, bien adaptado, con menor propensión a desempeñar mal sus labores y a renunciar sorpresivamente después de sólo una o dos semanas de haber asumido el puesto. Por ende, resulta relevante el que todos los empleados cuestionados consideren importante que el nuevo empleado reciba esta información, ya que denota el interés y el entendimiento de la vitalidad de tal proceso para la adecuada adaptación y el correcto desarrollo de las funciones dentro de la empresa.

Figura 3. Medio por el que debería proporcionarse la inducción al personal de nuevo ingreso.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

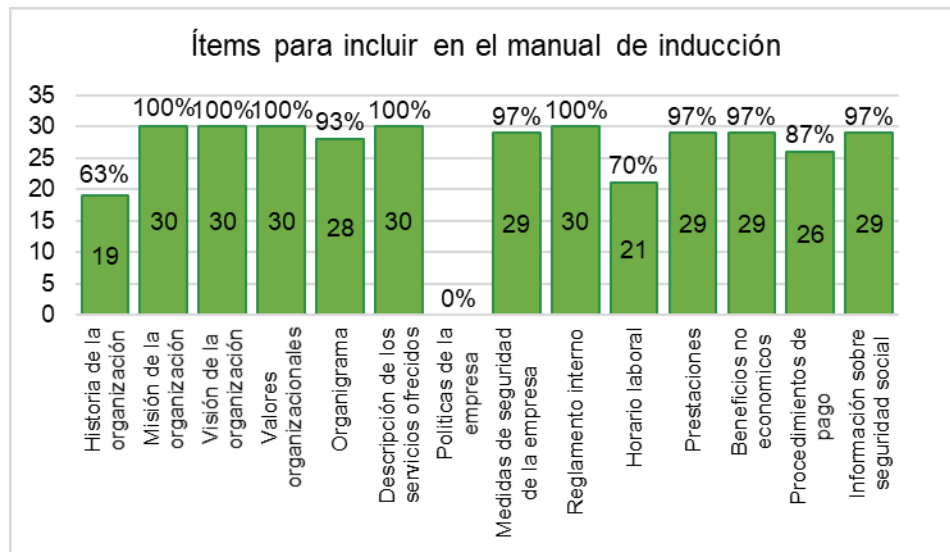
Al consultarles sobre el medio por el cual, según su opinión, debería proporcionarse esta información o inducción, los encuestados afirmaron en su gran mayoría (73%)

que debería ser por medio de personal de recursos humanos, mientras que el 17% consideraron que la inducción debería proporcionarse por medio de un jefe o superior. Este resultado evidencia que la amplia mayoría del personal asegura que la inducción a los colaboradores de nuevo ingreso debe proporcionarse íntegramente por personal experto en el tema.

A pesar de no contar con conocimientos profesionales sobre el medio correcto de impartir la inducción, y que sus respuestas en este tema en especial solamente tienen valor como opiniones, las respuestas del personal se encuentran alineadas con lo comentado por el gerente administrativo financiero y con el director de recursos humanos, quienes indicaron de igual manera que el personal de recursos humanos debe ser el responsable directo del proceso de inducción general, comentando también durante la entrevista realizada que en la actualidad el departamento de recursos humanos únicamente cumple con la labor inicial de presentar al nuevo empleado con sus compañeros y su jefe inmediato, quien luego de explicarle brevemente las funciones y atribuciones de su puesto, regresa con el director de recursos humanos quien lo acompaña a hacer un recorrido por las diferentes áreas y oficinas de la empresa, en cada una de las cuales un compañero funge como tutor, lo cual permite que el recién llegado se familiarice con el ambiente de la empresa, establezca relaciones con personal de otras áreas distintas a la suya y a la vez aprenda sobre el trabajo de los diferentes departamentos que componen la organización, en un proceso que puede durar de una a dos semanas. De acuerdo con Dessler (2015) la inducción de los empleados [...] también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

Dado lo anterior, y debido a que existe actualmente un departamento de recursos humanos dentro de la empresa que tiene como uno de sus propósitos la capacitación y el desarrollo de los empleados de la organización, debería ser quien se encargue de igual manera de llevar a cabo el programa de inducción general al personal de nuevo ingreso, convirtiéndose esa en una de sus funciones principales, alineada siempre con los objetivos propios del departamento en cuestión.

Figura 4. Ítems para incluir en el manual de inducción.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

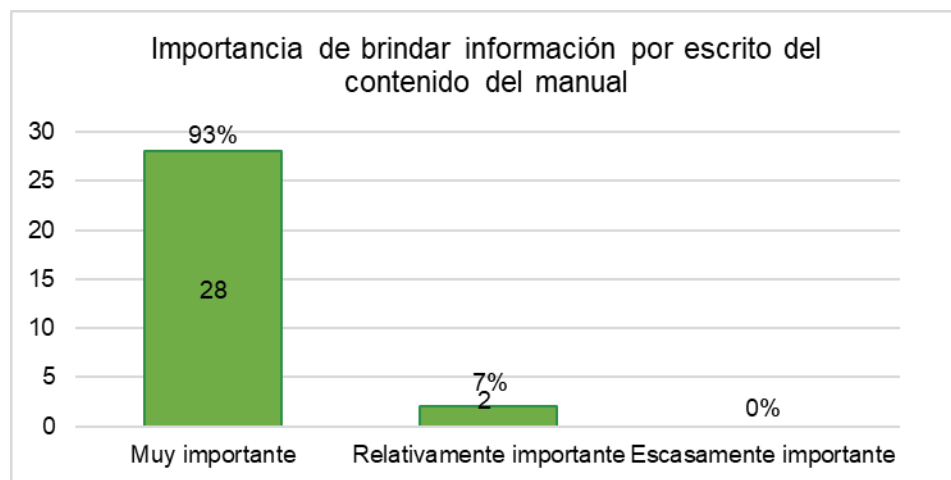
A continuación, se enlista una serie de ítems que corresponden al contenido mínimo de un manual de inducción general, y para lo cual se partió de lo que Grados (2013) considera como la información relevante que debe necesariamente contener un manual de inducción para que cumpla con su objetivo de asegurar un conocimiento general de la organización como sistema por parte del nuevo empleado.

Con base en ello, se pidió a los encuestados que indicaran cuáles de estos ítems, en su consideración, deberían ser incluidos dentro del manual de inducción general para la empresa, esperando que la información recabada sirviera para tener una visión más clara de las necesidades del personal en este aspecto.

A raíz de lo anterior, se determinó que el 100% de los empleados considera que la misión, visión y valores, deben ser incluidos. El mismo porcentaje señala también que debe incluirse la descripción de los servicios ofrecidos por la empresa y el reglamento interno de la organización. Por otro lado, 29 empleados (97%) considera importante incluir información sobre las medidas de seguridad existentes en la empresa, la información sobre las prestaciones y los beneficios no económicos a los que tendrá derecho como trabajador de la organización, así como la información sobre seguridad social. Mientras, un 93% dice que debe incluirse el organigrama.

En este sentido, y en relación a lo comentado por Itzep (2014) en cuanto a que el manual de inducción tiene como objetivo que cada nuevo integrante de una empresa conozca aspectos importantes de esta, tales como su misión, visión, funciones los servicios que ofrece, entre otros. Se puede afirmar que el personal está ampliamente consiente de cuál es la información que debe recibir por medio del manual de inducción y más ampliamente, durante el proceso de inducción como tal. Reconociendo en su totalidad, la relevancia de contar con aspectos puntuales como la misión, visión y valores. Información que no ha sido compartida por la gerencia, y en el caso de los valores, tampoco han sido definidos formalmente.

Figura 5. Importancia de brindar información por escrito del contenido del manual.



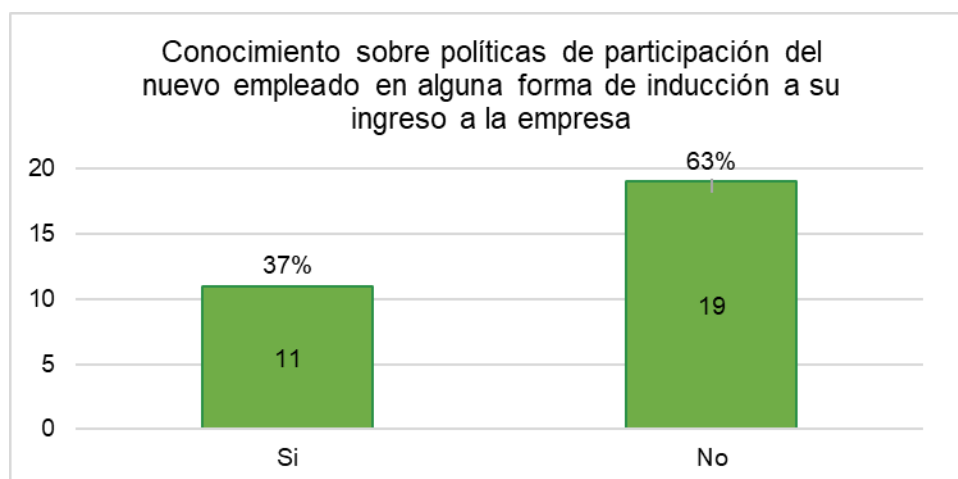
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Según Alfaro (2012) el proceso de inducción a través de la implementación de un manual de inducción cumple varias funciones; principalmente, ofrece al personal de reciente ingreso, un conocimiento global de la organización.

De tal caso, como se muestra en la Figura 5, el 93% (28) de los encuestados considera que es muy importante que la empresa brinde información por escrito de los ítems que en su opinión deberían incluirse en el manual de inducción general, mientras el 7% considera que brindar esta información por escrito es relativamente importante.

Es relevante mencionar que ninguno de los encuestados considero esto como escasamente importante, denotando que los empleados reconocen la importancia de acompañar el proceso de inducción con un manual escrito que sirva de base al mismo. Esto se encuentra en concordancia con lo mencionado por el gerente del área, quien asegura que el hecho de que el proceso de inducción no esté acompañado por un manual, representa actualmente una deficiencia importante para la empresa, pues en su consideración, el contar con manual de este tipo contribuiría a facilitar y estandarizar un proceso, que en la actualidad se hace de forma informal y empírica.

Figura 6. Conocimiento sobre políticas de participación del nuevo empleado en alguna forma de inducción a su ingreso a la empresa

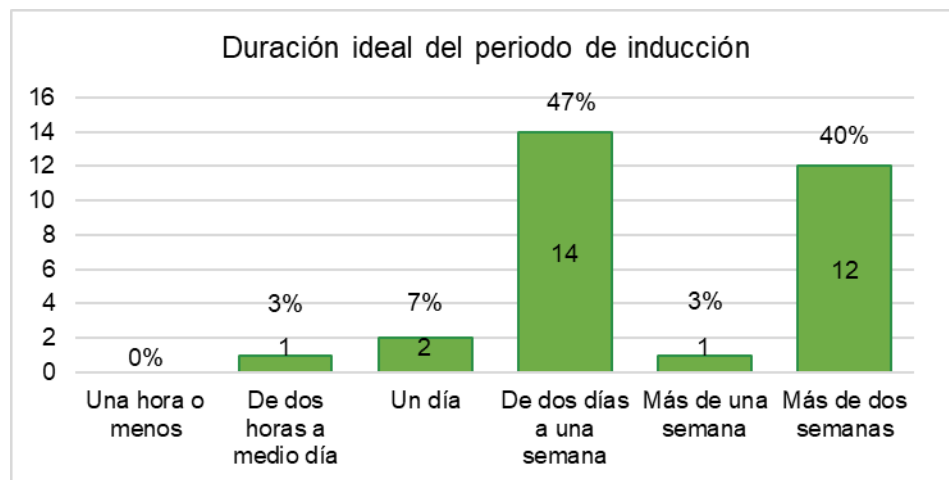


Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Seguidamente, se consultó a los trabajadores del área si sabían de la existencia de alguna política sobre la participación del nuevo personal en alguna forma de inducción al momento de ingresar a la empresa. A lo que el 63% respondió negativamente, ya que dijeron desconocer la existencia de políticas de este tipo, resultado que indica que la participación en alguna forma de inducción no es de conocimiento general de todos los colaboradores actuales de la empresa, ya que en los casos en los que se lleva a cabo este proceso, son aleatorios e intermitentes, y no se basan en una política como tal. Lo cual dista de lo expuesto por el gerente, quien indicó que se realiza un proceso básico de inducción de forma regular, este

proceso incluye la presentación ante los compañeros, la explicación de las funciones y atribuciones del puesto y termina en un recorrido por las diferentes áreas y oficinas que componen la empresa, con la finalidad de que el nuevo empleado se familiarice con el ambiente, así como con los diferentes procesos que se llevan a cabo en estos departamentos, y a la vez conozca sobre el tipo de relación tendrá su puesto con las demás áreas de la organización. Sin embargo, el gerente también reconoció que este procedimiento no se encuentra estandarizado ni mucho menos plasmado en forma de política dentro de la empresa.

Figura 7. Duración ideal del periodo de inducción.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En la Figura 7 se muestran los resultados de la pregunta sobre cuánto tiempo, según la opinión de los colaboradores, debería durar el periodo de inducción para abarcar todos los conceptos necesarios. El resultado indica que no existe un consenso sobre la duración ideal de un periodo de inducción, ya que casi la mitad de los encuestados señaló que el tiempo ideal es de dos días a una semana como máximo, sin embargo, otro gran porcentaje indicó que el proceso debe durar más de dos semanas para que pueda brindarse toda la información y conceptos necesarios. Cabe mencionar que solamente un 7% de ellos dicen que el periodo de inducción debe durar un día. Como contraste, y según la información obtenida a través de la entrevista realizada

al gerente del área, el actual proceso de inducción que se realiza en la empresa tiene una duración de entre una y dos semanas.

En cuanto a los criterios para evaluar la duración ideal de un programa de inducción, Imbett (2020) señala que el tiempo que debe tomar la inducción obedece a la profundidad con la que se tratan los temas. Por lo general debe ser entre 2 y 8 horas. En el caso particular de la organización objeto de estudio, se considera que el proceso de inducción general sea desarrollado durante un día completo (8 horas laborales), con el fin de abarcar toda la información que debe contener un manual de inducción apropiadamente conformado.

Tabla 2. Es importante que se muestren las instalaciones o se brinde un recorrido guiado.

<i>Es importante que se muestren las instalaciones o se brinde un recorrido guiado</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	30	100%
No	0	0%
<i>Total</i>	30	100%

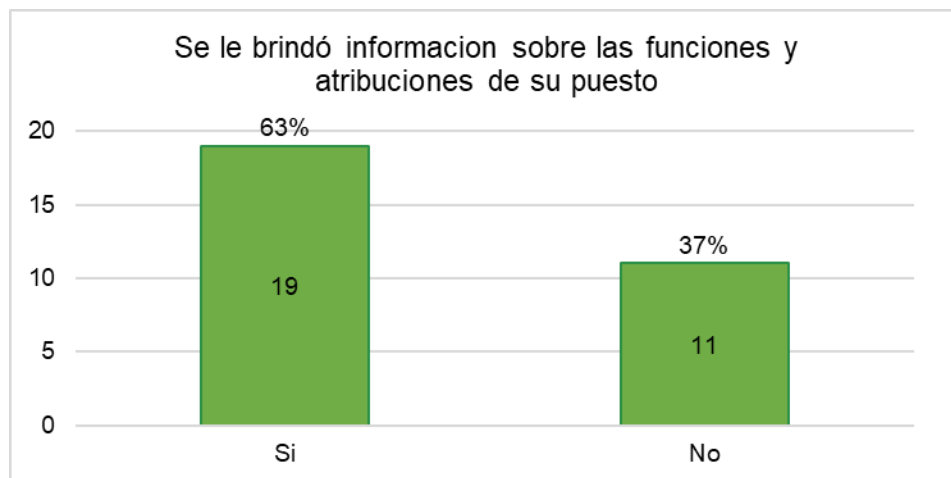
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Cuando se consultó a los empleados si creían importante que al personal de nuevo ingreso se le brinde un recorrido guiado por las instalaciones de la empresa al momento de su ingreso, todos los colaboradores afirmaron estar de acuerdo.

Robbins y Coulter (2014) consideran que un adecuado proceso de inducción debería incluir, incluso, un recorrido por las instalaciones. Resaltando la importancia del recorrido inicial para el personal, quienes a través del cuestionario reconocen que el hecho de que se les brinde un recorrido guiado por las distintas áreas de la empresa, ayuda a familiarizarse con el entorno, así como a percibir de mejor manera el ambiente de la organización, haciendo más fácil su proceso de adaptación y permitiéndoles conocer desde un inicio, el lugar o espacio en donde se van a desempeñar. Lo anterior está alineado con lo mencionado por el gerente del área, quien afirmó que este recorrido es parte fundamental del proceso actual de inducción que se realiza con el empleado de nuevo ingreso.

Por otra parte, esta práctica, además de ser beneficiosa para el personal, también lo es para la empresa, pues permite agilizar el proceso de adaptación, facilitando su familiarización y permitiendo que este conozca de entrada las diferentes áreas que conforman la organización, así como también el trabajo que se lleva a cabo en cada una de ellas, formando relaciones y aumentando con ello la cooperación interdepartamental.

Figura 8. Se le brindó información sobre las funciones y atribuciones de su puesto.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Por otra parte, al ser consultados sobre si se les brindó información respecto a las funciones y atribuciones de sus puestos al momento de ser contratados, el 37% respondió que no había sido informado sobre esto. Esto resulta preocupante, ya que revela que un gran porcentaje de colaboradores no recibieron esta información, la cual es base fundamental para la realización de sus diferentes trabajos de manera correcta y adecuada, y que también ayuda a evitar la duplicidad de funciones, además de dar claridad al empleado sobre las expectativas que se tiene de su trabajo. Esta situación puede derivarse de un problema con la comunicación durante el proceso de inducción por parte del jefe de departamento, y una falta de acompañamiento del personal de recursos humanos más que de una falta de la información propiamente, debido a que la empresa cuenta desde hace algunos años con un manual de organización y funciones en el que se incluyen los descriptores

de puestos, mismos que detallan todas las funciones y atribuciones correspondientes a los diferentes puestos que conforman la empresa. Por otra parte, el gerente administrativo financiero comentó a que luego de presentar al nuevo integrante de la empresa con sus compañeros, lo siguiente que se hace es explicarle lo que va a hacer en su puesto de trabajo, dándole una descripción de sus funciones y las atribuciones propias del puesto que va a desempeñar. Lo cual es importante, ya que según Alfaro (2012) una de las funciones del proceso de inducción general y ultimadamente de un manual de inducción, es ofrecer al personal de nuevo ingreso el detalle de las funciones de su puesto, lo que agiliza su integración y adaptación a la organización, contribuyendo a un mejor desempeño por parte de este.

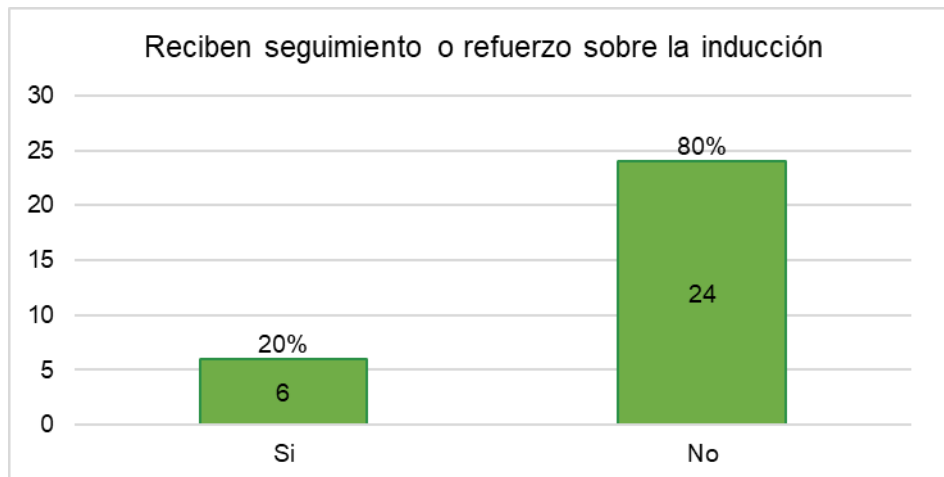
Tabla 3. El programa de inducción es efectivo si se recibe al iniciar labores en la empresa.

<i>El programa de inducción es efectivo si se recibe al iniciar labores en la empresa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	30	100%
No	0	0%
<i>Total</i>	30	100%

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Para Werther y Davis (2014) la inducción, “es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.” Basado en esto se buscó identificar si los empleados consideran que el programa de inducción es más efectivo si es recibido antes de iniciar a laborar dentro de la empresa, a lo anterior, el 100% respondió que efectivamente, el recibirlo antes de iniciar labores juega un papel fundamental en el aseguramiento de su efectividad, evidenciando que se tiene la noción de que este tipo de programas son el punto de partida para la adaptación y el correcto desarrollo del trabajador en la empresa. Lo cual concuerda con el hecho de que la dirección de la empresa también está consciente de la importancia de brindar este programa a los colaboradores que recién ingresan a la organización.

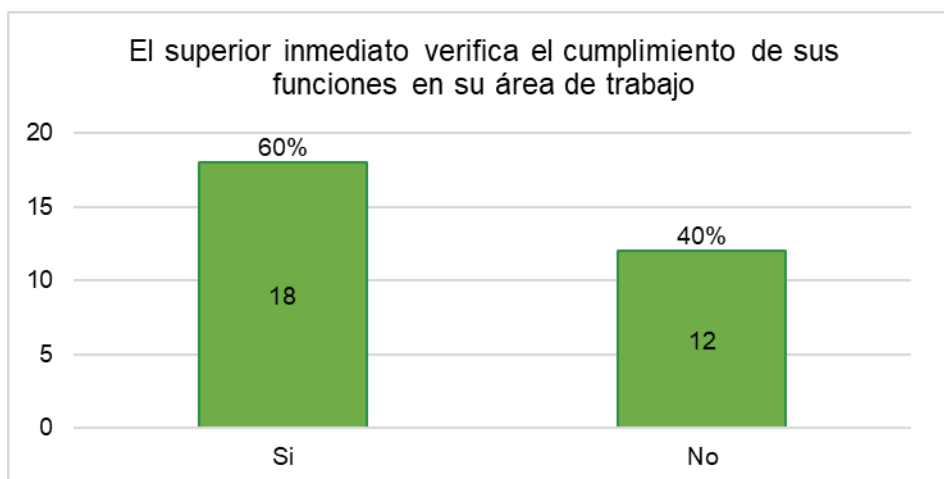
Figura 9. Reciben seguimiento o refuerzo sobre la inducción.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

La Figura 9 indica el número de trabajadores que asegura haber recibido algún tipo de seguimiento o refuerzo sobre la inducción después de iniciar sus labores en la organización, dado que el proceso de inducción actualmente se realiza de manera empírica en un procedimiento informal y no estandarizado, no sorprende que el 80% (24) empleados aseveren no haber recibido seguimiento o refuerzo alguno sobre la inducción inicial, mientras tan solo el 20% asegura haberlo recibido.

Figura 10. El superior inmediato verifica el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En este mismo sentido, el 40% de los trabajadores sostiene que su superior inmediato no verifica el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo, ya que su jefe inmediato no interviene en sus labores sino más bien asume que el personal a su cargo conoce y realiza sus tareas de forma adecuada, lo cual evidencia una deficiencia en lo relativo al tramo de control, específicamente en la supervisión, acompañamiento y por ende en la detección y corrección de errores.

En lo relativo específicamente al tema de inducción, este resultado denota una falta de seguimiento del proceso de orientación que se realiza actualmente en la organización, puesto que no se está llevando a cabo un proceso de control con gran parte del personal, que garantice que la información brindada al ingreso a la empresa, haya sido adecuadamente comprendida por los empleados.

Tabla 4. Conoce la misión y visión de la empresa.

<i>Conoce la misión y visión de la empresa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	0	0%
No	30	100%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

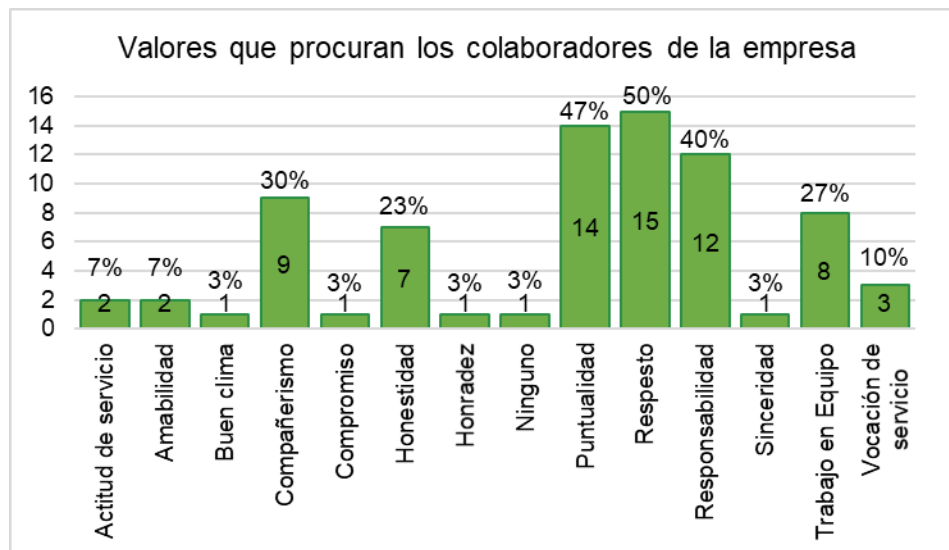
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

De acuerdo con Dessler (2015) uno de los objetivos del proceso de inducción es ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro). Lo cual se logra compartiendo con ellos la misión y visión de la empresa. En este sentido, se cuestionó a los empleados del área administrativa financiera si conocen la misión y visión de la empresa. Tras conocer sus respuestas resulta alarmante que la totalidad de los encuestados (100%) desconozca la misión y la visión de la organización, ya que esto demuestra que al personal no se le brindó información tan básica como lo son estos dos conceptos, lo que habla de una responsabilidad directa por parte del departamento de recursos humanos, en la falta de comunicación y una grave falla al momento de compartir tal información estratégica con el personal, misma que contribuiría a orientar y alinear a los trabajadores en busca de un objetivo común con el de la organización.

El actual desconocimiento por parte de personal de la misión y la visión representa un problema para la dirección de la empresa, ya que su divulgación y entendimiento por parte de todos los miembros de la empresa, son vitales para el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que tanto la misión como la visión de la empresa objeto de estudio se encuentran plasmadas en documentos internos como el manual de organización y funciones, entre otros. Estas son visibles también en la página web de acceso público de la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que no se encuentran presentadas físicamente para su exhibición al personal en ningún espacio dentro de las instalaciones de la empresa. Lo que facilitaría su acceso y su reconocimiento por parte de todo el personal.

Figura 11. Valores que procuran los colaboradores de la empresa.



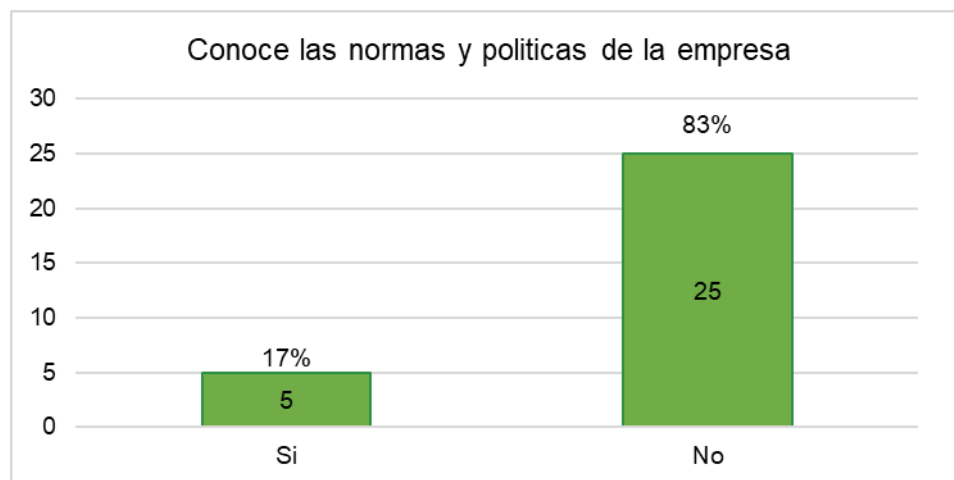
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Posteriormente, se pidió a los trabajadores que enlistaran algunos de los que, en su propia opinión, son los valores que se procuran en mayor medida por parte del personal de la empresa. En este sentido, se determinó que el 50% (15) de los empleados considera al respeto como el valor más representativo, seguido por la puntualidad con un 47%, la responsabilidad fue el tercer valor más repetido con el 40% (12) de los encuestados. El compañerismo y el trabajo en equipo obtuvieron

un 30% y un 27% respectivamente, seguidos por la honestidad, con un 23% de los encuestados considerándola uno de los valores más procurados en la empresa. En este mismo sentido, es importante mencionar que el gerente del área coincidió con la mayoría del personal al mencionar al respeto como el valor más representativo del personal de la empresa, este también citó el compañerismo, argumentando que existe una cultura de apoyo, incluso en el ámbito personal entre todos los colaboradores.

Esta información es relevante en el sentido de que aporta información valiosa para la conformación del manual de inducción general, ya que muestra que, si bien en la empresa no se cuenta actualmente con un enunciado formal que detalle los valores organizacionales, estos valores si están presentes en el quehacer diario de la empresa. Siendo ellos practicados por la amplia mayoría de los colaboradores, y reconocidos por todo el personal actual de la organización, haciéndolos en ese sentido, parte de la cultura organizacional y, por ende, adecuados para ser presentados a los nuevos empleados como los valores más representativos de la empresa.

Figura 12. Conoce las normas y políticas de la empresa.



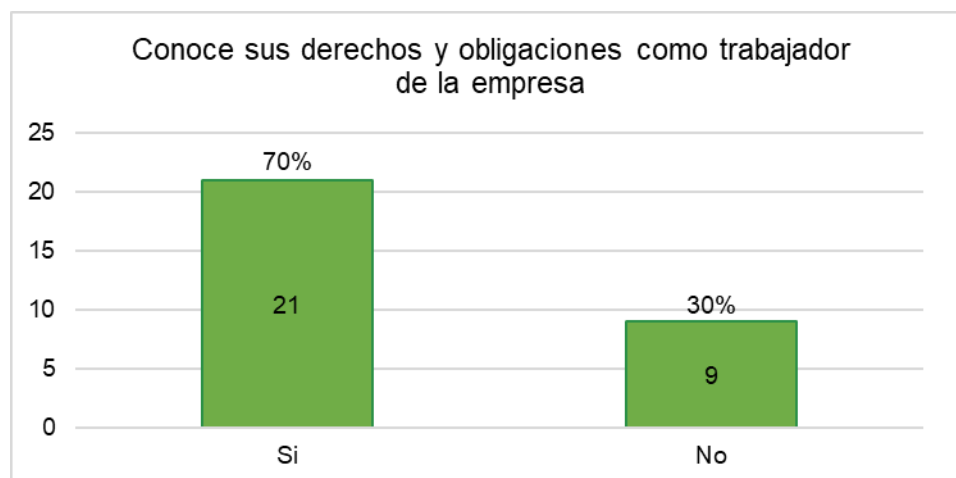
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Para Gelabert (2014) un programa de inducción exitoso debe dar a conocer lo que el autor denomina “aspectos sociales”. Conformados por los derechos y deberes,

normas internas, reglamentos, horarios, condiciones de promoción, régimen disciplinario, etc. Al preguntarles a los empleados sobre su conocimiento sobre las normas y políticas de la empresa, únicamente el 17% (5) afirma conocerlas, mientras el 83% (25) restante, las desconoce. Lo que podría derivar en faltas disciplinarias por parte de los trabajadores a raíz de la ignorancia de las normas y políticas que les rigen.

Lo anterior es relevante en el sentido de que existe un Reglamento Interno de Trabajo, mismo que es desconocido por la mayoría del personal. En este reglamento en cuestión, según lo establecido en su Artículo 4, “se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la empresa y sus centros de trabajo. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este Reglamento.” Por lo que la falta de su difusión y por consiguiente desconocimiento por parte del personal, va en contramedida de lo dispuesto en su Artículo 3, el cual establece que “El presente Reglamento, de conformidad con la ley de la materia será fijado en dos sitios de los más visibles del lugar, [...] para que sea fácilmente conocido por las personas a quienes se refiere y obliga o se imprimirá en un folleto que se suministrará a todos los trabajadores de la empresa.”

Figura 13. Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

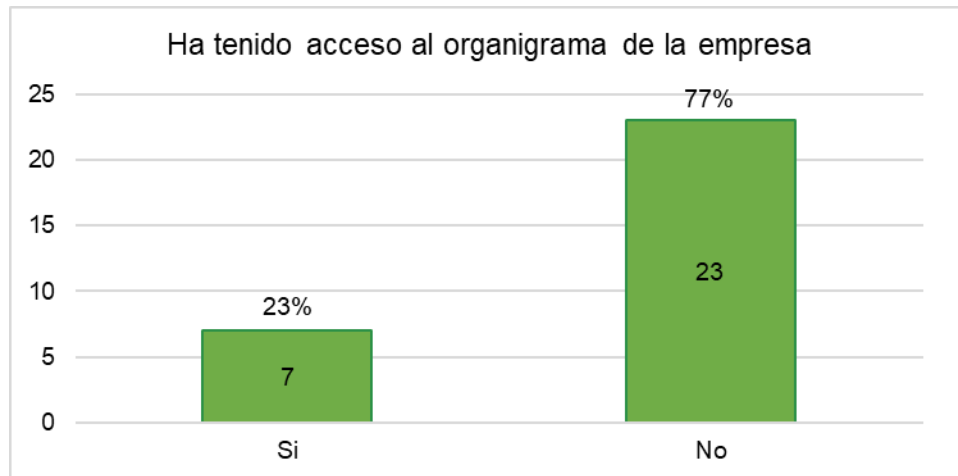
Por su parte, el 70% de los encuestados asegura conocer sus derechos y obligaciones como trabajadores de la empresa. En este sentido, la gran mayoría del personal encuestado comenta que obtuvo este conocimiento de forma empírica o por experiencias laborales previas, esto debido a que esta información no le fue brindada a su ingreso a la organización, ni posteriormente a manera de refuerzo.

Tanto los derechos como las obligaciones se encuentran definidas con claridad en el Reglamento Interno de Trabajo, siendo las obligaciones explícitamente contenidas en el Artículo 39 del mismo. El cual señala que son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por el Código de Trabajo (Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala) las siguientes:

- a) Ejecutar las labores inherentes a los cargos que desempeñen, en forma personal, con la eficiencia, intensidad, responsabilidad, diligencia, cuidado y esmero apropiados.
- b) Cumplir y sujetarse a las órdenes e instrucciones de carácter técnico y administrativo que reciban de sus superiores jerárquicos.
- c) Observar el debido respeto a sus jefes, compañeros y subalternos.
- d) Atender con diligencia, esmero y cortesía a las personas con quienes tengan que relacionarse por razones de su cargo, tramitando con prontitud eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- e) Concurrir a sus labores con puntualidad y cumplir con exactitud los horarios de la jornada de trabajo que le corresponda. En caso de demora en la entrada a sus labores, la misma debe justificarse al jefe inmediato para que éste tome las medidas correspondientes. Por inasistencia de un trabajador a sus labores debe avisarse a su jefe inmediato dentro de la jornada de trabajo que le corresponda y por el medio más rápido a su disposición, de la causa que la motivó para que éste adopte la medida que el caso amerite.
- f) Cuidar de su apariencia personal y utilizar los uniformes, insignias y distintivos que la empresa ordene.
- g) Evitar dentro y fuera de la empresa la comisión de actos reñidos con la ley, la moral o las buenas costumbres que afecten el prestigio de la organización.

- h) Pagar el precio de los bienes al precio que tienen el mercado si los extravió, se dañaron o inutilizaron por su culpa, eximiéndosele de toda responsabilidad en caso fortuito o fuerza mayor.

Figura 14. Ha tenido acceso al organigrama de la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

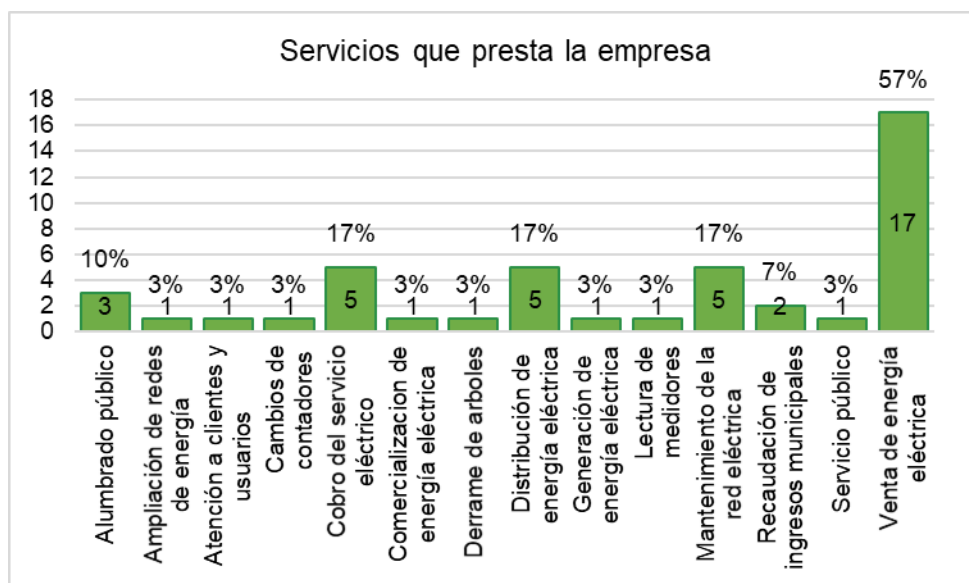
En cuanto al tema de la estructura organizacional, se pudo descubrir que el 77% del personal encuestado asegura nunca haber tenido acceso al organigrama de la empresa, lo cual demuestra que la gran mayoría de los empleados nunca han visto o recibido información sobre la estructura jerárquica y funcional de la empresa, existiendo con esto el problema del desconocimiento de las cadenas de mando, responsabilidades directas, o niveles de jerarquías. Impidiendo con esto también, un mejor conocimiento de cómo se distribuyen las responsabilidades y funciones en la empresa. Problemática atribuida a la falta de comunicación y difusión de este por parte del área de recursos humanos. Cabe mencionar que, según la información obtenida gracias a la entrevista realizada al gerente administrativo financiero de la empresa, se sabe que la última actualización realizada al organigrama de la empresa data de marzo de 2020.

Sin embargo, como producto de la investigación documental realizada previamente, se pudo constatar que este organigrama es diferente al que se encuentra alojado en la página web de la empresa, mismo que es de acceso público y que es aún más

antiguo. A lo anterior se suma el hecho de que, según palabras del propio gerente, el organigrama actual no representa fielmente la estructura organizacional actual de la empresa.

La falta de un organigrama actualizado y estandarizado deja al departamento de recursos humanos, sin una útil y valiosa herramienta para informar y comunicar a las personas que recién se incorporan a la empresa sobre la estructura orgánica de la misma, información que sirve como base de cualquier programa o manual de inducción. Esto es reconocido incluso por el director de recursos humanos, quien está de acuerdo en el carácter prioritario que debe tener la actualización de organigrama dada la importancia de este.

Figura 15. Servicios que presta la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

A continuación, se buscó conocer qué servicios presta la empresa al público, según palabras de los propios empleados, con la finalidad de diagnosticar si el personal está al tanto de a qué se dedican realmente como organización.

A esta pregunta, en la cual los colaboradores tenían la opción de nombrar varias respuestas, el 57% de los encuestados sostuvo que la empresa se dedica a la venta de energía eléctrica, mientras que el 17% indicó que la organización se dedica al

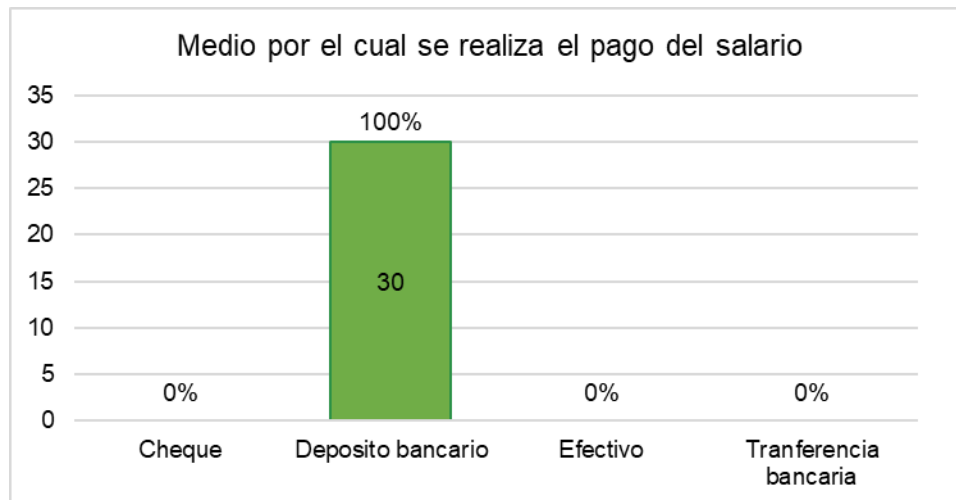
cobro del servicio de energía, mismo porcentaje que mencionó a la distribución de energía eléctrica o al mantenimiento de la red eléctrica como principal fin. En este sentido, se puede afirmar que existe un conocimiento general, aunque vago, sobre la finalidad de la empresa, ya que la mayoría del personal entiende el giro de negocio en el que se desarrolla, identificando claramente el principal servicio que presta al público, la venta de energía eléctrica. Sin embargo, es evidente que, a pesar de esto se tiene la problemática de que los otros servicios ofrecidos son en su mayoría desconocidos por un gran número de empleados, siendo mencionados pocas veces y solo por algunos colaboradores. Lo anterior puede deberse a que no se les brindó una descripción de los servicios ofrecidos por la organización durante su inducción general. Cabe mencionar que los servicios que presta la empresa, están definidos por lo estipulado en la Ley General de Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República de Guatemala) así como por el Reglamento de la Ley General de Electricidad (Acuerdo Gubernativo 256-97)

Tabla 5. Temporalidad del pago del salario.

<i>Temporalidad del pago del salario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	30	100%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Conocer la política de salarios de la empresa, en forma de la temporalidad y forma o medio de pago es relevante en el sentido de que brinda al empleado la información sobre cuándo y por qué medio recibirá su remuneración, es por ende importante que este conozca claramente ambos temas. De tal caso, se plantearon las preguntas sobre con qué temporalidad se realiza el pago del salario, y por qué medio se realiza este. A lo cual el 100% de los encuestados respondió recibir su salario de forma mensual, según lo demuestra la Tabla 5. Ninguna persona recibe pagos semanal o quincenalmente.

Figura 16. Medio por el cual se realiza el pago del salario.

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En este mismo sentido, un idéntico porcentaje (100%), asegura recibir su pago por medio de un depósito bancario. Ninguno de ellos lo hace por medio de cheques, efectivo o transferencia bancaria (Figura 16).

Tanto la temporalidad, como el medio de pago aplicado en la empresa están en orden con las disposiciones establecidas por la Contraloría General de Cuentas, en las que se fijan las condiciones para el pago de salarios a empleados de instituciones autónomas y semiautónomas, con el fin de regularizar este proceso, permitiendo un mejor control del mismo. Así como con lo estipulado en los Artículos 14 y 22 del Reglamento Interno de Trabajo, los cuales refieren a la forma y medio de pago.

Tabla 6. Conoce su horario laboral.

<i>Conoce su horario laboral</i>		<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si		30	100%
No		0	0%
<i>Total</i>		30	100%

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En lo concerniente al horario laboral, se les consultó a los trabajadores sobre si conocían a cabalidad su horario de entrada y salida, a lo cual el 100% respondió que efectivamente tenían conocimiento preciso de su horario laboral (Tabla 6).

Tabla 7. Horario laboral.

<i>Horario laboral</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
8:00 - 16:30	30	100%
Otros horarios	0	0%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

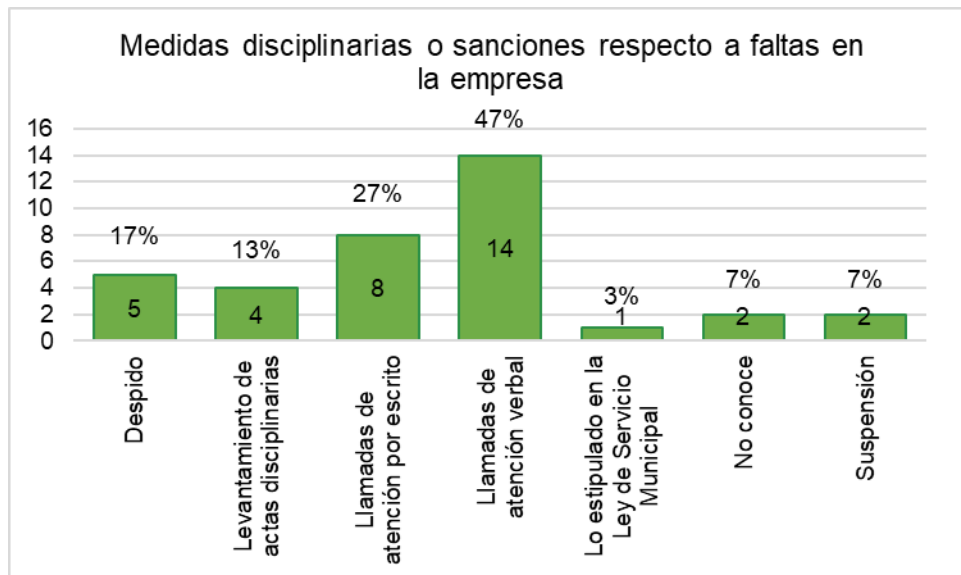
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En este mismo sentido, y según la información obtenida, se pudo constatar que todos los encuestados tienen el mismo horario de ingreso en el área administrativa financiera de la empresa, como se muestra en la Tabla 7, siendo este a las ocho horas (8:00), mismo caso para el horario de salida, el cual es a las dieciséis horas con treinta minutos (16:30). Los empleados disponen de una (1) hora de almuerzo, la cual pueden tomar en dos turnos: de 12:00 a 13:00 o de 13:00 a 14:00, según lo disponga su jefe inmediato.

En comentarios adicionales, los encuestados aseguraron que la jornada rara vez se extiende por sobre las 16:30 horas, y que cuando es así se hace por parte del trabajador para subsanar errores en el trabajo realizado, o como reposición de tiempo perdido o no laborado.

Del mismo modo, cabe señalar que la empresa cuenta con medidas de control de ingreso y egreso de tipo biométrico, al cual están sujetos todos los empleados de la organización. Tal equipo se encuentra instalado en un área visible y de fácil acceso por parte de todo el personal. Esto con base a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, en su Artículo 17, el cual señala que “Todos los trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos la empresa instalará o establecerá los controles que estime convenientes.”

Figura 17. Medidas disciplinarias o sanciones respecto a faltas en la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Posteriormente, se pidió a los empleados que mencionaran algunas de las medidas disciplinarias o sanciones respecto a las faltas en la empresa, llama la atención que de todos los encuestados, dos personas dijeron no conocer ninguna, mientras que solo una persona indicó acertadamente que las medidas disciplinarias o sanciones en caso de faltas en la empresa, son las que se estipulan en la Ley de Servicio Municipal.

En este sentido, al tratarse de una empresa municipal, cabe mencionar que la empresa se regula en parte bajo la Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87 del Congreso de la República de Guatemala), la cual señala en su Artículo 57 que, para garantizar la buena disciplina de los trabajadores municipales, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas de esta ley y demás faltas en que se incurra durante el servicio, se establecen tres clases de medidas disciplinarias: a) Amonestación verbal, que se aplicará por infracciones leves, según lo determinen los reglamentos internos de cada municipalidad; b) Amonestación escrita, que se impondrá cuando el trabajador haya merecido durante un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezcan los reglamentos internos de las municipalidades y c) Suspensión en el

trabajo sin goce de salario hasta por un máximo de ocho días en un mes calendario, en éste caso, deberá oírse previamente al interesado.

Sin embargo, el Reglamento Interno de Trabajo, en su Artículo 45 indica que las infracciones o incumplimientos de los trabajadores a sus obligaciones, a las leyes de trabajo y previsión social y al presente reglamento serán sancionadas de la forma siguiente:

- a) Amonestación Escrita: Se aplicará cuando el trabajador cometa una falta leve a las obligaciones contempladas en el presente reglamento.
- b) Suspensión en el trabajo: Se aplicará de uno a ocho días sin goce de salario. Corresponderá esta medida cuando se reincide en la falta que dio lugar a la amonestación escrita o bien cuando a criterio del patrono corresponda aplicarla de acuerdo con la magnitud de la falta. Además, antes de imponer esta medida disciplinaria se oírá previamente al trabajador que resulte afectado, así como a los trabajadores que él indique como prueba de descargo, corriéndosele audiencia por 48 horas antes de aplicar la sanción, pudiéndosele dar más tiempo a juicio a la oficina donde labore. Si la falta cometida fuere de tal magnitud a juicio del patrono que no amerite el despido se podrá imponer al trabajador la medida disciplinaria de suspensión del trabajo. Aunque no se le haya llamado la atención por escrito.
- c) Cancelación de la Relación laboral: Se hará efectiva cuando el trabajador incurra en faltas graves y se den las causales establecidas en los artículos 64 y 77 del Código de Trabajo o las que señala el presente Reglamento.

Los resultados obtenidos a través del cuestionario, muestran que, si bien los trabajadores tienen cierta noción sobre las medidas disciplinarias aplicables a su labor, este conocimiento es meramente empírico, ya que desconocen la base legal que lo fundamenta, existiendo confusión sobre qué código legal está supeditado al otro. Ya que existen claras diferencias entre lo indicado en la Ley General de Electricidad y en el Reglamento Interno de Trabajo, como es el caso de las amonestaciones verbales, las cuales no están contempladas como tal en el Reglamento Interno de Trabajo, pero si en la Ley General de Electricidad.

Tabla 8. La empresa cuenta con medidas de seguridad de algún tipo.

<i>La empresa cuenta con medidas de seguridad de algún tipo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	0	0%
No	30	100%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

A continuación, se intentó establecer si los trabajadores de la empresa objeto de estudio saben si la organización cuenta con medidas de seguridad de algún tipo, en este caso, la totalidad del personal encuestado afirmó que desconocen completamente si se cuenta con estas medidas en particular.

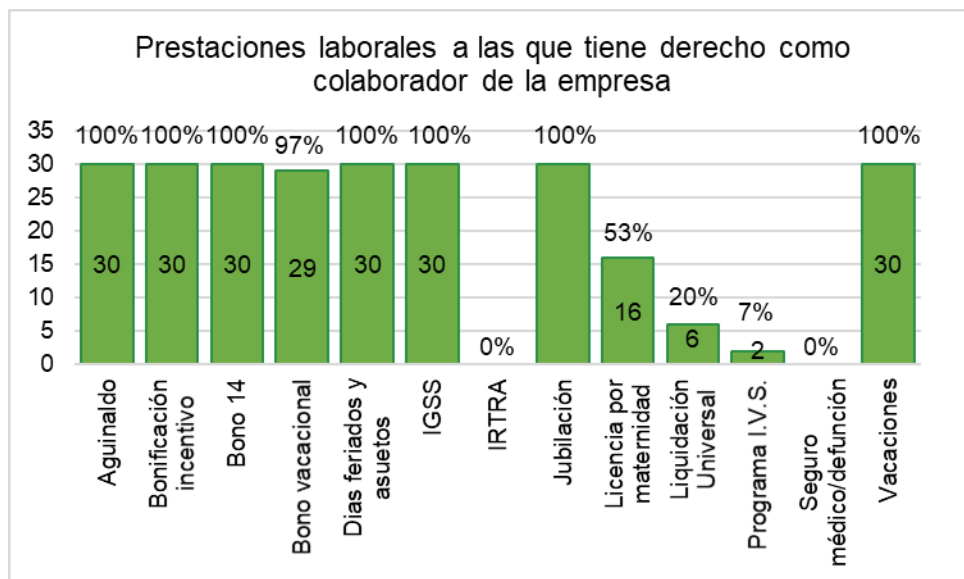
Se constató mediante comentarios adicionales por parte de algunos empleados de mayor antigüedad, que anteriormente se contaba con medidas como la señalización de la ubicación de los extintores, así como de una ruta de evacuación en caso de emergencias, medidas que fueron prescindidas después de los trabajos de pintura llevados a cabo en una renovación realizada hace algunos años.

En cuanto a la normativa relacionada, esta resulta ser un tanto escueta en lo relativo al tema en particular, siendo brevemente atendida en el Artículo 44 del Reglamento Interno de Trabajo, el cual en su inciso b, establece que “en cada lugar de trabajo funcionará una clínica médica, de acuerdo con el número de trabajadores existentes. A falta de clínica se instalará por lo menos un botiquín, para prestar a los trabajadores de la empresa, las atenciones de urgencia y los primeros auxilios en caso de accidentes o emergencias.”

Con base a lo anterior, es observable la falta de clínica médica dentro de las instalaciones de la empresa, así como la inexistencia de un botiquín de primeros auxilios adecuadamente conformado en orden con los lineamientos técnicos sobre el contenido del mismo dispuestos en el Artículo 304 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional (Acuerdo Gubernativo 229-2014) el cual regula todo lo concerniente al tema dentro de la organización. Esto último es relevante en el sentido de que según lo descrito por Grados (2013) el manual de inducción debe

incluir información relativa a las medidas de seguridad en la empresa, sin embargo, y a pesar de estar estipuladas dentro del Reglamento Interno de Trabajo, la empresa no cumple actualmente con tales disposiciones.

Figura 18. Prestaciones laborales a las que tiene derecho como colaborador de la empresa.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Conocer acerca de las prestaciones y beneficios que obtienen los empleados como recompensa por su labor, resulta de vital importancia pues permite identificar si estos disponen de la información completa y correcta sobre sus derechos en la empresa. Información que debe necesariamente ser ofrecida durante el proceso de inducción, ya que su conocimiento es vital para que el trabajador pueda desempeñar sus funciones con la tranquilidad de saberse adecuadamente recompensado.

Grados (2013) señala que un manual de inducción debe contemplar información relacionada a las prestaciones que ha de recibir el colaborador en la organización, el autor menciona que se debe brindar, por ejemplo, información sobre seguro médico o de vida, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, entre otros beneficios.

En este sentido, se consultó al personal sobre las prestaciones a las que tiene derecho como colaborador de la empresa, pregunta para la cual tuvieron la opción

de brindar varias respuestas. El 100% de los encuestados recibe la bonificación incentiva, la cual por ley es obligatoria. Mismo porcentaje al que se le paga aguinaldo y bono 14, debido al renglón presupuestario en el que se encuentran. El beneficio de los días asuetos o feriados y el IGSS también son conocidos por la totalidad de los empleados, así como su acceso a un periodo de vacaciones. Por otro lado, el 97% de los encuestados aseveró tener conocimiento sobre su derecho a un bono vacacional. La licencia por maternidad está garantizada por ley para todo el personal femenino, mientras que solo el 20% del personal tiene conocimiento sobre el acceso a una liquidación universal por su labor en la organización. El 7% afirmó estar incluido en el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia (IVS) del IGSS.

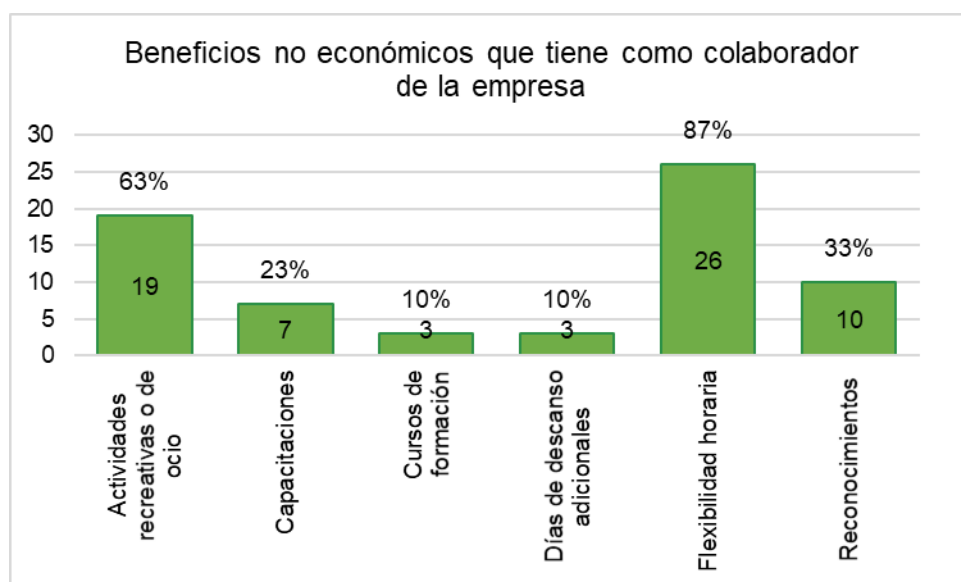
Con base a lo anterior se identifica una deficiencia en la comunicación de las prestaciones a las que el personal tiene derecho al laborar para la empresa, en el sentido de que si bien todos conocen la mayoría de las prestaciones de ley, el hecho de que sepan solamente sobre algunas de ellas, podría indicar que el conocimiento de estas prestaciones puede ser, casual, empírico o basado en experiencias previas, ya que se sabe que durante el proceso de inducción no se realizó una comunicación formal sobre las prestaciones o beneficios a recibir por parte del empleado, según se pudo constatar en la entrevista realizada al gerente administrativo financiero.

Por otra parte, la información sobre pensiones y liquidaciones es contenido primordial en un manual de inducción general, en este sentido, el hallazgo más llamativo resulta del hecho de que el 80% del personal desconozca su derecho a una liquidación universal, garantizada esta por medio de la Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal (Decreto 44-94 del Congreso de la República de Guatemala). Según la cual, en su Artículo 18 se establece que el régimen de prestaciones garantizado por dicha ley, comprende los siguientes beneficios: a) Pensión por vejez o de retiro por tiempo de servicios, b) Pensión por invalidez y c) Prestación en caso de fallecimiento. Los requisitos, cantidades y forma de aplicación del régimen de prestaciones, son a su vez regulados por el

Reglamento a la Ley Orgánica del Plan de Prestaciones de Empleado Municipal, según lo establecido en los artículos del 5 al 20 de dicho reglamento

El Reglamento Interno de Trabajo por su parte, regula en los artículos del 27 al 37 todo lo concerniente a las prestaciones y beneficios que recibirá el empleado, incluyendo los asuetos, ausencias por maternidad, vacaciones, aguinaldo, bono 14, bonificación mensual, entre otras, así como sus respectivos cálculos, de conformidad con lo establecido tanto por el Código de Trabajo como por los respectivos decretos regulatorios emitidos por el Congreso de la República de Guatemala.

Figura 19. Beneficios no económicos que tiene como colaborador de la empresa.



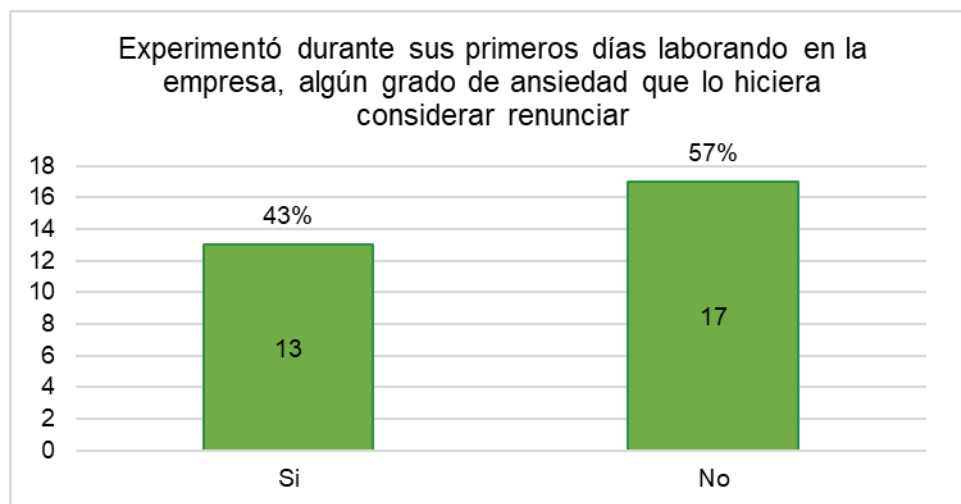
Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

En este mismo orden, se hizo relevante conocer también, cuáles eran los beneficios no económicos de los que los colaboradores tenían conocimiento en la empresa. Del total de los encuestados, el 87% afirmó contar con flexibilidad horaria, existiendo de hecho todo un protocolo formalmente establecido para dicho fin. El 63% asegura que en la empresa se llevan a cabo actividades recreativas o de ocio de forma regular, en forma de campeonatos de fútbol, excursiones recreacionales, entre otras. Mientras que solo un 33% dijo que estos beneficios no económicos también se presentaban en forma de reconocimientos por parte de superiores, en función de

un trabajo bien hecho o gracias a un desempeño sobresaliente, siendo estos reconocimientos únicamente verbales.

En cuanto a la normativa legal, el Reglamento Interno de Trabajo, no regula completamente este tema, pues en los Artículos 24 y 25 solo hace mención a las licencias o permisos, y a las condiciones para este. Mientras que en el Artículo 52 del mismo reglamento se establece que “la empresa contribuirá con los programas de recreación en beneficio de los trabajadores y sus familias.” Sin mayor detalle sobre las formas u obligaciones emanadas de esto. De ahí la importancia de no solo contar con una política de beneficios adecuadamente diseñada y equilibrada, sino también de su correcta y oportuna comunicación al personal, ya que esta política debe ser ampliamente difundida y uno de los canales más relevantes por donde puede hacerse es mediante el manual de inducción general.

Figura 20. Experimentó durante sus primeros días laborando en la empresa, algún grado de ansiedad que lo hiciera considerar renunciar.



Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (2004) señala que el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima.

Debido a lo anterior, y con el fin de conocer el aspecto del impacto que produce un deficiente proceso de inducción en el personal, se procedió a consultar a los participantes si habían experimentado durante sus primeros días después de iniciar labores en la empresa, algún grado de ansiedad o estrés que les hiciera considerar el renunciar a ella, a lo que el 43% respondió que efectivamente lo habían considerado en algún punto. Resultado por demás elevado que puede interpretarse como resultado del estrés generado a raíz de la incertidumbre propia de un proceso de inducción rudimentario o mal diseñado, que no proporcione los fundamentos básicos para brindar al futuro colaborador la información o conocimientos que garanticen su tranquilidad y certidumbre necesaria sobre lo que le espera al iniciar sus labores en la operación, en lo relativo al ambiente, las condiciones físicas del entorno, así como la duración, demanda y carga de trabajo.

Tabla 9. La inducción puede impactar favorablemente en su desempeño laboral.

<i>La inducción puede impactar favorablemente en su desempeño laboral</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	30	100%
No	0	0%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Por último, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar que la inducción de personal puede impactar favorablemente en el desempeño laboral de los colaboradores, como se indica en la Tabla 9.

Tabla 10. Considera importante que la empresa cuente con un manual de inducción.

<i>Considera importante que la empresa cuente con un manual de inducción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	30	100%
No	0	0%
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Fuente: Datos recopilados en el cuestionario sobre el proceso de inducción, aplicado durante el mes de mayo de 2021.

Mismo porcentaje que coincidió al ser cuestionados sobre si consideran importante que la empresa cuente con un manual de inducción (Tabla 10), ya que el 100% de los empleados, estuvo de acuerdo en reconocer su importancia. Asegurando que la empresa debería contar con un manual de este tipo que sirva de base al proceso.

Esto puede tener su base en el hecho de que los empleados están conscientes de las problemáticas que resultan del hecho de tener un proceso de inducción empírico e informal como el que tuvieron a su ingreso a la empresa. Mientras que, el contar con un Manual de Inducción General traería beneficios evidentes a la empresa, ya que según Grados (2013) ofrece algunos beneficios importantes tras su implementación, muchos de las cuales repercuten directamente en el desarrollo de las actividades laborales del trabajador y por ende en los resultados mismos de la empresa. Algunos de estos beneficios son la facilitación de la integración y adaptación, mejorías en la comunicación, sobre todo de información relevante, obtención de un sentido de pertenencia, mejorías en el rendimiento, así como a la disminución de la incertidumbre y del estrés producto del proceso de inducción. Por último, un manual de este tipo también ayudaría a la integración de los objetivos personales con los organizacionales.

CONCLUSIONES

1. La empresa cuenta con un proceso de inducción empírico e informal, en el cual se llevan a cabo únicamente actividades básicas y rudimentarias, como la presentación con el equipo de trabajo, el recorrido por la empresa y una breve descripción de las funciones y atribuciones del puesto a desempeñar, descripción que no fue brindada a la totalidad del personal actual de la empresa, ya que solo el 63% comentó haberla recibido a su ingreso. El proceso actual deja por fuera la socialización de información importante sobre la organización, misma que asegure un correcto y completo proceso de inducción, evidenciando deficiencias importantes en cuanto a la forma y contenido. Lo cual es reconocido tanto por el personal, ya que el 93% considera muy importante que esta información se plasme en un documento formal, como también por la gerencia de la empresa, quien también es consciente de la importancia de brindar esta información por escrito, en forma de un manual de inducción.
2. La empresa posee una misión y visión claramente definidas por la alta gerencia, sin embargo, ambas son desconocidas por la totalidad de los empleados de la organización, lo cual se puede deber a una deficiencia en el proceso de comunicación y socialización de información estratégica tan relevante como esta durante la inducción, comprometiendo la planeación estratégica de la empresa. A esto se suma el hecho de que la empresa no cuenta con una descripción oficial de los valores organizacionales, no obstante, el personal encuestado reconoce la existencia de estos en el quehacer diario de la misma. Valores que coinciden en su gran mayoría con los que el gerente administrativo financiero considera como los más procurados por su personal, siendo estos el respeto, la puntualidad, la responsabilidad, el compañerismo, el trabajo en equipo y la honestidad.

3. Se identifica un desconocimiento sistemático de las normas y políticas por parte del personal, ya que solamente el 17% de los encuestados afirma tener conocimiento de estas. Lo cual representa un problema considerable en el sentido de que esto podría derivar en faltas disciplinarias a raíz de la no socialización de la existencia y contenido del Reglamento Interno de Trabajo. En este mismo sentido, el 30% del personal también desconoce sus derechos y obligaciones como trabajador de la organización, información también contenida en el reglamento antes citado.
4. Los resultados de la investigación arrojaron que el 77% del personal nunca ha tenido acceso al organigrama de la empresa, lo que significa un desconocimiento de la estructura organizacional de la misma por parte de más de tres cuartos de los trabajadores. Esto aunado al hecho de que el gerente del área indica que el organigrama actual data de marzo de 2020 y no representa fielmente la estructura actual de la empresa.
5. Existe un conocimiento básico sobre los servicios que presta la empresa por parte del personal, ya que la mayoría de los encuestados, un 57% entiende el giro de negocio en el que se desarrolla la organización. Identificando claramente el principal servicio que ofrecen, la venta de energía eléctrica. Sin embargo, este conocimiento no está del todo generalizado en el personal, lo que se puede deber a que no se les brindó una descripción completa de los servicios prestados por la empresa durante su proceso de inducción, que tengan como base lo estipulado en la Ley General de Electricidad.
6. Se identifica que si bien los trabajadores tienen cierta noción sobre las medidas disciplinarias aplicables en caso de faltas dentro de la empresa, este conocimiento es meramente empírico o está basado en experiencias previas propias o ajenas, ya que existe un desconocimiento de la base legal que sustenta dichas medidas. Adicionalmente a esto, resulta evidente la existencia de disparidad entre las normativas que rigen al personal, habiendo claras diferencias entre lo normado tanto por el Reglamento Interno de

Trabajo, como en la Ley General de Electricidad, generando confusión sobre la base legal vigente.

7. El conjunto de los colaboradores afirma desconocer si la organización cuenta con medidas de seguridad de algún tipo, en este sentido y con base en la investigación de campo realizada en la empresa, es observable el incumplimiento en lo relativo a las medidas de seguridad establecidas por el propio Reglamento Interno de Trabajo, ya que no se cuenta con una clínica médica dentro de las instalaciones, ni con un botiquín de primeros auxilios adecuadamente preparado, en orden con los lineamientos técnicos dispuestos en el reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
8. Existe una notoria deficiencia en cuanto a la divulgación de las prestaciones laborales a las que tiene derecho el personal en la empresa, en el sentido de que si bien se tiene conocimiento de las prestaciones de ley, no se conoce sobre el resto de ellas, lo que podría indicar que el conocimiento de esta información es casual, empírica o basado en información recibida de forma previa al ingreso a la empresa, ya que se sabe que durante el proceso de inducción no se realizó una comunicación formal sobre las prestaciones a recibir. En este mismo sentido, la investigación permitió identificar que no se cuenta con una política de beneficios adecuadamente diseñada dentro de la organización, pues no existe un plan de prestaciones que equilibre los beneficios económicos con los no económicos, y los pocos beneficios no económicos con los que se cuenta no son abiertamente comunicados durante la inducción.
9. En cuanto al aspecto del impacto psicológico producido por el proceso de inducción, se determina que el 43% de los encuestados, afirma haber experimentado algún tipo de ansiedad o estrés que lo hizo plantearse la renuncia al cargo. Resultado que puede deberse al estrés laboral generado a raíz de la incertidumbre propia de un proceso de inducción rudimentario o

mal diseñado. Lo cual tiene relación con el hecho de que la totalidad de los empleados están de acuerdo en considerar que la inducción puede impactar favorablemente en el desempeño laboral, considerando como importante también que la empresa cuente con un manual de inducción que sirva de respaldo al proceso, esto debido a que están conscientes de las problemáticas que resultan del hecho de tener un proceso de inducción empírico e informal, tanto para el personal como para la organización.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer uso del manual de inducción general propuesto como resultado del estudio, con el fin de contribuir al mejoramiento y formalización del proceso de inducción general, así como también hacer uso del manual de puestos y funciones con el que ya cuenta la empresa, y socializar ambos durante el proceso de inducción con los empleados de nuevo ingreso. Así mismo, se debe gestionar su impresión y divulgación en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de ponerlos al alcance de todo el personal actual de la organización.
2. Se recomienda realizar las gestiones necesarias para exhibir de forma física y en un lugar visible y de fácil acceso, tanto la misión como la visión de la empresa, con la finalidad de poner esta información al alcance de todos los colaboradores, tanto los actuales como los de nuevo ingreso. Contribuyendo con ello a evitar el desconocimiento de esta información por parte de todo el personal.
3. Se recomienda la impresión y distribución a razón de una copia por oficina, del Reglamento Interno de Trabajo, lo cual se espera contribuya a hacer del conocimiento de todo el personal, las normas y políticas que les rigen en sus labores diarias, así como también sus derechos y obligaciones como empleados de la empresa. La socialización de tal reglamento contribuirá a la vez a solventar el problema del desconocimiento de las medidas disciplinarias aplicables en caso de faltas.
4. La actualización y divulgación del organigrama de la empresa, debe considerarse como prioridad para el departamento de recursos humanos. Y su necesario reajuste debe representar fielmente la estructura actual de la empresa, ofreciendo al personal de nuevo ingreso una imagen precisa de la estructura organizacional, así como brindando también a los colaboradores la representación gráfica de los puestos que permita conocer de mejor forma

sus niveles de jerarquías, cadenas de mando, y la distribución de responsabilidades, entre otros aspectos igual de relevantes.

5. Se recomienda al director de recursos humanos gestionar, bajo el asesoramiento de un experto en SSO, la conformación de un botiquín de primeros auxilios que cuente con los insumos y requerimientos de ley, según lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo. El contenido y cantidad de insumos del botiquín debe basarse en lo dispuesto por el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional (Acuerdo Gubernativo 229-2014).

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. (1ª. Edición). México D.F. México: Red Tercer Milenio.

Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. (1ª. Edición). Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL

Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2019). *Estadística para negocios y economía*. (13ª. Edición). México D.F. México. Cengage Learning Editores, S.A.

Bernal, C (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ª. Edición). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017) *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (10ª Edición). México D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ª. Edición). México D.F. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Diario de Centro América (1961). *Código de Trabajo*. Decreto 1441-1961. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Diario de Centro América (1987). *Ley de Servicio Municipal*. Decreto 1-1987. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Diario de Centro América (1994). *Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal*. Decreto 44-1994. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Diario de Centro América (1996). *Ley General de Electricidad*. Decreto 93-1996. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Diario de Centro América (1997). *Reglamento de la Ley General de Electricidad*. Acuerdo Gubernativo No. 256-97. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Diario de Centro América (2014). *Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional*. Acuerdo Gubernativo 229-2014. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (6ª. Edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (4ª. Edición). México D.F. México: Editorial El Manual Moderno.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2016). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15ª. Edición). México D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª Edición). México D.F. México. Pearson Educación.

Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (1ª. Edición). México D.F. México: Editorial Progreso S.A de C.V.

Quispe, J. (2015). *Impactos socio-económicos de la privatización de la distribución de la electricidad en el área rural de Guatemala*. H. Capel (Presidencia). III Simposio Internacional de Historia de la electrificación. Simposio llevado a cabo en el Palacio de Minería, Ciudad de México.

Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12ª Edición). México D.F. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17ª Edición). México D.F. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Edición). México D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. B. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. (7ª. Edición). México D.F. México. McGraw-Hill Interamericana.

EGRAFIA

Aldi, H. (2018). *Inducción y desempeño laboral*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>

Amézquita, M. (2012). *El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/26764a305becdecb00e3dec7f05a4c2407f9b59c.pdf>

Andrade, E. (2011). *Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis de estrategias para una implementación efectiva*. (Tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3551.pdf

Ayala, C. (2019). *Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*. (Tesis de postgrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Recuperada de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7005/1/T3014-MDTH-Ayala-Propuesta.pdf>

Chinchilla, (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A.* (Tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3660.pdf

Consalvo, M. (2019). *Definición de perfil de puesto y plan de inducción para los docentes del Colegio San Fernando, de cara a los desafíos educativos del siglo XXI*. (Tesis de postgrado). Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de:

<https://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16759/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Consalvo%2c%20Mariano%20Oscar.pdf>

David, M. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez*. (Tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf

Imbett, M. (2020). *La clave para un proceso de inducción exitoso*. Xposable. Recuperado de: <https://www.xposable.com/productividad/la-clave-para-un-proceso-de-induccion-exitoso/> Consultado: julio 2021

Itzep, G. (2014). *Capacitación del manual de inducción*. Calameo. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/0027147234502ac12e15b>. Consultado: julio 2021

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

Municipalidad de Guastatoya (2017). *Empresa Eléctrica Municipal de Guastatoya: Plan operativo anual*. Recuperado de: <https://www.muniguastatoya.gob.gt/wp-content/uploads/2016/05/POA-EEMG-2017.pdf>. Consultado: junio de 2020

Organización Mundial de la Salud (2004). *La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleados, personal directivo y representantes sindicales*. Recuperado de: https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1

Ramírez, G. (2004). *Procesos de inducción y entrenamiento: Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad*. Recuperado de: https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf. Consultado: julio de 2020

Sánchez, (2016). *Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la contraloría municipal de Los Guayos del estado Carabobo*. (Tesis de postgrado).

Universidad de Carabobo, Estado Carabobo, Venezuela. Recuperada de:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4331/nsanchez.pdf?sequence=1>

Ureña, D. (2011). *Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010*. (Tesis de postgrado). Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. San José, Costa Rica. Recuperada de:
<https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1263/Proceso%20de%20Induccion%20Laboral%20desde%20la%20percepcion%20de%20las%20Asistentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zúñiga, G. (2010). *Racionalización del proceso de inducción laboral y generación de accesos y herramientas de trabajo, para nuevos colaboradores del área de servicio al cliente, de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL*. (Tesis de postgrado). Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. San José, Costa Rica. Recuperada de:
<https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/873/Racionalizaci%c3%b3n%20del%20proceso%20de%20inducci%c3%b3n%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE INDUCCION GENERAL

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGIA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Por: Manuel Ricardo Hernández Méndez

Estudiante de Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala

La presente encuesta está dirigida al personal del área financiera/administrativa de la empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso, y tiene como objetivo recabar información que sirva de base para la realización de un manual de inducción general.

CONSIDERACIONES

La información brindada por su persona a través de la presente encuesta, es de carácter estrictamente confidencial, y será utilizada únicamente para fines académicos.

Se recomienda responder a cada una de las interrogantes de forma objetiva y sincera, con la finalidad de obtener datos precisos y útiles a la investigación.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas, por favor responda cada una de ellas según corresponda.

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA: _____

¿Considera importante que el personal de nuevo ingreso a la empresa reciba algún tipo de inducción, información u orientación sobre la misma?

SI

NO

Si su respuesta es SI, favor indicar por qué medio debería proporcionarse según su opinión

<input type="checkbox"/>	Por medio de un jefe o superior
<input type="checkbox"/>	A través de un tutor o compañero
<input type="checkbox"/>	Por medio del gerente general
<input type="checkbox"/>	Documentación para lectura
<input type="checkbox"/>	Por medio de personal de recursos humanos
<input type="checkbox"/>	Otros Detalle: _____

¿Cuáles de los siguientes ítems considera usted que deberían ser incluidos dentro de un manual de inducción? (Puede seleccionar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Historia de la organización
<input type="checkbox"/>	Misión de la organización
<input type="checkbox"/>	Visión de la organización
<input type="checkbox"/>	Valores organizacionales
<input type="checkbox"/>	Organigrama
<input type="checkbox"/>	Descripción de los servicios que presta la empresa
<input type="checkbox"/>	Políticas de la empresa
<input type="checkbox"/>	Medidas de seguridad de la empresa
<input type="checkbox"/>	Reglamento interno
<input type="checkbox"/>	Horario laboral
<input type="checkbox"/>	Prestaciones
<input type="checkbox"/>	Beneficios no económicos
<input type="checkbox"/>	Procedimientos de pago
<input type="checkbox"/>	Información sobre seguridad social
<input type="checkbox"/>	Otros Detalle: _____

En su opinión, ¿Qué tan importante es que la empresa brinde información por escrito de los ítems que seleccionó anteriormente?

<input type="checkbox"/>	Muy importante
<input type="checkbox"/>	Relativamente importante
<input type="checkbox"/>	Escasamente importante

¿Sabe de la existencia de alguna política sobre la participación del nuevo personal en alguna forma de inducción al momento de ingresar a la empresa?

 SI

 NO

¿Cuánto tiempo, según su opinión, debería durar el periodo de inducción para abarcar todos los conceptos necesarios?

<input type="checkbox"/>	Una hora o menos
<input type="checkbox"/>	De dos horas a medio día
<input type="checkbox"/>	Un día
<input type="checkbox"/>	De dos días a una semana
<input type="checkbox"/>	Más de una semana
<input type="checkbox"/>	Más de dos semanas

¿Cree que es importante que al personal de nuevo ingreso se le muestren las instalaciones o se le brinde algún tipo de recorrido guiado?

 SI

 NO

¿Al momento de ser contratado se le brindó información respecto a las funciones y atribuciones del puesto que iba a desempeñar en la empresa?

 SI

 NO

¿Considera usted que el programa de inducción es efectivo si lo recibe el empleado antes de iniciar a laborar dentro de la empresa?

 SI

 NO

¿Después de iniciar sus labores, los empleados reciben seguimiento o refuerzo sobre su inducción?

 SI

 NO

¿Mencione si su superior verifica el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo?

SI

 NO

¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

 SI

 NO

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son?

Misión:

Visión:

¿Cuáles son algunos de los valores que procuran los colaboradores de la empresa?

¿Conoce las normas y políticas de la empresa?

 SI

 NO

¿Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de la empresa?

 SI

 NO

¿Ha tenido acceso al organigrama de la empresa?

 SI

 NO

¿Qué servicios presta la empresa?

¿Con qué temporalidad se realiza el pago del salario?

<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Quincenal

Mensual

¿Por qué medio se realiza el pago del salario?

Depósito bancario
 Transferencia bancaria
 Cheque
 Efectivo
 Otro

Detalle: _____

¿Conoce su horario laboral?

SI

NO

Favor describir su horario ordinario

De: _____ A: _____

¿Mencione algunas de las medidas disciplinarias o sanciones respecto a las faltas en la empresa?

¿Mencione algunas de las medidas de seguridad existentes en la empresa?

¿A qué prestaciones laborales tiene derecho como colaborador de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Bonificación incentivo
 Aguinaldo
 Bono 14
 Vacaciones
 IGSS
 Programa I.V.S.
 IRTRA
 Seguro médico/defunción

<input type="checkbox"/>	Jubilación
<input type="checkbox"/>	Días feriados y asuetos
<input type="checkbox"/>	Bono vacacional
<input type="checkbox"/>	Licencia por maternidad
<input type="checkbox"/>	Liquidación Universal
<input type="checkbox"/>	Otros Detalle: _____

¿Mencione algunos de los beneficios no económicos que tiene como colaborador de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Capacitaciones
<input type="checkbox"/>	Cursos de formación
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad horaria
<input type="checkbox"/>	Actividades recreativas o de ocio
<input type="checkbox"/>	Reconocimientos
<input type="checkbox"/>	Días de descanso adicionales
<input type="checkbox"/>	Otros Detalle: _____

¿Experimentó, durante sus primeros días después de iniciar a laborar en la empresa, algún grado ansiedad que lo hiciera considerar el renunciar?

SI

NO

¿Considera que la inducción puede impactar favorablemente en su desempeño laboral?

SI

NO

¿Considera importante que la empresa cuente con un manual de inducción?

SI

NO

ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE INDUCCION GENERAL

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGIA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Por: Manuel Ricardo Hernández Méndez

Estudiante de Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La presente entrevista está dirigida al gerente financiero/administrativo de la empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso, y tiene como objetivo recabar información respecto al proceso de inducción y la estructura organizacional, entre otros aspectos relevantes al tema en cuestión, misma que sirva de base para la realización de un manual de inducción general.

SECCION I: INDUCCION

Las siguientes preguntas tienen como finalidad conocer más a fondo la situación actual y esperada respecto al proceso de inducción dentro de la organización.

- 1) ¿Podría describir brevemente el proceso actual de inducción del personal?
- 2) ¿Ha considerado anteriormente la creación de un manual de inducción general?
- 3) ¿Considera que ha tenido efectos en el personal el hecho de no contar con un programa de inducción?
- 4) ¿Cree usted que es factible la implementación de un programa de inducción?

SECCION II: ESTRUCTURA

Esta sección de preguntas tiene como propósito conocer más a fondo la estructura y constitución de la empresa con el fin de recabar toda la información posible

- 5) ¿Cómo es el clima laboral actualmente en la empresa?
- 6) ¿Está satisfecho con el ambiente laboral?
- 7) ¿Cuáles son los valores que más se practican en la empresa?
- 8) ¿El organigrama con el que se cuenta representa fielmente la organización actual de la empresa?
- 9) ¿A quiénes presta servicios la empresa? Describa sus principales clientes.

TRASCRIPTIÓN DE LA ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE INDUCCION GENERAL

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGIA ELÉCTRICA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Por: Manuel Ricardo Hernández Méndez

Estudiante de Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La presente entrevista está dirigida al gerente financiero/administrativo de la empresa dedicada a la venta y distribución de energía eléctrica en el departamento de El Progreso, y tiene como objetivo recabar información respecto al proceso de inducción y la estructura organizacional, entre otros aspectos relevantes al tema en cuestión, misma que sirva de base para la realización de un manual de inducción general.

SECCION I: INDUCCION

Las siguientes preguntas tienen como finalidad conocer más a fondo la situación actual y esperada respecto al proceso de inducción dentro de la organización.

1) ¿Podría describir brevemente el proceso actual de inducción del personal?

Si, actualmente cuando la persona ya pasó las pruebas y ya está iniciando a laborar acá con nosotros lo primero que hacemos es presentarla con sus compañeros, le explicamos lo que va a hacer en su puesto de trabajo y luego ya pasa por un proceso en la práctica. En este, hace un recorrido por las diferentes áreas y oficinas que tenemos, en un proceso que puede durar en promedio entre una y dos semanas, con la idea de que vaya familiarizándose y a la vez conociendo como es el trabajo en cada una de las áreas y que tipo de relación va a tener en el puesto que va a estar con los demás departamentos o las demás oficinas. Hay departamentos o lugares donde solo pasa conociendo brevemente lo que se hace, por ejemplo, en bodega en donde solo se le enseñan los materiales que se manejan o los trámites que necesita hacer ahí a la hora de ocupar su puesto. En otras oficinas, por el contrario, se queda apoyando un día o un par de días para que conozca más a profundidad lo que se hace. Incluso también en algunas ocasiones se van un día con los compañeros del departamento de lectura, quienes son los que se encargan de los avisos de cobro del servicio, para que conozcan como es el proceso de toma de lecturas, cobros y todo lo relacionado a ello.

2) ¿Ha considerado anteriormente la creación de un manual de inducción general?

Si se ha considerado. De hecho, en una reunión que tuvimos hace un tiempo se planteó la posibilidad de subcontratar alguna empresa especializada para que lo trabajara, pero no se le dio seguimiento al tema por lo que no se ha llevado a cabo. Solo quedó como una idea.

3) ¿Considera que ha tenido efectos en el personal el hecho de no contar con un manual de inducción?

Pienso que sí, actualmente es una deficiencia importante, si ayudaría mucho tener un manual para este proceso. Aunque lo hemos venido trabajando de esta manera de forma empírica, estamos conscientes que de existir un manual sería mucho más fácil, porque uno ya se basaría en el manual e incluso sería lo primero que el personal de nuevo ingreso conozca de nosotros.

4) ¿Cree usted que es factible la implementación de un programa de inducción?

Sí, claro. Considero que si sería factible. Tenemos la capacidad para aplicarlo y como empresa sabemos lo necesario que es y lo útil que sería para mejorar todo ese proceso, por lo que no creo que haya problemas o trabas para su implementación. Obviamente todo tiene que pasar por la aprobación del consejo, pero en este caso y en vista de la necesidad que tenemos de mejorar la parte de inducción, estoy seguro que estarían de acuerdo en aprobar su uso en la empresa.

SECCION II: ESTRUCTURA

Esta sección de preguntas tiene como propósito conocer más a fondo la estructura y constitución de la empresa con el fin de recabar toda la información posible

5) ¿Cómo es el clima laboral actualmente en la empresa?

Pues en este caso podría decir que hay una bonita relación laboral entre todo el personal, tratamos de apoyarnos siempre y en lo que respecta a las funciones de cada uno pues tratamos de llevarlas a cabo de la mejor manera y apoyarnos unos a otros, así que diría que hay una buena relación tanto laboral como personal y un buen clima. A pesar de que físicamente estamos un poco separados, ya que la oficina de receptoría y contabilidad están del otro lado del edificio y aquí tenemos recursos humanos, gerencia y operaciones, pero a

pesar de eso hay un muy bien clima laboral. De hecho, siempre iniciamos la mañana con una oración y ya luego cada uno se dirige a su puesto.

6) *¿Está satisfecho con el ambiente laboral?*

Sí, no hay ningún problema. Como dije antes, existe un buen ambiente entre compañeros y un buen clima laboral. Siempre hay una que otra diferencia por cositas ahí, pero son mínimas y nunca duran demasiado. Se trata de buscarle solución.

7) *¿Cuáles son los valores que más se practican en la empresa?*

En mi opinión, serían el respeto, el compañerismo, tratamos de apoyarnos incluso en lo personal, siempre nos apoyamos en lo que se pueda. Siempre buscamos que las cosas se hagan con honestidad, así que diría que también es un valor muy presente aquí. Tratamos de que exista colaboración por parte de todos, incluso entre departamentos tratamos que las cosas sean así, porque de hecho tratamos de apoyarnos.

8) *¿El organigrama con el que se cuenta representa fielmente la organización actual de la empresa?*

No, de hecho, ahorita estamos en eso de que tenemos que hacer algunos cambios porque tenemos que actualizarlo. El más reciente que tenemos es de marzo del año pasado, pero creemos que no representa adecuadamente la estructura actual de la empresa.

9) *¿A quiénes presta servicios la empresa? Describa sus principales clientes.*

Como distribuidora de energía se le presta el servicio prácticamente a todo el municipio de Guastatoya, todo el casco urbano y a las comunidades aledañas, solo hay como tres comunidades en el municipio que tienen también energía de otra empresa, pero por lo demás tenemos cubierto a todo el municipio prácticamente. Adicionalmente, también les prestamos el servicio a algunas aldeas de los municipios de San Agustín y de Morazán, en lo que es el área de montaña específicamente. Aunque en San Agustín también cubrimos la zona industrial de las champas, específicamente los aserraderos de esa área, llegamos también a Tulumaje, Tulumajillo, y parte de El Rancho. En cuanto a las aldeas que les distribuimos en ese municipio son Comaja, Conacaste, Papantes, Montañita, El Morro, Jute de la Cobana, Las Sidras, Guapinol, Cajón, La cuesta, Agua Hiel, Piragua, Alhambra, y los caseríos de La Culebra, Las Delicias y Hierbabuena. Mientras que, en Morazán, tenemos Sacabastos, Las Crucitas, La Laguna y Sonzapote, y el caserío de Cruz de Pino.

PROPUESTA

MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN
EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

VERSIÓN 1

2021

INTRODUCCIÓN

El manual de inducción general para el personal del área administrativa financiera de la empresa eléctrica sujeto de estudio contiene información que permitirá al empleado de nuevo ingreso conocer los aspectos generales más relevantes sobre la organización y le permitirá conocer la misión, visión y objetivo de la empresa, así como asimilar e incorporar los valores, normas y estándares de comportamiento aceptados dentro de la misma, a la vez que se espera que contribuya a una rápida familiarización por parte de los nuevos colaboradores, con sus políticas, con los derechos que gozan y con obligaciones que se adquieren al ingresar a la organización, con el fin de asegurar su pronta adaptación, integración e identificación con la empresa.

El presente manual tiene a la vez la finalidad de proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la institución, la estructura organizacional, sus instalaciones, reglamentos y horarios. Este preparará al personal de nuevo ingreso para el correcto y eficiente desempeño de su trabajo, lo cual depende en gran medida de la información y orientación necesaria, misma que le permita desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera posible.

La inducción específica para cada puesto, por otra parte, será brindada por el jefe del departamento en específico, con acompañamiento directo de la dirección de recursos humanos y con base en lo estipulado en el manual de organización y funciones de la empresa.

Finalmente, a través de un instrumento como este manual de inducción general se podrá aclarar dudas o situaciones y dar respuesta a cualquier inquietud que puedan surgir al ingresar a la organización, ya sean estas por parte del empleado de nuevo ingreso o de cualquier otro empleado actual de la empresa que así lo requiera.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar información general sobre la empresa, que permita orientar al empleado de nuevo ingreso y prepararle para el correcto y eficiente desempeño de su trabajo, permitiéndole desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera posible, así como facilitando su adaptación e integración a la dinámica organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conseguir la integración del nuevo colaborador al ambiente laboral del que formará parte, en el menor tiempo posible, con el fin de lograr la identificación rápida y eficaz de este con la empresa.
- Dar a conocer al recién ingresado la información esencial sobre la empresa, como lo son la misión, visión, valores, políticas, derechos y obligaciones.
- Lograr que el nuevo empleado comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la empresa.
- Resolver todas las dudas existentes por parte del personal nuevo y actual relacionadas con la empresa y todo lo relacionado a la información general de la misma.

ALCANCE

Este manual está dirigido y se aplicará a todos los trabajadores de nuevo ingreso que ocupen cargos en el área administrativa financiera de la empresa. Sin embargo, el presente manual tiene aplicabilidad general, ya que incluye algunos aspectos comunes que atañen a los empleados actuales de la organización, por lo que podrá ser consultado por todo el personal de la empresa según se considere.

RESPONSABLES

La divulgación del contenido del presente manual de inducción general es responsabilidad de la dirección de recursos humanos. Las actividades que se

generen para cumplir con el objetivo del manual serán coordinadas de igual manera por la dirección de recursos humanos, quien se encargará de gestionar el apoyo necesario con los diferentes jefes de departamentos para su cumplimiento y aplicación. Mientras que las actividades propias de la inducción específica al puesto de trabajo serán responsabilidad de los jefes de departamento, con acompañamiento directo del personal de recursos humanos.

POLÍTICAS

- El director de recursos humanos será el responsable de dar a conocer el manual, así como también el responsable de llevar a cabo las gestiones necesarias para su aplicación y utilización.
- Todo colaborador de nuevo ingreso deberá conocer el manual de inducción durante su primer día laboral.
- Se debe proporcionar a cada colaborador de recién ingreso una copia del presente manual de inducción, del manual de organización y funciones y del reglamento interno de trabajo.
- El manual de inducción debe ser objeto de revisiones periódicas con el propósito de adaptarlo a los cambios que puedan suscitarse al interior de la organización, garantizando con ello mantener su vigencia y validez.

ACTIVIDADES

- 1) Presentación inicial: Esta presentación será impartida por director de recursos humanos, utilizando el mobiliario y equipo necesario y una presentación en Power Point. Para ello se hará uso del presente manual.
- 2) Recorrido por las instalaciones de la empresa: El director de recursos humanos, será el responsable de realizar el recorrido por las instalaciones de la empresa con los nuevos colaboradores.
- 3) Presentación con personal de la empresa: Durante el proceso de inducción los nuevos colaboradores serán presentados con el resto del personal de la empresa.

MANUAL DE INDUCCION GENERAL

EMPRESA ELECTRICA

**DEPARTAMENTO DE
EL PROGRESO**

**DIRECCION DE
RECURSOS
HUMANOS**

VERSION: 01

2021

Estimado(a) compañero(a):

La gerencia y el personal de la empresa eléctrica nos complacemos en darle la más cordial bienvenida al haberse integrado a nuestro gran equipo de trabajo. Notará de entrada que somos una empresa con vocación de servicio y que trabajamos día a día con dedicación para superar las expectativas de los vecinos del municipio y las personas que nos visitan, misma dedicación que cada uno de nosotros pondrá para garantizar su integración exitosa en la organización.

Recibirá de parte del director de recursos humanos, información y orientación sobre nuestra empresa, para lo cual el presente manual servirá como base, por lo que le invitamos a leerlo detenidamente, ya que le permitirá aprender sobre temas relacionados con la empresa y las generalidades de la misma, con objeto de que usted conozca de nosotros y del lugar donde se desarrollara profesionalmente, intentando con ello reducir al mínimo posible su tiempo de adaptación, eliminando las posibilidades de que sufra estrés durante el proceso, y por el contrario, haciendo de su inducción un paso ameno y amigable. Posteriormente se le invitará a realizar un recorrido guiado por las instalaciones y se reunirá con varios compañeros de diferentes áreas de la organización para que pueda familiarizarse con el trabajo general de la misma.

Le reiteramos nuestra cordial bienvenida al equipo. Si tiene preguntas sobre alguno de los temas contenidos en el manual de inducción, no dude en hacerlas de nuestro conocimiento para ser resueltas a la brevedad posible.

Deseándole la mejor de las suertes en su porvenir.

Director de Recursos Humanos.

Empresa Eléctrica

NUESTRA HISTORIA

La empresa eléctrica fue fundada en el año de 1955, gracias a la gestión del por entonces representante de electricidad e hidráulica de la dirección general de obras públicas, Ing. Guillermo Bock. Sin embargo, la iniciativa data de 1950, año en que, por iniciativa del representante del departamento de El Progreso y presidente de la comisión de hacienda, el señor Juan José Tejada, se logró el consenso para la creación de una planta de generación eléctrica en la aldea de Comaja, Municipio de San Agustín Acasaguastlán.

En este sentido, la empresa surgió de la necesidad de mejorar la calidad del servicio de energía eléctrica en el municipio de Guastatoya y áreas vecinas, en especial para la iluminación en la cabecera departamental, cuyo suministro hasta entonces se producía a través de un generador diésel, ubicado a inmediaciones del río Guastatoya y que databa del año de 1932.

NUESTRAS PRINCIPALES FUNCIONES

Entre las principales funciones y en cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Electricidad, se enumeran las siguientes:

- Administrar, operar y mantener el servicio de transporte de electricidad en los términos de calidad que estipula la Ley General de Electricidad.
- Velar por la conservación de la infraestructura de transmisión, transformación, equipos de control y de todos los activos fijos con que cuenta para dicho fin.
- Planificar, diseñar, financiar y contribuir a realizar obras de infraestructura que redunden en beneficio de la población.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO GENERAL

MISIÓN

Ser la Empresa líder en la prestación del servicio eléctrico del Municipio de Guastatoya y áreas alrededor que puedan ser cubiertas con el mismo; promoviendo así el desarrollo de del Municipio con un servicio de excelencia y calidad para beneficio de la población.

VISIÓN

Llegar a cubrir todo el Municipio de Guastatoya y sus alrededores con el servicio de energía eléctrica con responsabilidad social buscando satisfacer las necesidades y expectativas de la población con un servicio de calidad mejorando el nivel de vida de las personas.

OBJETIVO GENERAL

Garantizar el servicio de energía eléctrica a todos los usuarios actuales y posibles nuevos usuarios con energía de calidad como lo establece la Ley General de Electricidad y la Comisión Nacional de Energía Eléctrica Logrando la satisfacción de los usuarios en todas las áreas donde actualmente se está prestando el servicio.

NUESTROS VALORES COMPARTIDOS

Respeto

- Todo nuestro trabajo se fundamenta en el respeto y el reconocimiento por la valía y la labor de otros. Nos enorgullecemos de nuestra cultura de tolerancia y de consideración por los demás, ateniéndonos en todo momento a las reglas sociales de lo considerado correcto, honorable u honesto

Puntualidad

- Requerimos la mayor disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestros compromisos y realizar nuestras labores, garantizando el respeto tanto por el tiempo de las demás personas como del propio

Responsabilidad

- Somos personas comprometidas con el trabajo, actuando en orden con nuestra visión y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones, en respuesta a la confianza que las personas depositan en nosotros

Compañerismo

- Buscamos el propio bienestar en el del grupo; ayudamos a un compañero, nos involucramos, y ofrecemos nuestro apoyo incondicional en momentos difíciles

Trabajo en equipo

- Necesitamos del esfuerzo coordinado de todos para conseguir los objetivos que nos hemos fijado. El trabajo en equipo multiplica nuestra productividad, crea valor al efectuar tareas que se complementan entre sí y contribuye al desarrollo de todos y de nuestra empresa

Honestidad

- Exigimos una conducta recta, confiable y correcta, en donde primen la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta y el compromiso con el que se desarrollan nuestras labores. Somos personas justas, apegadas a la moral y al cumplimiento de las normas

NUESTRO LOGOTIPO

El logotipo de la empresa, utilizado como el principal símbolo corporativo, está compuesto por tres elementos complementarios:

1. Un rayo rodeado por un ovalo azul, que ejemplifica nuestra pasión por la energía y nuestro compromiso por que esta sea limpia y su uso sea eficiente.
2. Una elaborada tipografía de las letras iniciales del nombre de la empresa en mayúscula y matizados por los colores rojo, verde, azul y morado que evocan lo colorido de la región en donde operamos y a la vez proyectan una imagen de modernidad.
3. Por último, en la parte inferior del logotipo se ubica el nombre de la empresa en color negro y un tipo de letra mayúscula, el cual es también sobrio y muy formal, fomentando la recordación y el posicionamiento.

LOGOTIPO

NUESTROS CLIENTES

Se hace distinción entre dos tipos de clientes.

Particulares

- Domicilios particulares dentro de nuestra área de cobertura

Comerciales

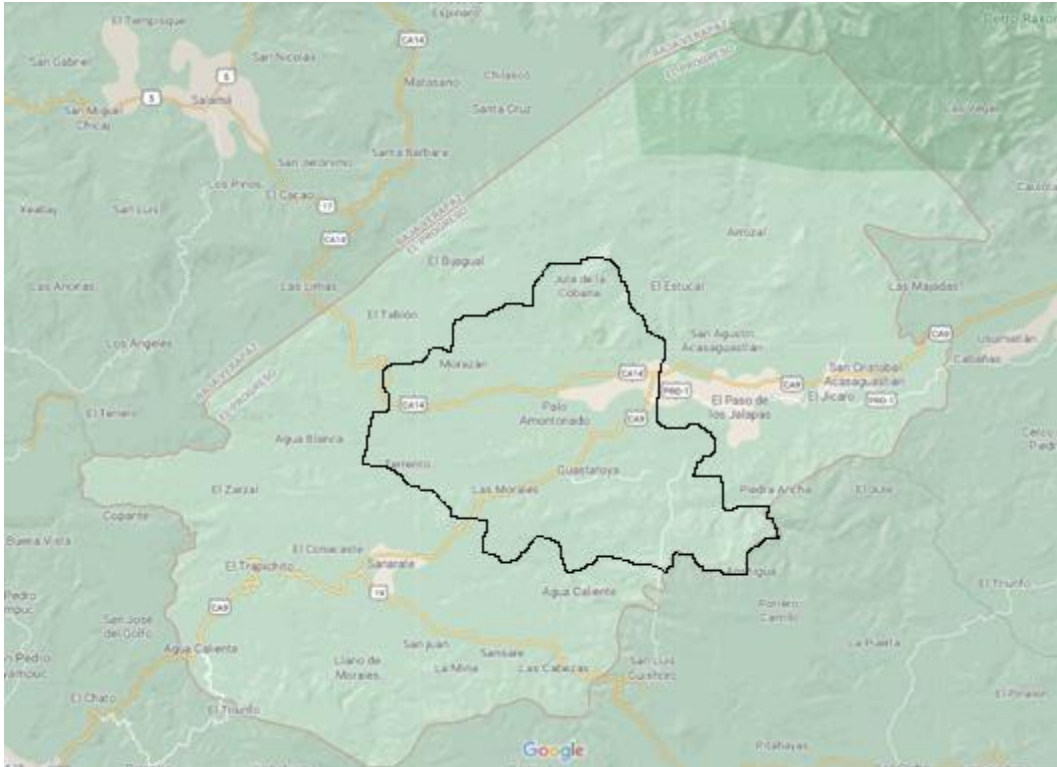
- Zona industrial de Las Champas, El Rancho (Aserraderos, fábricas)
- Comercios del área.

ÁREA DE OPERACIÓN

Las operaciones de la empresa eléctrica abarcan toda el área geográfica del municipio de Guastatoya, incluyendo tanto el caso urbano, como todas sus aldeas y caseríos aledaños. El alcance de la red eléctrica también se extiende a algunas aldeas y caseríos de los municipios de San Agustín Acasaguastlán y Morazán.



REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE OPERACIÓN



Datos: Google Maps 2021©. Departamento de El Progreso, Guatemala. Delimitación aproximada del área geográfica donde opera la empresa eléctrica.

PRINCIPALES INSTALACIONES

La empresa se localiza a un costado de la Municipalidad de Guastatoya, siendo su dirección legal la siguiente:

Barrio El Calvario, Edificio de la Municipalidad de Guastatoya, del Departamento de El Progreso.

La empresa también utiliza oficinas administrativas en el primer nivel del edificio de la municipalidad, donde se encuentran el área de receptoría y recaudo, así como también los encargados de compras, inventario y contabilidad.

Dispone de aproximadamente 1,000 mts², distribuidos en seis áreas principales.

- | | |
|------------------------------------|--------------------|
| 1) Oficina gerencia administrativa | 4) Bodega |
| 2) Oficina de operaciones | 5) Almacén |
| 3) Oficina de recursos humanos | 6) Estacionamiento |

LOCALIZACIÓN DE ESTACIONAMIENTOS, SANITARIOS, ENTRE OTROS.

Los sanitarios se encuentran ubicados al fondo y a la izquierda del estacionamiento, haciendo división por género, a un costado de los cuales se ubica también un lavabo para uso común.

Se cuenta con un dispensador de agua pura para uso de todo el personal, este se ubica frente a la oficina de operaciones.

El estacionamiento se encuentra dividido en:

- Área para aparcar motocicletas
- Parqueo de automóviles
- Área de carga y descarga.

El gerente y los jefes de departamentos cuentan con un área preferencial para aparcar sus vehículos, mientras el resto del espacio común puede ser utilizado a discreción de los empleados.

LOCALIZACIÓN DE TABLEROS Y BOLETINES

Toda notificación se presenta al personal en una cartelera ubicada en el pasillo que lleva del edificio de la municipalidad al de la empresa, justo a un costado del área de receptoría y recaudo.

Dicho tablero consta de un tamaño considerable para su mejor visualización.

NUESTRA RESPONSABILIDAD

La empresa tiene la responsabilidad de prestar el servicio de venta y distribución de energía eléctrica a todos los usuarios (Particulares) y grandes usuarios (Comerciales) ubicados en su área obligatoria dentro de su zona de autorización, y cumplir con las obligaciones de servicio técnico y comercial establecidas en el Reglamento de la Ley General de Electricidad y en las normas técnicas que emita la Comisión Nacional de Electricidad

NUESTROS SERVICIOS

Para efecto de cumplir con la responsabilidad y obligaciones que la ley nos exige, la empresa ofrece los siguientes servicios:



PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

- **Principio de mando:** existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisor eficazmente, pero el número puede varias de acuerdo con las características, complejidad y naturaleza de cada organización.
- **Principio de jerarquía:** cuanto más claras sean las líneas de autoridad que van desde el puesto más alto hasta el puesto más bajo dentro de la estructura organizativa mejor será el desempeño de cada uno de los puestos dentro de la organización
- **Principio de delegación:** la autoridad delegada dentro de la administración deberá de ser la adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que se esperan.
- **Principio de responsabilidad:** la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución es absoluta así mismo, el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización
- **Principio de igualdad de autoridad:** la autoridad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.
- **Principio de unidad de mando:** cuanto más compleja sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones recibidas y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.
- **Principio de nivel de autoridad:** para que se mantenga la delegación de autoridad tal como se planeo es necesario que quien la reciba tome la decisión que sean de su competencia, sin transferencias a los niveles superiores de la organización
- **Principio de división de trabajo:** cuanto más refleje la estructura organizacional una clasificación de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas, cuanto más se elaboren las funciones y las relaciones de coordinación para adecuarse a la capacidad y motivación de las personas

responsables de ejecutarlas, más eficiente y eficaz será la estructura de la organización

- **Principio de definición funcional:** cuanto más clara sea la definición de un puesto o departamento de la autoridad delegada y las relaciones de autoridad y de información con otros puestos, más eficazmente podrán los empleados responsabilizados contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- **Principio de separación:** si algunas actividades están estructuradas para realizar comprobación sobre otras, los empleados encargados de las primeras no pueden ejercer bien su responsabilidad se reportan a donde corresponda para realizar una evaluación.
- **Principio de equilibrio:** la aplicación de principios o técnicas debe de estar equilibrado en cuanto al logro de objetivos dentro de la estructura organizacional.
- **Principio de flexibilidad:** cuantos más mecanismos se incorporen para introducir flexibilidad en las estructuras de la organización, más adecuadamente podrá la estructura de la misma cumplir con su propósito

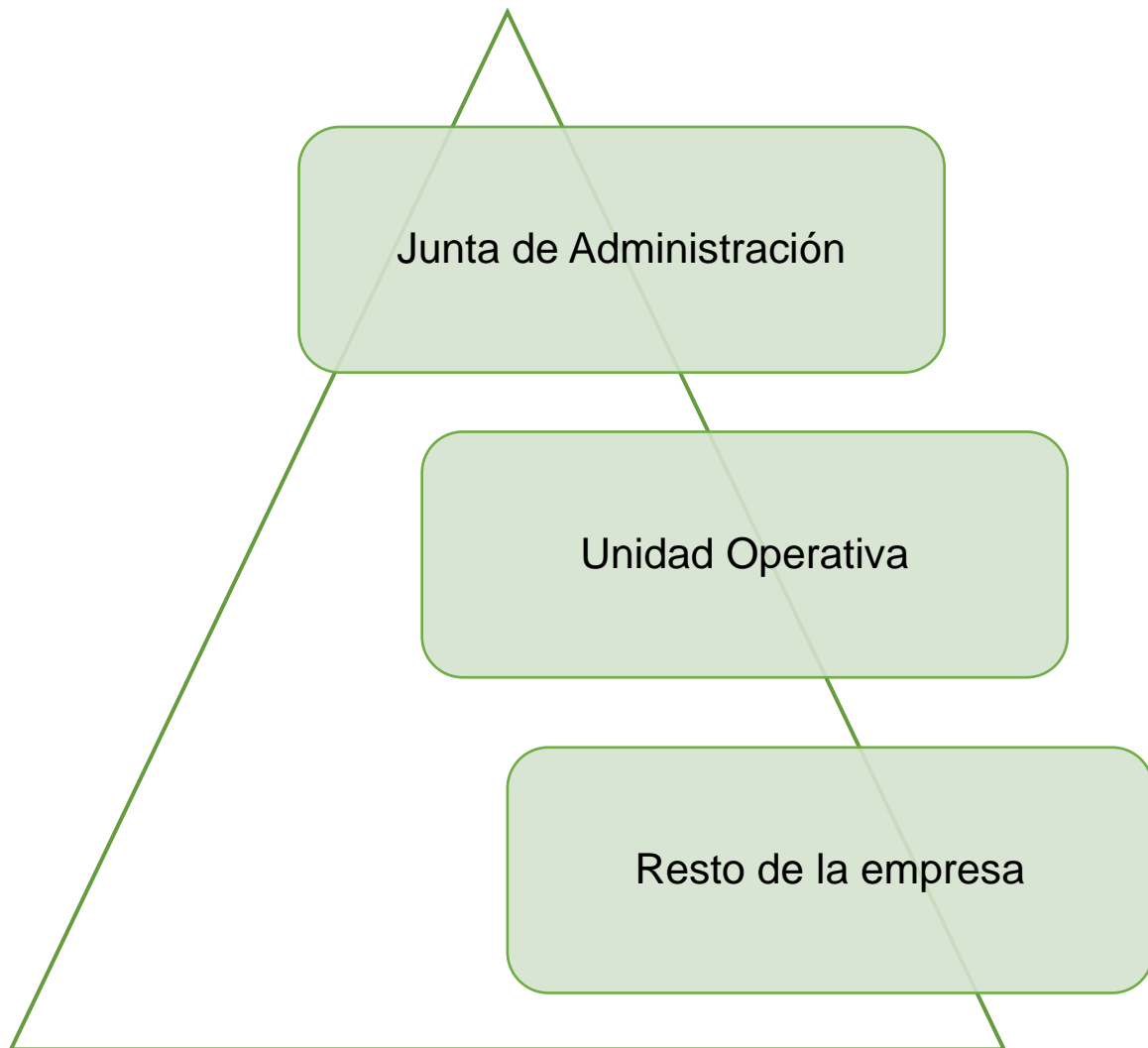
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El órgano superior de la empresa eléctrica es la Junta de Administración, la cual está conformada por el alcalde municipal fungiendo como presidente, miembros del Concejo Municipal de la Municipalidad de Guastatoya, el gerente administrativo financiero, el contador general y los jefes o directores de departamentos de la empresa (ver organigrama).

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa Financiera son las encargadas de la ejecución de las instrucciones y directrices emanadas por la Junta de Administración.

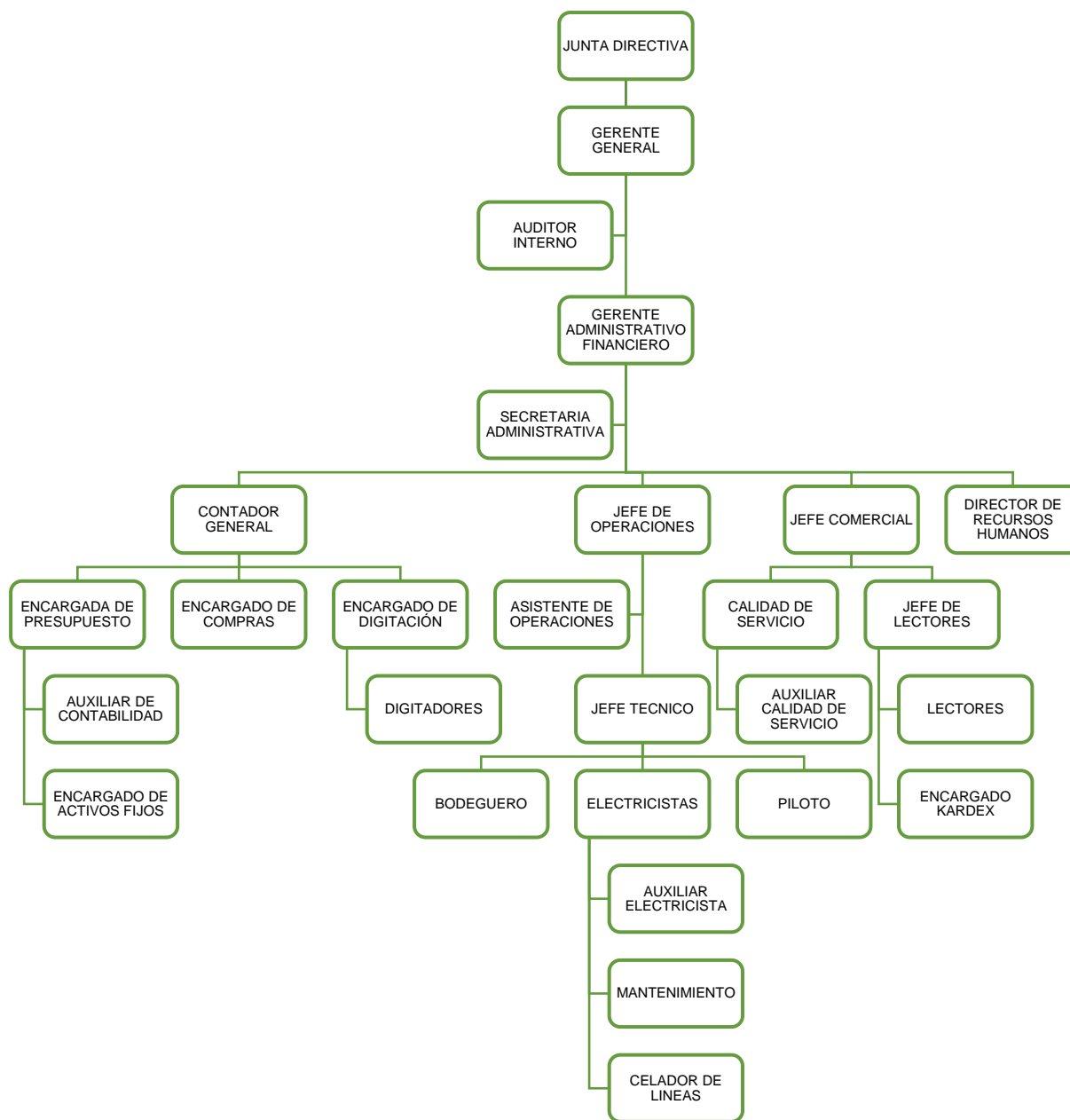
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa para su dirección, administración y desarrollo contará con los órganos siguientes:



ORGANIGRAMA

La estructura funcional de la empresa eléctrica está compuesta de la siguiente manera:



MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

Las medidas de seguridad vigentes se describen en el Reglamento Interno de Trabajo en su artículo 44.

Artículo 44.- Todos los trabajadores al servicio de la empresa deberán atender y cumplir todas las instrucciones del empleador relativas a la seguridad e higiene en el trabajo, en horas de labor, así como las que emanen de las Autoridades de Trabajo, Sanitarias y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social así mismo están obligados a cumplir las normas legales establecidas en esta materia y además deberán observar las siguientes:

- a) Examen de Salud: Los trabajadores de la Empresa deberán someterse a examen de salud para formar su tarjeta de sanidad, en consultorio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social o en el que la mis indique.
- b) Servicios Médicos: En cada lugar de trabajo funcionara una clínica médica, de acuerdo con el número de trabajadores existentes. A falta de clínica se instalará por lo menos un botiquín, para prestar a los trabajadores de la Empresa, las atenciones de urgencia y los primeros auxilios en caso de accidentes o emergencias.

OBLIGACIONES

Además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se consideran obligaciones las contenidas del Artículo 39 al 41 del Reglamento Interno de Trabajo.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- a) Ejecutar las labores inherentes a los cargos que desempeñen, en forma personal, con la eficiencia, intensidad, responsabilidad, diligencia, cuidado y esmero apropiados.
- b) Cumplir y sujetarse a las órdenes e instrucciones de carácter técnico y administrativo que reciban de sus superiores jerárquicos.

- c) Observar el debido respeto a sus jefes, compañeros y subalternos.
- d) Atender con diligencia, esmero y cortesía a las personas con quienes tengan que relacionarse por razones de su cargo, tramitando con prontitud eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- e) Concurrir a sus labores con puntualidad y cumplir con exactitud los horarios de la jornada de trabajo que le corresponda. En caso de demora en la entrada a sus labores, la misma debe justificarse al jefe inmediato para que éste tome las medidas correspondientes. Por inasistencia de un trabajador a sus labores debe avisarse a su jefe inmediato dentro de la jornada de trabajo que le corresponda y por el medio más rápido a su disposición, de la causa que la motivó para que éste adopte la medida que el caso amerite.
- f) Cuidar de su apariencia personal y utilizar los uniformes, insignias y distintivos que la empresa ordene.
- g) Evitar dentro y fuera de la empresa la comisión de actos reñidos con la ley, la moral o las buenas costumbres que afecten el prestigio de la misma.
- h) Pagar el precio de los bienes al precio que tienen el mercado si los extravió, se dañaron o inutilizaron por su culpa, eximiéndosele de toda responsabilidad en caso fortuito o fuerza mayor.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

- a) Cancelar a los trabajadores sus salarios, prestaciones, en la forma establecida en el contrato y leyes específicas.
- b) Velar porque el trato directo a los trabajadores sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores.
- c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores el equipo, útiles, y enseres necesarios para ejecutar el trabajo convenido.
- d) Establecer las medidas necesarias para garantizar la seguridad, higiene y previsión de los trabajadores en el desempeño de sus labores y prestar la atención inmediata cuando las seguridades de los mismos se encuentren en peligro.

- e) Advertir a los trabajadores cuando estén en el uso y manejo de materiales de trabajo peligroso que deben de tomar todas las medidas necesarias tales como: usar la vestimenta y equipo especial respectivo que la empresa le da para realizar las tareas cotidianas, con el fin de evitar accidentes y salvaguardar la vida del trabajador.
- f) Proveer a los trabajadores de un ambiente de trabajo con suficiente ventilación, iluminación y de espacio suficiente entre un lugar de trabajo y otro.
- g) Proveer a los trabajadores de un lugar adecuado que llene los requisitos de higiene y ventilación para ingerir sus alimentos.
- h) Lo que de manera expresa establezca la Junta de Administración.

PROHIBICIONES

Además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se consideran prohibiciones las contenidas en los Artículos 42 y 43 del Reglamento Interno de Trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

- a) Suspender, interrumpir, abandonar o reducir el ritmo normal de ejecución de sus labores, sin causa justificada o permiso de sus superiores jerárquicos.
- b) Revelar o divulgar datos e informaciones de la empresa o de los usuarios de sus servicios, o aprovechar tales informaciones para fines personales en perjuicio de la empresa o de terceros, salvo autorización expresa de los afectados.
- c) Dar, solicitar o recibir dádivas, regalos recompensas o cualesquiera otros beneficios, con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar con mayor esmero o con retardo, cualquier acto inherente o relacionado con las funciones de su cargo.
- d) Ejecutar cualquiera de los actos descritos en el inciso anterior con el fin de obtener ascenso, aumento de salario u otra ventaja análoga.

- e) Solicitar o recaudar directa o indirectamente, contribuciones, suscripciones o cotizaciones no autorizadas por la ley, así como dedicarse a la venta de cualquier clase de artículos dentro de las instalaciones de la empresa en horas de trabajo.
- f) Participar en actividades ilícitas, juegos de azar y ocuparse en negocios o actividades que no correspondan a sus funciones y que sean incompatibles con su condición de trabajo de la empresa.
- g) Hacer propaganda u otras actividades de índole política o religiosa en horas y en el lugar de trabajo.
- h) Tomar en cuenta filiación política o religiosa de los interesados u otras razones ajenas al cumplimiento del deber, para atender favorable o desfavorablemente sus gestiones.
- i) Asistir al trabajo en estado de embriaguez bajo efectos de drogas estupefacientes o en otra condición anormal análoga, o ingerir o aplicárselos en el interior de la empresa.
- j) Faltar a sus labores sin el permiso respectivo o sin causa plenamente justificada.
- k) Marcar el registro de entrada o salida de otro trabajador.
- l) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, excepto los casos autorizados debidamente o cuando se trate de instrumentos cortantes o punzocortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
- m) Coartar directa o indirectamente la libertad de sufragio.
- n) Tomar sus alimentos en hora de trabajo o hacerlo en lugares no adecuados para ello.
- o) Usar los útiles, teléfonos, equipos, vehículos o cualquier pertenencia de la empresa para fines personales o para el diferente propósito de aquel que están destinados, salvo que exista autorización al respecto.
- p) Efectuar en forma directa o indirecta, estudios, dictámenes o proyectos de interés de terceros que por su naturaleza tenga que conocer o resolver la empresa.

- q) Recibir visitas o distraerse en lecturas que no tengan relación con su trabajo, salvo autorización de su jefe inmediato.
- r) Desempeñar cargos o empleos cuando en la misma oficina o sección de la Empresa, se encuentre trabajando el cónyuge o parientes dentro de los grados de Ley.
- s) Desempeñar otro puesto o trabajo remunerado salvo que se trate de servicios en centros docentes o instituciones asistenciales, siempre que los horarios sean compatibles. En el mismo caso están los que sirvan puesto de medio tiempo.
- t) Ejecutar hechos o violar equipos o normas de trabajo que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra los servicios que presta la empresa.

PROHIBICIONES AL PATRONO

- a) Hacer uso de la autoridad u otros medios para obligar o permitir que se obligue a los trabajadores a dedicarse a actividades políticas.
- b) Permitir que los trabajadores tomen sus alimentos en los lugares donde laboran, acto que deberá realizar en los lugares previamente destinados para el efecto.
- c) Ejecutar cualquier acto que lleve como fin restringir los derechos que tienen los trabajadores de conformidad con las leyes vigentes de la República.
- d) Hacer en el establecimiento en horas de trabajo propagandas política o contraria a las instituciones democráticas.
- e) Hacer discriminaciones por razón de raza, sexo, opiniones políticas de sus trabajadores, y/o el esto civil de los mismos.

INFORMACIÓN DE PAGO DE SALARIOS

La empresa efectúa pagos a los colaboradores en forma mensual. Los pagos se hacen efectivos mediante depósitos monetarios en una cuenta de BANRURAL, los colaboradores deben firmar las boletas de pago.

Estos pagos o salarios mensuales son realizados después del día veinticinco (25) y antes del último día de cada mes.

- Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se verificará el día hábil inmediato anterior.
- Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo. Cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado, podrán hacerlo en el transcurso de la semana siguiente.

Se debe solicitar información al director de recursos humanos, quién les proporcionará los formularios necesarios para la apertura de la cuenta bancaria correspondiente.

HORAS EXTRA

Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria prevista en el Reglamento Interno de Trabajo previo convenio entre trabajadores y empleador constituye jornada extraordinaria.

El trabajo en tiempo extra será remunerado por lo menos con 50% de incremento sobre el salario ordinario, Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100% de su salario ordinario.

No se considera tiempo extraordinario el que el trabajador utilice fuera de la Jornada Ordinaria para subsanar errores en el trabajo realizado, imputables sólo a él o reponer tiempo perdido o falta de actividad, en estos supuestos el trabajador deberá comunicarlo a su jefe inmediato para que tome nota de ello y se le autorice a seguir laborando con dicho propósito.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Las infracciones o incumplimientos de los trabajadores a sus obligaciones, a las leyes de trabajo y previsión social y al Reglamento Interno de Trabajo serán sancionadas de la forma siguiente:

Amonestación Escrita

- Se aplicará cuando el trabajador cometa una falta leve a las obligaciones contempladas en el presente reglamento.

Suspensión en el trabajo

- Se aplicará de uno a ocho días sin goce de salario. Corresponderá esta medida cuando se reincide en la falta que dio lugar a la Amonestación escrita o bien cuando a criterio del Patrono corresponda aplicarla de acuerdo a la magnitud de la falta. Además, antes de imponer esta medida disciplinaria se oírán previamente al trabajador que resulte afectado, así como a los trabajadores que él indique como prueba de descargo, corriéndosele audiencia por 48 horas antes de aplicar la sanción, pudiéndosele dar más tiempo a juicio a la oficina donde labore. Si la falta cometida fuere de tal magnitud a juicio del Patrono que no amerite el despido se podrá imponer al trabajador la medida disciplinaria de suspensión del trabajo. Aunque no se le haya llamado la atención por escrito

Cancelación de la relación laboral

- Se hará efectiva cuando el trabajador incurra en faltas graves y se den las causales establecidas en los artículos 64 y 77 del código de Trabajo o las que señala el presente Reglamento.

LICENCIAS O PERMISOS ESPECIALES

Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al empleador o a su jefe inmediato superior, personalmente o por escrito y con la suficiente anticipación, debiendo el trabajador expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación.

Examinada la solicitud y según considere que el motivo lo amerita o no, el responsable con facultades para la autorización, en caso de considerarla procedente podrá otorgar la licencia, la cual deberá ser expresa y además deberá indicar si se concede con o sin goce de salario, según sea la política establecida por la empresa. Sin esta constancia escrita el trabajador no podrá dejar de asistir al trabajo, y en caso de que no asistiera a la empresa, el empleador podrá tomar las medidas disciplinarias pertinentes perdiendo además el derecho al pago del día de trabajo.

El empleador concederá las siguientes licencias con goce de sueldo, según establece el Artículo 61 Inciso Ñ), del Código de Trabajo reformado por Decreto No. 64-92 del congreso de la República:

- a) Cuando ocurriere fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
- b) Cuando contrajera matrimonio, cinco días
- c) Por nacimiento de hijo, dos días
- d) Para responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- e) Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo des calendario, para cada uno de ellos. No obstante, lo anterior, el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que asó lo soliciten por el tiempo necesario para atender las atribuciones a su cargo.

HORARIO LABORAL Y DE ALMUERZO

La jornada de trabajo establecida para todas las dependencias de la empresa es de 8:00 a 16:30 horas, de lunes a viernes. No se labora los días sábado.

De acuerdo con las necesidades de la empresa se podrá efectuar cambios de turno de trabajo y traslados a donde se considere conveniente.

Los trabajadores que laboren jornada continua gozarán de cuarenta y cinco minutos de descanso para tomar sus alimentos, el cual será remunerado como trabajo efectivo.

Esta jornada podrá ser diferente para cumplir con eventos o programas especiales de la institución, lo cual es obligatorio comunicar oportunamente a los empleados.

Todo personal cumplirá con la jornada establecida y se considerará una falta el incumplimiento de la misma.

El personal de la empresa disfrutará de cuarenta y cinco minutos de descanso para tomar sus alimentos, el cual será remunerado como trabajo efectivo., este tiempo de descanso podrá tomarse de 12:00 a.m. A 2:00 p.m. Los jefes de área programaran con su personal dicho horario, a fin de que las labores de cada dependencia, pueden seguir realizándose con normalidad durante ese tiempo.

No se cuenta con cafetería o área de comedor al interior de las instalaciones, pero en las inmediaciones de la empresa existe un área comercial con una amplia variedad de opciones como restaurantes, cafeterías, comedores, etc.

USO DE UNIFORME

Es obligación de todo trabajador, presentarse a sus labores haciendo uso de su uniforme, el cual es facilitado por la empresa.

Los jefes de cada departamento tienen la obligación de asegurar el uso adecuado del uniforme de trabajo y una presentación personal apropiada de los trabajadores que se encuentran bajo su dependencia, encontrándose facultados para asignar las jornadas o días en que debe ser vestido cada uno de los distintos uniformes.

El conjunto de uniformes que será proporcionado consta de:

- 2 playeras tipo polo color celeste.
- 1 camisa color celeste

Es responsabilidad del empleado el mantener el uniforme limpio y en el mejor estado de conservación posible.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Para llevar los registros correspondientes, todo trabajador sin excepción, debe marcar su entrada y salida, haciendo uso del equipo de control biométrico ubicado frente a la oficina de operaciones.

El trabajador que se encuentra imposibilitado para asistir a sus labores, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá justificar su inasistencia al patrono o su jefe inmediato, El trabajador que no observen lo anterior será sancionado de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en el Reglamento Interno de Trabajo. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar el Certificado Médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S., pudiendo exceptuarse casos muy calificadores al criterio del jefe inmediato superior.

Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

I.G.S.S.

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

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

El I.G.S.S. da protección y beneficios en casos siguientes:

- Accidentes
- Enfermedad común
- Maternidad
- Pediatría para hijos hasta 5 años
- IVS (Invalidez, Vejes y Sobrevivencia)

Todos los trámites de los colaboradores ante el I.G.S.S., son de carácter personal.

VACACIONES

Todo trabajador de la empresa tiene derecho a un período de vacaciones anual de 15 días hábiles con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma. Después de un año continuo de laborar en ella y en los casos en que el contrato no exija el trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador tener un mínimo de 150 jornadas laborales en el mismo período.

Lo anterior se amplía en el Reglamento Interno de Trabajo, específicamente los artículos 31 al 34:

Artículo 31.- No hay necesidad de requerimiento previo por parte del trabajador para que el empleado señale el período de disfrute de las vacaciones dentro de los 60 días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo.

Artículo 32.- Cuando el trabajador cese en el trabajo cualquiera que sea la causa antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensar en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

Artículo 33.- El trabajador está obligado a otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones.

Artículo 34.- Para determinar el monto que la empresa cancelará al trabajador en concepto de vacaciones se tomará como base el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados por éste durante el último año de servicios.

El importe de esta presentación debe cubrirse por anticipado.

PRESTACIONES

Las prestaciones que a las que tiene derecho cada uno de los trabajadores de la empresa se encuentran contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo.

AGUINALDO

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, los trabajadores de la empresa gozarán del pago del Aguinaldo Anual de la siguiente forma:

Anualmente la empresa otorgará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salarios ordinarios mensuales que estos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Sin embargo, los empleados que por costumbre, convenios o pactos colectivos cubran el 100% de Aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el Artículo 82 del Código de Trabajo se debe tomar en cuenta el monto de aguinaldo devengado por el trabajador de que trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por todo el tiempo trabajado si los servicios no superan a seis meses.

BONIFICACIÓN ANUAL

Todos los trabajadores de la empresa, de conformidad con lo establecido en el Decreto No.: 42-92 del Congreso de la República gozarán de una Bonificación Anual (Bono 14) equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio de los trabajadores que hubieren laborado al tiempo al servicio del empleador durante un año ininterrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio, de los cual se dejará constancia escrita.

BONIFICACIÓN INCENTIVO

De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37-2001 del congreso de la República, se les concederá a todos los trabajadores de una bonificación mensual de doscientos cincuenta quetzales (Q250.00) para todos los trabajadores de las entidades descentralizadas y autónomas presupuestados con cargo a los renglones 011 "Personal Permanente", 021 "Personal Supernumerario", 022 "Personal por Contrato" y 031 "Jornales

MATERNIDAD

Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los treinta días anteriores y cincuenta y cuatro días posteriores al parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en el Artículo 152 del Código de Trabajo, reformado por el Artículo 12 del Decreto No. 64-92 del congreso de la República.

PLAN DE PRESTACIONES DEL EMPLEADO MUNICIPAL

Los colaboradores de la empresa se encuentran amparados bajo el plan de prestaciones del empleado municipal.

El régimen de prestaciones garantizado por la presente ley, comprende los siguientes beneficios:

- a) Pensión por vejez o de retiro por tiempo de servicios.
- b) Pensión por invalidez.
- c) Prestación en caso de fallecimiento.

Este plan también cubre a las familias, por fallecimiento del trabajador o pensionado, en la forma de prestación económica póstuma, cobertura de servicios funerarios (sepelio) y seguro de vida.

La empresa aporta un 10% en concepto de cuota patronal, mientras que los trabajadores contribuyen con un 7% de cuota laboral sobre el monto de su salario.

El director de recursos humanos proporcionará los formularios necesarios para la inscripción correspondiente.

PETICIONES Y RECLAMOS

Todo trabajador podrá formular reclamos y peticiones relacionados con las condiciones de trabajo. Estos reclamos podrán hacerse verbalmente o por escrito ante su Jefe Inmediato Superior. Si los asuntos son de carácter colectivo o de interés general, podrán gestionarlo por medio de tres representantes debidamente facultados para aceptar cualquier decisión que se adopte.

En caso de que los reclamos o peticiones no puedan ser resueltos inmediatamente, se deberá notificar a los trabajadores lo resuelto en un tiempo no mayor de quince días.

ASUETOS Y FERIADOS

A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo los asuetos estipulados en el Artículo 127 del Código de Trabajo y Acuerdo No. 1974, y los que en el futuro puedan decretarse. Estos son:

ASUETOS

- 1º de enero
- 26 de abril, día de la secretaria (día de asueto para las secretarias o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario).
- Jueves, Viernes y Sábado Santo
- 1º de Mayo
- 10 de mayo día de la Madre trabajadora (para las mujeres trabajadoras)
- 30 de junio
- 15 de septiembre
- 20 de octubre
- 1º de noviembre
- 24 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas).
- 25 de diciembre
- 31 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas).

FERIADOS

- El día de la festividad de la localidad. 15 de Enero

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Puesto que desempeña.....	31
Figura 2. Tiempo laborando para la empresa.....	32
Figura 3. Medio por el que debería proporcionarse la inducción al personal de nuevo ingreso.....	33
Figura 4. Ítems para incluir en el manual de inducción.....	35
Figura 5. Importancia de brindar información por escrito del contenido del manual.	36
Figura 6. Conocimiento sobre políticas de participación del nuevo empleado en alguna forma de inducción a su ingreso a la empresa	37
Figura 7. Duración ideal del periodo de inducción.....	38
Figura 8. Se le brindó información sobre las funciones y atribuciones de su puesto.	40
Figura 9. Reciben seguimiento o refuerzo sobre la inducción.	42
Figura 10. El superior inmediato verifica el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo	42
Figura 11. Valores que procuran los colaboradores de la empresa.	44
Figura 12. Conoce las normas y políticas de la empresa.	45
Figura 13. Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de la empresa.	46
Figura 14. Ha tenido acceso al organigrama de la empresa.	48
Figura 15. Servicios que presta la empresa.	49
Figura 16. Medio por el cual se realiza el pago del salario.....	51
Figura 17. Medidas disciplinarias o sanciones respecto a faltas en la empresa...	53
Figura 18. Prestaciones laborales a las que tiene derecho como colaborador de la empresa.	56
Figura 19. Beneficios no económicos que tiene como colaborador de la empresa.	58
Figura 20. Experimentó durante sus primeros días laborando en la empresa, algún grado de ansiedad que lo hiciera considerar renunciar.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Considera importante que el personal de nuevo ingreso reciba algún tipo de inducción, información u orientación sobre la empresa.....	32
Tabla 2. Es importante que se muestren las instalaciones o se brinde un recorrido guiado.	39
Tabla 3. El programa de inducción es efectivo si se recibe al iniciar labores en la empresa.	41
Tabla 4. Conoce la misión y visión de la empresa.	43
Tabla 5. Temporalidad del pago del salario.	50
Tabla 6. Conoce su horario laboral.	51
Tabla 7. Horario laboral.	52
Tabla 8. La empresa cuenta con medidas de seguridad de algún tipo.	55
Tabla 9. La inducción puede impactar favorablemente en su desempeño laboral.	60
Tabla 10. Considera importante que la empresa cuente con un manual de inducción.	60