The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, surrounded by various heraldic symbols like castles, lions, and columns. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

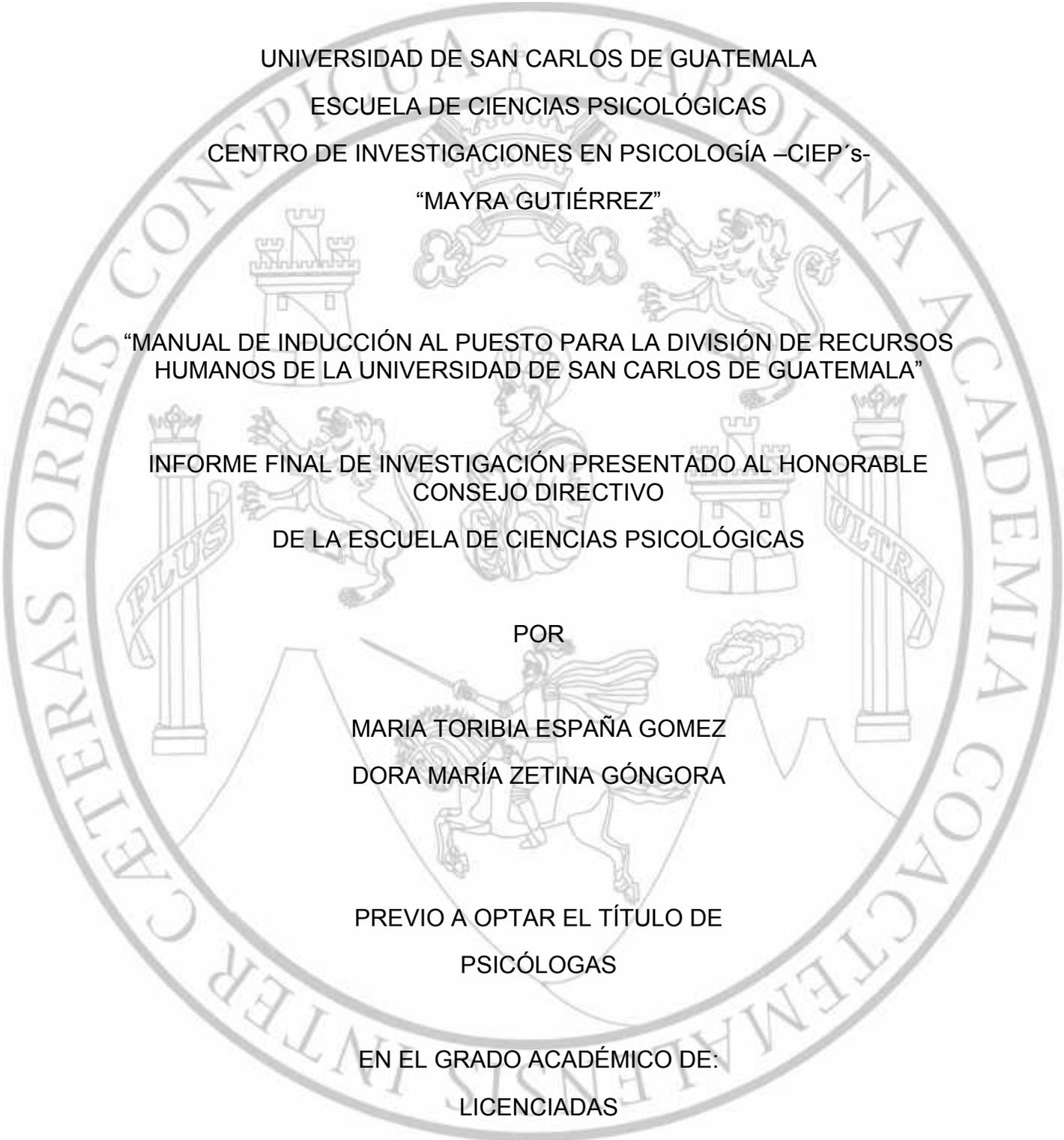
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“MANUAL DE INDUCCION AL PUESTO PARA LA DIVISION DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”

MARIA TORIBIA ESPAÑA GOMEZ  
DORA MARÍA ZETINA GÓNGORA

GUATEMALA, JULIO DE 2012



The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a knight on horseback, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMMATE INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’s-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

MARIA TORIBIA ESPAÑA GOMEZ  
DORA MARÍA ZETINA GÓNGORA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:  
LICENCIADAS

GUATEMALA, JULIO 2012

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and two lions. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin text 'LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM'.

CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 350-2011

DIR. 1,508-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de julio de 2012

Estudiantes

**Maria Toribia España Gomez**

**Dora María Zetina Góngora**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL QUINIENTOS GUIÓN DOS MIL DOCE (1500-2012)**, que literalmente dice:

**“UN MIL QUINIENTOS:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Maria Toribia España Gomez**

**Dora María Zetina Góngora**

**CARNÉ No. 95-10470**

**CARNÉ No. 2007-14031**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Mayra Maritza Delgado Lopez y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

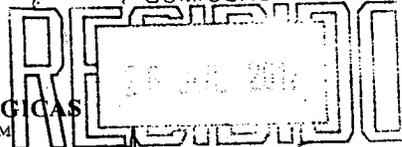
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



**Doctor César Augusto Lambour Lizama**  
**DIRECTOR INTERINO**



Escuela de Ciencias Psicológicas:  
Recepción e Información  
CUM/USAC



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FIRMA: HORA: 13:45 Registro: 350-11

CIEPs 1084-2012  
REG: 350-2011  
REG: 089-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 24 de julio 2012

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.”**

ESTUDIANTE:  
**Maria Toribia España Gomez**  
**Dora María Zetina Góngora**

CARNÉ No.  
95-10470  
2007-14031

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 20 de julio 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 24 de julio 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
COORDINADOR



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**

c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**CIEPs. 1085-2012**  
**REG: 350-2011**  
**REG: 089-2012**

**Guatemala, 24 de julio 2012**

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez,**  
**Centro de Investigaciones en Psicología**  
**-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Licenciado García:**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA."**

**ESTUDIANTE:**  
**Maria Toribia España Gomez**  
**Dora María Zetina Góngora**

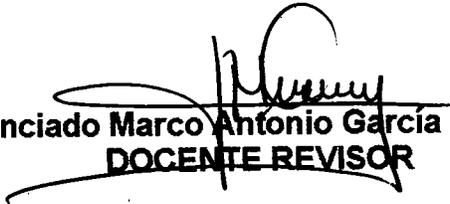
**CARNÉ No.**  
**95-10470**  
**2007-14031**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 20 de julio 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**Licenciado Marco Antonio García Enríquez**  
**DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo

Guatemala, 27 de Junio de 2012

Licenciado

**Marco Antonio García Enríquez**

Coordinador Centro de Investigaciones en

Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”

CUM

Respetable Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que, he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido de Informe Final de Investigación titulado “MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA” realizado por las estudiantes **María Toribia España Gómez, Carné 95-10470** y **Dora María Zetina Góngora, Carné 2007-14031**. El trabajo fue realizado a partir del 20 de abril de 2012 hasta el 26 de junio de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Licda. ~~Mayra~~ Maritza Delgado Lopez

Colegiado No. 2634

Asesora



**DIVISION DE ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS  
JEFATURA**  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**OFICIO DARH No. 93-2012**

13 de junio de 2012

Licenciado Marco Antonio García  
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario Metropolitano, -CUM-**

Licenciado García.

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes **MARÍA TORIBIA ESPAÑA GÓMEZ**, carne 9510470 y **DORA MARÍA ZETINA GÓNGORA**, carne 200714031, realizaron en esta institución 20 entrevistas con colaboradores de esta División como parte del trabajo de Investigación titulado: "**Manual de Inducción al Puesto para la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala**" del 25 de febrero al 25 de mayo del presente año, en horario de 8:00 a 12:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



**LIC. CARLOS AUGUSTO PINEDA ORTIZ**  
**JEFE**

**DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

CAPO/aav  
c.c. archivos

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR: MARIA TORIBIA ESPAÑA GOMEZ**

MARCO ANTONIO GARCIA ENRIQUEZ

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

COLEGIADO NO. 5950

ANA CAROLINA IMERI GUZMAN

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

COLEGIADO NO.4335

NORMA LISSETTE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ DE LÓPEZ

LICENCIADA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA

COLEGIADO NO. 2293

**POR: DORA MARÍA ZETINA GÓNGORA**

ALEJANDRO JOSE ZETINA GÒNGORA

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

COLEGIADO NO 401

RICARDO ALBERTO ZETINA GÓNGORA

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

COLEGIADO NO 846

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Mi creador, el hacedor de todo, Gracias por darme sabiduría e iluminarme en todo momento hasta llegar a tan esperada meta.

### **A MIS PADRES:**

Genaro España Ramírez y Micaela Gómez (Q.E.P.D.)

Por ser mí guía, mi ejemplo, por su apoyo y acompañamiento incondicional a lo largo de mi vida, a mi madre por ser la mujer que me instruyo en el poco tiempo convivido y ha dejado en mi virtudes y valores que conservo como mi mayor tesoro.

### **A MIS HIJOS:**

María Reneé y Oswaldo Alejandro:

Bastión de mi vida, mis dos ángeles amados que me han acompañado en todo momento, Ustedes son la razón de mi existencia y en los momentos más difíciles encontré dos grandes motivos para levantarme, Gracias mis amados hijos los amo con todo mi corazón.

### **A MI ESPOSO:**

Oswaldo Rene Baten:

Gracias por ser mi compañero fiel de luchas, triunfos, esfuerzos y sacrificios, por tu apoyo y motivación para seguir en el trayecto hasta alcanzar esta meta, gracias por cuidar a mis ángeles en mi ausencia, por tu apoyo incondicional, por ser un excelente padre y un buen esposo, Gracias por tu acompañamiento en este caminar.

### **A MIS HERMANAS:**

Cristina, Tere, Tomy, Gracias por su apoyo, por su motivación. Especialmente a Tere, Gracias por tus consejos, por estar a mi lado siempre, por tu inigualable entrega.

### **A MIS AMIGAS:**

Sara, Claudia, Dalia, Sayra, Nydia, Vivi, Karlita, Micda, Evelyn Masaya, Elsa y Samara, Gracias por compartir conmigo el trayecto de nuestra vida universitaria.

**A MIS AMIGOS:**

Gerardo, Byron, Alma, Olga, Merce, Don Emilio, Don Tachito, Ingrid, Carol, Rocío, Gracias por su apoyo incondicional, amistad y cariño.

**A DORA MARIA ZETINA :**

Gracias por el privilegio de compartir conmigo la realización de este trabajo de investigación, por tu motivación y tú inigualable entrega, con todo mi cariño, respeto y admiración.

**A MIS DOCENTES:**

Dra. Ninette Mejía, Lic. Marco Antonio García, Licda. Liliana Álvarez, Susan Yela, Gracias, por su excelencia universitaria y por compartir sus valiosos conocimientos.

**A LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

Gracias por el apoyo manifestado en la realización del trabajo de campo de nuestra investigación, especialmente a Lic. Carlos Pineda, Licda. Carolina Imeri Guzmán, Licda. Lucky Rossal, Licda. Evelyn Medina y Licda. Ingrid Molina.

**POR MARIA TORIBIA ESPAÑA GOMEZ.**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA**

Por permitirme estar aquí y vivir tan ansiado momento.

### **A MIS PAPÁS**

Belizario Zetina y Zoila Góngora, Por su apoyo Incondicional, dedicación, y esfuerzo demostrado a lo largo de toda mi vida. Los quiero mucho.

### **A MIS HERMANOS**

Alejandro, Ricardo, Lucky, Laura, por toda su ayuda comprensión, paciencia y buenos consejos.

### **A MI NOVIO**

Gabriel Abiche, por ser una persona especial, por su amor, comprensión y no dejarme sola a lo largo de mis estudios.

### **A MIS CUÑADAS**

Por su interés demostrado en mis avances y muestras de afecto.

### **A MI COMPAÑERA DE TESIS**

Y mi amiga María España, por brindarme su amistad y cariño además de su empuje y ánimos en todo el proceso.

### **A MI AMIGA**

Evelyn Masaya por sus buenos consejos, confianza y apoyo incondicional.

**POR DORA MARÍA ZETINA GÓNGORA**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios y a la Virgen María**

Porque por ellos estamos logrado este triunfo y han sido nuestra fuente de inspiración.

### **A nuestra casa de estudios**

La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala por las enseñanzas a lo largo de toda nuestra carrera.

### **A la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

Por abrimos las puertas para poder llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

### **A la muestra estudiada.**

Trabajadores de la división de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por su apoyo en la realización del trabajo de campo.

### **A nuestra asesora de tesis**

Licda. Mayra Delgado por su valioso aporte durante la realización de nuestro proyecto.

### **A Lic. Marco Antonio García**

Por estar al pendiente y dispuesto a ayudarnos en todo el proceso de nuestra tesis.

## ÍNDICE

<b>TEMA</b>	<b>Pág.</b>
Resumen del Proyecto.....	15
Prólogo.....	16
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.2 Marco Teórico.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.2.1 Antecedentes.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.2.2 Sistemas.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.2.2.3 Recursos Humanos.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.2.3.1 Aspectos Fundamentales de la Administración.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.2.3.2 Funciones de Recursos Humanos.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.2.3.3 Funciones Generales.....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.2.3.4 Funciones Específicas.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.2.4 Universidad de San Carlos de Guatemala.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1.2.4.1 Historia.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1.2.4.2 Funciones .....</b>	<b>34</b>
<b>1.1.2.4.3 Direcciones.....</b>	<b>34</b>
<b>1.1.2.4.4 Divisiones.....</b>	<b>36</b>
<b>1.1.2.4.5 Departamentos.....</b>	<b>38</b>
<b>1.1.2.5 Puesto de Trabajo.....</b>	<b>39</b>
<b>1.1.2.5.1 Elementos que conforman el puesto.....</b>	<b>41</b>
<b>1.1.2.6 Descripción y análisis.....</b>	<b>42</b>
<b>1.1.2.7 Manual.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.2.7.1 Antecedentes.....</b>	<b>44</b>
<b>1.1. 2.7.2 Objetivos del manual.....</b>	<b>45</b>
<b>1.1.2.7.3 Función del manual.....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.2.8 Inducción.....</b>	<b>47</b>

1.1.2.8.1 Tipos de Inducción.....	48
1.1.2.8.2 Objetivos de la Inducción.....	52
1.2 Hipótesis.....	53
1.3 Delimitación.....	55

## **CAPÍTULO II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

2.1 Técnicas.....	56
2.1.1 Técnicas de Muestreo.....	56
2.1.2 Técnicas de Recolección de Datos.....	56
2.1.3 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos.....	57
2.1.3.1 Categorización analítica de los Datos.....	57
2.1.3.2 Calificación y Tabulación de los datos.....	57
2.1.3.3 Gráficas.....	57
2.2 Instrumentos.....	57
2.2.1 Cuestionario.....	57
2.2.2 Encuesta.....	58

## **CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

3. Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.....	60
3.1 Características del lugar y de la población.....	60
3.1.1 Características del lugar.....	60
3.1.2 Características de la población.....	60
3.2 Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	61
3.2.1 Análisis Cuantitativo.....	61

3.2.2 Análisis Cualitativo.....	77
---------------------------------	----

#### **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones.....	78
4.2 Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos.....	83

## **RESUMEN**

### **TITULO DEL PROYECTO**

“Manual de Inducción al Puesto, para la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.” Campus Central, Zona 12. Ciudad capital.

### **AUTORAS**

María Toribia España Gómez      Carné No.    95-10470

Dora María Zetina Góngora      Carné No. 2007-14031

### **PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Identificar las principales necesidades laborales que presentan los empleados en sus puestos de trabajo, así como observar la reducida inducción o instrucción de sus tareas puede debilitar, entorpecer y/o en ocasiones poner en riesgo el puesto por la poca efectividad y eficiencia que el colaborador está presentando en su área de trabajo. La misma se llevará a cabo, con la colaboración de 20 Trabajadores, de ambos sexos (10 mujeres y 10 hombres) entre las edades de 25 a 40 años, de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Campus Central, Zona 12, ciudad capital, durante los meses de enero a junio del año 2012.

Entre los alcances de la investigación se pretende confirmar cómo una inducción al puesto enriquece y favorece, tanto en la productividad de la Institución como en la eficacia y buen desempeño de los colaboradores. En la mayoría de empresas en Guatemala, se maneja únicamente un manual de inducción general, en el cual se dan a conocer todos los aspectos generales de la empresa que el colaborador debe manejar a plenitud, pero no se le induce directamente en el área que conlleva su puesto o en sus quehaceres diarios, así como sus relaciones internas y externas. Se considera que es de suma importancia el conocimiento del mismo para que las funciones se desempeñen de la mejor manera posible y con menos probabilidades de error. Todas las demandas que el colaborador presente se conocerán por medio de cuestionarios estructurados y encuestas; para así poder elaborar un diagnóstico de las necesidades laborales más sobresalientes en cada una de las personas encuestadas, esto nos dará los parámetros necesarios para incluir en el manual las directrices adecuadas para el buen desenvolvimiento de los colaboradores.

## PRÓLOGO

La investigación que a continuación se presenta tuvo como propósito principal identificar las deficiencias en el proceso de inducción al puesto en la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Campus Central, Zona 12, ciudad capital, durante el año 2012.

Dicha investigación tuvo como población objetivo 20 Trabajadores, de ambos sexos (10 mujeres y 10 hombres) entre 25 a 40 años, llevándose a cabo en los meses de enero a junio de 2012, contando con el apoyo del Coordinador de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala el cual fue el marco institucional más adecuado ya que en su mayoría la población objetivo son trabajadores que llevan un tiempo considerablemente estable en dicho puesto los cuales aprendieron sus labores de forma individual sin recibir el apoyo o instrucción del coordinador del departamento o un compañero sombra que pudiese instruir de forma adecuada en sus nuevas atribuciones. Esta investigación surge tras la observación que se realizó a lo largo de nuestra experiencia en el área. Los colaboradores que se integran a un nuevo puesto de trabajo generalmente son instruidos de forma general acerca de lo que es la empresa como su misión, visión, historia, directrices, estructura, normas y reglamentos etc. Pero no se da a conocer las funciones y las atribuciones del puesto como tal, esto retrasa de alguna forma la productividad del departamento.

Por lo que se considera indispensable contratar a dicha persona por lo menos con un mes de anticipación para que este sea guiado por algún compañero que conozca las atribuciones y responsabilidades del puesto o bien por el coordinador de dicho departamento. Por tal motivo surgió la necesidad de elaborar un manual de inducción al puesto que permita establecer todo el

procedimiento que se deberá llevar a cabo para poder incorporar de forma adecuada al nuevo colaborador a su nuevo puesto de trabajo.

Como en todo trabajo de investigación se encuentran limitantes como: factor tiempo, ya que la población objetivo por sus variables actividades se les dificultó responder de forma rápida los cuestionarios y encuestas; instrumentos utilizados para determinar las principales deficiencias para llevar a cabo nuestra investigación.

Entre los alcances de dicha investigación, fue que pudimos determinar las principales complicaciones de no proporcionar una adecuada inducción al puesto por lo cual dejamos un formato y una breve descripción del mismo para que pueda ser considerado e implementado para mejorar procesos.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de este proyecto de investigación es crear un “Manual de Inducción al Puesto para la División de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, Campus Central, zona 12, ciudad capital. Al implementar un procedimiento en el cual será de grandes beneficios, tanto para la institución como para la persona de reciente ingreso al área laboral, pues, cuando un nuevo colaborador se integra al grupo de trabajo, si se establece un adecuado rapport, y dentro de la inducción se le informa acerca de sus atribuciones y responsabilidades, las ventajas son para ambas partes.

Dicho manual se llevará a cabo, partiendo de las encuestas que se aplicarán a una muestra seleccionada de veinte personas, diez mujeres y diez hombres, en la cual se pretende graficar y obtener las necesidades básicas laborales que han presentado cada una de las personas, al incorporarse a un distinto puesto de trabajo.

La finalidad principal de este proyecto es que a través de la elaboración de un Manual de Inducción al Puesto, A) Lograr que las personas que se integran a un nuevo puesto de trabajo, se adapten fácilmente al mismo. B) Identificar sus necesidades laborales; C) Observar las principales deficiencias

del trabajador y explicar de qué forma afectan en sus puestos de trabajo para poder corregir y mejorar.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación está dividida en varios capítulos que son: Marco Teórico, Técnicas e Instrumentos; Análisis y Presentación de Resultados; Conclusiones y Recomendaciones.

Al finalizar este proyecto se pretende que, el usuario tenga la posibilidad de visualizar las principales necesidades que se le presenten a través de conocer la estructura de un manual de inducción al puesto, que le servirá como guía en cuanto a las funciones específicas de su puesto.

Se espera asimismo que la investigación sirva como fuente de apoyo e información para que pueda ser utilizada por las futuras generaciones.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

La problemática general de esta investigación son las necesidades laborales básicas que presenta un colaborador al integrarse por primera vez a su puesto de trabajo, pues la mayoría de las veces la inducción que recibe no llena las expectativas que espera este para poder cumplir de la mejor manera el puesto al que fue asignado. Es por eso que resulta necesario elaborar un Manual de inducción al puesto para la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Zona 12. Campus Central, Ciudad capital, durante los meses de enero a junio del año 2012.

Actualmente las empresas guatemaltecas, en su mayoría cuentan con un manual de inducción a nivel general, pero que es dado a conocer de manera superficial, lo que no permite al empleado conocer a la empresa en su plenitud, desde su visión hasta el número de empleados que esta posee. Es importante que el colaborador conozca la empresa donde pasará la mayor parte del tiempo y se identifique con ella. Pero ¿qué sucede si presenta una problemática fuerte en la ejecución de sus tareas en su puesto de trabajo? este es realmente el origen del problema, debido a que una empresa es un engranaje en el cual si una pieza falta todo deja de funcionar, y esto precisamente sucede cuando una persona no ejecuta bien sus labores, todas las demás tareas que dependen de esta se retrasan, si estas no funcionan toda la empresa empieza a bajar en su

calidad y producción. El principal problema aquí es que las personas que fallan en su puesto de trabajo no tienen una buena inducción y es imposible que ejecute una tarea adecuadamente. Como cualquier persona todos necesitamos ser instruidos y guiados para poder hacer bien las cosas.

Conociendo las principales necesidades de estas personas, surge la necesidad de elaborar un Manual de Inducción al Puesto, en el cual se describirán con detalle: el área en el que se desenvuelve el colaborador, las atribuciones específicas que le corresponden ejecutar, así como una guía que funcionará para los jefes inmediatos de cada departamento para que puedan orientar de forma más adecuada a cada nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

Dicha investigación se realizará con una muestra de 20 personas voluntarias, de ambos sexos, (10 hombres y 10 mujeres), entre las edades de 25 a 40 años, que laboran en la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante los meses de enero a junio del año 2012.

Siendo esta una investigación de tipo Cualitativa y Cuantitativa, se utilizarán instrumentos como cuestionario y encuesta, los cuales nos permitirán esclarecer los principales problemas que las personas presentaron al ingresar a su nuevo puesto de trabajo, problemas que si no son atendidos de inmediato

pueden ocasionar hasta la pérdida del empleo por la mala ejecución de sus tareas.

Además, es importante mencionar que toda investigación debe mantener un fundamento o principio teórico que la respalde, la cual consideramos que es oportuno mencionar la teoría psicológica de **“La persona plenamente funcional”, de Carl R. Rogers**, quien describe la necesidad del respeto positivo como la aceptación por otros, además de la tendencia innata a la actualización, que se expresa por medio de varios motivos específicos que tienen el propósito común de mantener y hacer mas atractivo el organismo.<sup>1</sup> Así como también la teoría **“Psicología de la salud y el desarrollo de las necesidades”, Abraham Maslow**, quien mantenía que las necesidades mas grandes (necesidades de desarrollo) son parte de la constitución de los seres humanos como las necesidades mas rudimentarias, además que hay grados de humanidad, con niveles de funcionamiento de necesidades superiores que representan el fin superior de la dimensión humana<sup>2</sup>. A lo largo del desarrollo del marco teórico se encuentran postulados de ambos autores que fundamentan cada uno de los temas que se desglosan en este.

---

<sup>1</sup> DiCaprio Nicholas S. 2005:“**Teorías de la Personalidad**”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp.354,355

<sup>2</sup> IDEM Pp. 359

## **1.1.2 Marco Teórico**

### **1.1.2.1 Antecedentes**

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básicas.

Fue a principios del siglo XX que las funciones de Recursos Humanos como lo conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada.

### **1.1.2.2 Sistemas**

- **El Sistema de Gremios.**

Edad media: Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, etc.

- **Sistema Fabril de Producción.**

La expansión del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción, hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. Así mismo el sistema fabril estimuló la oferta de empleos monótonos que exigían poca capacidad y de otros que eran insalubres o peligrosos.

- **El Sistema de Producción Masiva y la Administración Científica.**

La administración científica constituyó un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos. Con el uso de éste método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, por lo cual se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia y para proveer incentivos económicos, todo ello basado en el estudio de tiempos y movimientos.

- **El Desarrollo de la Psicología Industrial.**

Hacia 1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor publicó su libro “La psicología y la eficiencia industrial” en el que llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la Psicología a la Administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación, y motivación de los empleados. Historia y antecedentes de los recursos humanos.

Rogers menciona que las cosas vivientes tienen un diseño genético que contiene un potencial de crecimiento, llamado “tendencia a la actualización”, esta impulsa al organismo a desarrollar todas sus capacidades en formas que sirven para mantener o hacer atractivo al organismo.<sup>3</sup> Este potencial es el que se desea explotar y que se encarga de buscar Recursos Humanos

#### **1.1.2.2.3 Recursos Humanos**

También conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

---

<sup>3</sup> IDEM Pp. 324

La administración de los Recursos Humanos, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio.

Y el área de Recursos Humanos, hace referencia al área, departamento o sección un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos.

Como dueños del negocio, podemos nombrar un encargado o crear un área encargada de la administración de los Recursos Humanos, sin embargo, existen funciones relacionadas a los Recursos Humanos, que deben ser realizadas por nosotros y por todo trabajador que tenga personal a su cargo, funciones tales como liderazgo, motivación o control. <sup>4</sup>

Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes vigentes para el personal a su cargo.

Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del servicio de bienestar para los funcionarios.

Si bien Maslow postula que una persona actualizante puede describirse en

---

<sup>4</sup> Dessler, Gary, 1991 “**Administración de personal**” Pp. 124, 125.

forma muy general, como el uso y explotación plena de los talentos, capacidades, potencialidades y otros factores. Tales personas parece que se realizan a si mismas y están haciendo lo mejor de lo que son capaces<sup>5</sup>, estas personas son las que pasan a formar parte de los aspectos fundamentales de la administración moderna de los recursos humanos.

#### **1.1.2.3.1 Aspectos fundamentales de la Administración Moderna de los Recursos Humanos.**

- a) *Las personas como seres humanos:* dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre si, con una historia personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- b) *Las personas como activadores de los recursos de la organización:* como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- c) *Las personas como asociadas de la organización:* capaces de conducir las

---

<sup>5</sup> DiCaprio Nicholas S. 2005:“**Teorías de la Personalidad**”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp.378

a la excelencia y al éxito.

d) *Las personas como talentos de competencias*: competencias esenciales para el éxito de la organización.

e) *Las personas como capital humano de la organización*: como principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

El DRH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos. <sup>6</sup>

#### **1.1.2.3.2 Funciones de Recursos Humanos**

Las principales funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos y que incorporan la Gestión del Talento Humano al igual que el manejo de personal dentro de la empresa son: La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de una compañía. <sup>7</sup>

La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el

---

<sup>6</sup> Dessler, Gary, 1991 “**Administración de personal**” Pp. 336,337

<sup>7</sup> L. French Wendell, 1983 “**Administración de personal, desarrollo de Recursos Humanos**” Pp. 177

perfil de la persona que necesitamos para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible.

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- c) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- d) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.

- e) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- f) Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- g) Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios municipales.
- h) Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
- i) Coordinar con la Dirección de Servicios Incorporados la administración de recursos humanos.

#### **1.1.2.3.3 Funciones Generales**

- a) Proporcionar servicios de reclutamiento, selección, contratación y capacitación a todas las Dependencias de Gobierno del Estado.
- b) Administrar la Estructura Organizacional, sueldos y compensaciones.
- c) Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos y vigilar su aplicación y cumplimiento.
- d) Promover y mantener relaciones laborales y sindicales sanas que propicien

la paz laboral en el Gobierno del Estado.

- e) Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la Nómina Base y Honorarios así como el pago puntual de sueldos y prestaciones al Personal de Gobierno Central.
- f) Intervenir en los presupuestos que se refieran al sistema de administración personal, además de desarrollar, promover programas y sistemas para el otorgamiento de las prestaciones económicas para los empleados.
- g) Proponer programas de profesionalización de la función pública y establecimiento del servicio civil de carrera.

#### **1.1.2.3.4 Funciones Especificas**

- a) Intervenir en el ejercicio de las partidas presupuestales que se refieran al sistema de administración de personal;
- b) Elaborar y realizar los planes, programas y proyectos presupuestales del capítulo de servicios personales que hayan sido aprobados por las autoridades superiores;
- c) Elaborar y establecer las normas de admisión de personal en todas las unidades administrativas del Gobierno del Estado; determinar la metodología conducente en el reclutamiento, selección, inducción, orientación y mejoramiento del personal y, vigilar la observancia;
- d) Integrar y mantener actualizada la información de archivos de carácter

laboral y de naturaleza presupuestal relativos al personal;

- e) Desarrollar, emitir, difundir y asegurar la operación de los manuales, las políticas y los procedimientos autorizados.
- f) Tramitar los nombramientos, promociones, cambios de adscripción, licencias sin goce de sueldo, bajas y jubilaciones.
- g) Apoyar en la conducción de las relaciones laborales con la representación sindical, así como participar en la revisión de las condiciones generales de trabajo, difundirlas y vigilar su cumplimiento;
- h) Promover y asegurar condiciones de trabajo adecuadas, creando un ambiente laboral propicio para que el servidor público encuentre su medio de realización y progreso, fomentando la mejora continua;
- i) Asegurar la implementación de planes de incentivos y programas de apoyo a todo el personal.
- j) Participar, con la Coordinación de Innovación y Competitividad de la profesionalización, proponiendo las bases para la sistematización de acciones en materia de inducción, capacitación, actualización y evaluación del personal.
- k) Coordinar las auditorías de Recursos Humanos y revisiones al sistema de pagos de las nóminas;<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> IDEM Pp. 178-179

La satisfacción de las metanecesidades de la persona se logra mediante la obtención de un trabajo y el poder pertenecer a una sociedad y una institución que le permita su desarrollo integral. (Maslow, 1971)<sup>9</sup>, y la Universidad de San Carlos cumple con la función de satisfacer dicha necesidad.

#### **1.1.2.4 Universidad De San Carlos De Guatemala**

##### **1.1.2.4.1 Historia**

La Universidad de San Carlos de Guatemala fue fundada el 31 de enero de 1676, impartiendo las carreras de Derecho Civil y Derecho Canónico, Medicina, Filosofía y Teología, así como Docencia de Lenguas Indígenas.

Luego de más de 300 años, la Universidad cuenta con 42 carreras a nivel técnico, 36 profesorados, 99 carreras a nivel licenciatura, 24 especializaciones, 35 maestrías y 6 doctorados. Actualmente, atiende a 146,299 estudiantes, en 18 centros universitarios, 10 facultades, 8 escuelas y 2 institutos; contando con un Centro Universitario en cada departamento del país, a excepción de los departamentos de Zacapa, Sacatepéquez y Retalhuleu.

La Universidad de San Carlos en los últimos años ha apoyado los esfuerzos de

---

<sup>9</sup> DiCaprio Nicholas S. 2005:“**Teorías de la Personalidad**”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp. 363

las diferentes unidades académicas para lograr la acreditación de los planes de estudio, estando actualmente acreditadas internacionalmente 12 carreras, y varias más en proceso de acreditación.

Orientados hacia una política de puertas abiertas, la Universidad ofrece diferentes programas, tanto para estudiantes universitarios como para el público en general, a través del Programa de Cursos Libres Universitarios, cursos de la Dirección General de Extensión, así como el Programa de Educación Continua, para profesionales graduados.

Para facilitar este crecimiento la Universidad ha tecnificado muchos de sus procesos, ofreciendo acceso a Internet inalámbrico gratuito en todo el campus central, así como en el Centro Universitario Metropolitano; los procesos de pago de matrícula y otros también se han vuelto procesos en línea, facilitando el acceso a los mismos a cualquier hora y desde cualquier lugar. Asimismo, ya existen varias unidades integradas al proceso de e-learning, así como también la habilitación de 22 Aulas Virtuales, tanto en el campus central como en los centros regionales.

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos

óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

La Estructura Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra integrada por unidades de decisión superior, unidades de apoyo funcional y las unidades ejecutoras del desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión de la Universidad.<sup>10</sup>

#### **1.1.2.4.2 Funciones**

La Universidad de San Carlos de Guatemala, en su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

#### **1.1.2.4.3 Direcciones**

La Universidad de San Carlos de Guatemala está compuesta por las direcciones siguientes:

---

<sup>10</sup> Cazali, Avila Augusto, 1999 “**Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala época Republicana (1821-1994)** Pp. 350,351

- a) Dirección General Financiera: Entre las atribuciones que realiza están las gestión de pagos por medio de Internet del modulo I ingresos por conceptos estudiantiles, Fase I, matricula estudiantil, Fase II otros ingresos (pagos de escuelas de vacaciones, exámenes públicos y privados. También realizan la actualización del procedimiento del Sistema Integrado de Sueldos y sueldos y salarios,
- b) Dirección General de Administración. Es la encargada de la organización y desarrollo propio de la administración fueron motivo de especial cuidado por estimarse de vital importancia el cumplimiento de la política general de la Universidad y de los planes de trabajo.
- c) Dirección General de Investigación: El desarrollo de la investigación científica fue también preocupación de las autoridades académicas en este período rectoral. Muestra de ello lo constituyo el Programa Especifico de Investigaciones de la Rectoría, sobre importantes aspectos como las cuestiones agrarias, el petróleo, la historia nacional y la legislación universitaria.
- d) Dirección Extensión Universitaria: Una de las funciones que más se amplió y progresó durante la gestión rectoral del doctor Valdeavellano Pinot. La Dirección General a cargo de esta importante actividad realizó una destacada labor de difusión cultural, a través del coro universitario, teatro, cinemateca, estudiantina y otras dependencias de la institución.

e) Dirección General de Docencia: dependencia de la Universidad de San Carlos dedicada al proceso enseñanza aprendizaje en el cual tanto el profesor como los alumnos desarrollaran actividades dinámicas en el aula, se recurriera a los medio audiovisuales y se pusiera énfasis en las investigación y el auto aprendizaje por el estudiante, no solo a la trasmisión de conocimientos por el docente. El establecimiento de las nuevas escuelas y la creación de los Centros Regionales Universitarios, dio lugar a que en estas unidades académicas se pusieran en práctica las nuevas modalidades docentes a que antes se hace referencia, lo cual a su vez influyo en las diversas Facultades de la Universidad.

#### **1.1.2.4.4 Divisiones**

- a) Administración de Recursos Humanos: dedicada a realizar las actividades inherentes como el fortalecimiento de las diferentes dependencias internas y externas del Campus Central. Así como también realizar actividades de trámites de licencias, pagos de salarios y todo lo relacionado con las prestaciones del Personal del personal que forma parte de la Universidad de San Carlos.
- b) Desarrollo Organizacional: desarrolla actividades programadas de acuerdo al plan operativo anual y las que las autoridades de unidades académicas y administrativas de la Universidad solicitan. Apoyándose en el desarrollo de las siguientes áreas: Área de desarrollo del talento

humano, Área de Estudios de organización, Área de Estudios de Sistemas y Proceso, Asesorías, Área de Gestión Estratégica.

- c) Servicios Generales: Desarrolla diversos tipos de actividades como Proyectos de planificación, Coordina la administración de parques y supervisa los departamentos que tiene a su cargo: Departamento de Urbanización y Construcción, Departamento de Mantenimiento, Departamento de Servicios, Comisión de Actividad Comercial, Departamento de Vigilancia.
- d) Editorial Universitaria dedicada a la promoción y divulgación que se obtiene de la producción y servicios de la editorial, esta se realiza a través de las presentaciones y entrega de obras y exposiciones y ventas de libros. La proyección y contribución de la Universidad de San Carlos de Guatemala fue mediante el programa de donaciones de las publicaciones de la Editorial. La Editorial Universitario fortaleció la distribución de su producción editorial cumpliendo uno de sus objetivos que era distribuir su producción entre la población universitaria y no universitaria.
- e) Desarrollo Académico: Sus funciones son fortalecer el desarrollo académico a estudiantes, profesionales y promover programas de maestría a nivel nacional e internacional.
- f) Bienestar Estudiantil: Sus funciones elementales son promover el ingreso de estudiantes a la Universidad de San Carlos de Guatemala tanto en el

Departamento como en el interior de la república a través de proyectos autofinanciables.

- g) Evaluación Académica e Institucional: Se dedican al proceso de autoevaluación de las diferentes unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como de los Centros Regionales.

#### **1.1.2.4.5 Departamentos**

Entre los departamentos que forman parte de cada una de las divisiones que conforman las direcciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Dirección General Financiera
- b) Presupuesto
- c) Contabilidad
- d) Caja
- e) Proveeduría
- f) Procesamiento de datos
- g) Dirección General de Administración
- h) Registro y Estadística
- i) Vigilancia
- j) Servicios y Mantenimiento
- k) Dirección General de Extensión Universitaria
- l) Deportes

m) Dirección General de Docencia.

Cada uno de los departamentos cumple con los objetivos propuestos según las áreas coordinadas con supervisión de las divisiones a las cuales pertenecen.

Según Maslow podemos utilizar nuestros talentos cognoscitivos en una amplia variedad de formas de fomento del desarrollo y experimentar algunas de las dichas más grandes de vivir.<sup>11</sup>, esto se puede desarrollar en nuestro puesto o cargo en el trabajo.

#### **1.1.2.5 Puesto de Trabajo.**

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinadas, independientemente de qué el puesto sea de tiempo completo o parcial.<sup>12</sup>

Siempre que se hable del puesto debe hacerse abstracción de los atributos personales de los empleados que los ocupan o vayan a ocuparlos, tales

---

<sup>11</sup> DiCaprio Nicholas S. 2005:“**Teorías de la Personalidad**”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp.393,394

<sup>12</sup> Zelaya Lücke, Julio, “**Clasificación de puestos**” Pp. 10

como edad, sexo, nacionalidad, carga familiar, experiencia, simpatía o buena apariencia.

Es común el error de relacionar el puesto de trabajo con la persona que lo ocupa y con sus cualidades buenas o malas, lo cual puede conducirnos a decisiones equivocadas sobre la importancia o necesidad de las funciones del puesto en cuestión.

Todo puesto tiene un lugar asignado en la estructura organizacional de una empresa o institución, el cual es determinado por sus tareas o responsabilidades, pero esas tareas cambiarán con el transcurrir del tiempo y de conformidad con la actitud del empleado que lo ocupe. El puesto no puede ser algo estático sino que por el contrario, es muy dinámico y eso debe reflejarse en la clasificación del puesto.

La definición de tareas, responsabilidades, características organizacionales, condiciones de trabajo, habilidades y requisitos que debe hacerse cuando se establece o crea un puesto de trabajo en una empresa u organización convierte a este puesto en un punto de partida para diferentes procesos de la administración de Recursos Humanos tales como:

- a) Establecer las bases para el reclutamiento y selección de personal.

- b) Proporcionar las bases para definir la autoridad y responsabilidad dentro de la organización.
- c) Definir la clasificación que debe tener el puesto.
- d) Establecer las bases para determinar la capacitación y adiestramiento que debe dársele a los empleados que lo ocupen.
- e) Proporcionar esas bases para la evaluación del desempeño
- f) Fijar las bases para la valoración del puesto.

#### **1.1.2.5.1 Elementos que conforman el puesto**

- **Organizacionales:** El puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa y, como es lógico suponer responde o debe responder a demandas propias de esa organización, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidades y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Este aspecto tiene que ser considerado seriamente por el analista de clasificación a la hora de describir las tareas de las clases de puestos y, desde luego, cuando ese puesto es clasificado.
- **Ambientales:** El ambiente juega un papel sumamente importante en la motivación de los empleados y en su calidad de vida, e influye positiva o

negativamente en el desempeño del puesto, lo que en alguna medida intervendrá en la clasificación y valoración de este último.

- **De Comportamiento:** El comportamiento del empleado en el desempeño del puesto tiene una gran importancia en la estructuración de las tareas, responsabilidades, condiciones en que se desempeñan esas tareas, y el grado de eficiencia con el que el puesto en cuestión llene su cometido o alcance el objetivo para el que fue creado

#### **1.1.2.6 Descripción y Análisis de Cargo.**

Un cargo es una descripción de las actividades, deberes y responsabilidades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

Es decir, contiene:

- a) La función de la persona
- b)Cuál es su importancia
- c) Qué nivel jerárquico ocupa
- d) Define a su superior y a sus subordinados
- e) Muestra la perspectiva horizontal (cargos del mismo nivel) y vertical (departamento o área) dentro de la empresa.

El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

La descripción y el análisis de cargo son resúmenes escritos e información acerca de los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente un cargo. Muestran además, las especificaciones del cargo.

Una necesidad es la falta de algo, un estado deficitario. (Maslow, 1970)<sup>13</sup>, la falta de información, procedimientos, estructuras etc. Lleva consigo la necesidad del saber y comprender del ser que consiste en que el ser humano normal no puede ser pasivo respecto de su mundo y no da por sentadas las cosas, sino que quiere conocer las causas. <sup>14</sup> Por lo tanto es indispensable la implementación o la búsqueda de solución que satisfaga esta necesidad, en tal caso la elaboración de un manual que cubra las necesidades de saber y comprender.

### **1.1.2. 7 Manual**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene las descripciones de actividades que deben seguirse en la realización de la funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener

---

<sup>13</sup> IDEM Pp. 359

<sup>14</sup> IDEM Pp. 369

información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas; facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.<sup>15</sup>

Investigadores, corroboran la influencia positiva de los manuales en el ámbito laboral, determinando que si se mantienen constantes otros factores y solo se varía la disponibilidad del manual, se observa que dicha variación influye en el rendimiento, generando aumentos del 10 al 30% de los rendimientos promedio.

#### **1.1.2.7.1 Antecedentes**

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal

---

<sup>15</sup> Fincowsky, Franklin y Benjamin, Enrique, 1998 “**Organización de empresas, análisis diseño y estructura**”. Pp. 310, 312 y 315

no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

#### **1.1.2.7.2 Objetivos del Manual**

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- a) Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- b) Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- c) Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- d) Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- e) Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.

- f) Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- g) Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

#### **1.1.2.7.3 Funciones del Manual**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto; sirve para el análisis de los procedimientos de un sistema e interviene en la consulta de todo el personal.

- Establece un sistema de información o bien modifica el ya existente.

- Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.

- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

- Aumenta la eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer como deben hacerlo.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. <sup>16</sup>

Si bien el ser humano, según Maslow tiene necesidad de trascendencia, actualización y pertenencia,<sup>17</sup> la implementación de una inducción podrá satisfacer en gran parte dichas necesidades.

#### **1.1.2.8 Inducción.**

Significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus laborales. <sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> IDEM Pp. 318, 319.

<sup>17</sup> DiCaprio Nicholas S. 2005:“**Teorías de la Personalidad**”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp.387

<sup>18</sup> Dessler, Gary, 1991 “**Administración de personal**” Pp. 259, 260 ,269

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización que utilizan las empresas con nuevos miembros, es decir, un proceso continuo que involucra en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes, que espera la organización y sus departamentos. Si se maneja adecuadamente la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días, así como el shock de la realidad que la persona podría experimentar.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos.

#### **1.1.2.8.1. Tipos de Inducción.**

Entre los tipos de inducción podemos encontrar:

- **Inducción general** En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

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

- a) Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
  - b) Presentación del video institucional y charla motivacional.
  - c) Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
  - d) Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
  - e) Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
  - f) Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
  - g) Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
  - h) Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional.
- **Inducción Específica** En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible

sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- a) El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos.
- b) Estructura específica y ubicación de su cargo y de todas las personas con la que debe interactuar.
- c) El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias.
- d) Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

- e) Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- f) Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.
- g) Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aún cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
- h) Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> L. French Wendell, 1983 “**Administración de personal, desarrollo de Recursos Humanos**” Pp. 312, 313, 314

#### **1.1.2.8.2 Objetivos de la Inducción.**

- a) Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- b) Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- c) Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- d) Dar a los nuevos empleados una visión global de la historia de la empresa y su posición actual.
- e) Describir las funciones generales de la compañía.
- f) Explicar la estructura organizacional.
- g) Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- h) Explicar la importancia vital de cada empleado para lograr los objetivos.
- i) Describir las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores.
- j) Esbozar las normas, políticas y procedimientos de la organización.

## 1.2 Hipótesis

La inadecuada inducción afecta en el desempeño de las funciones y la integración del colaborador en su nuevo puesto de trabajo.

### 5.1. VARIABLES

**Variable Independiente:** Falta de inducción, si bien el proceso de selección se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito del desempeño del empleado en si mismo o no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la falta de inducción puede minimizar las potencialidades que el nuevo colaborador puede desarrollar y maximizar las potencialidades.

**Variable Dependiente:**

Ambiente laboral donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

Desempeño de las funciones, los reforzadores, indicadores o directrices que un empleado reciba en sus labores diarias son el detonante para que este pueda

desenvolverse de forma adecuada en sus funciones, la falta de este afecta el desempeño de las mismas.

## **5.2. INDICADORES**

- Desencadenante de complicaciones en el desempeño de sus funciones.
- Influencia en la adaptación a su nuevo puesto de trabajo.
- La falta de inducción al puesto específico de trabajo

### **1.3 Delimitación**

El trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo en la Universidad de San Carlos de Guatemala Campus Central, zona 12, ciudad capital, con la colaboración de 20 Trabajadores, de ambos sexos (10 mujeres y 10 hombres) entre las edades de 25 a 40 años, de la División de Recursos Humanos. Dicha muestra son personas que no tuvieron una inducción a su puesto de trabajo, únicamente una inducción a nivel organizacional. Para la realización de nuestro trabajo de campo se hizo necesario solicitar el apoyo del Coordinador del departamento para poder aplicar los instrumentos a sus colaboradores en horario laboral. El mismo trabajo de campo se llevó a cabo en los meses comprendidos de enero a junio de 2012 distribuidos de la siguiente manera: el primer mes (enero), se hizo un análisis de los instrumentos a utilizar y la forma para graficar las respuestas. Posteriormente, en el segundo mes (febrero), se procedió a los trámites correspondientes para poder obtener los respectivos permisos de aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la División de Recursos Humanos. En los meses tercero (marzo), cuarto (abril) y primera semana del quinto mes (mayo), se administraron los instrumentos a los colaboradores de dicho departamento. Finalmente, en la primera quincena de junio se procedió a contabilizar los datos recabados para luego graficar las respuestas de la muestra seleccionada.

## CAPITULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Técnicas

**2.1.1. Técnica de Muestreo:** La técnica de muestreo que se va a utilizar es el **Muestreo estratificado**, el cual Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. La muestra estará integrada por 20 colaboradores, hombres y mujeres (mujeres en su mayoría), entre las edades de 25 a 40 años, de la división de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Además será una técnica de **Asignación proporcional**, el tamaño de la muestra dentro de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población

**2.1.2. Técnicas de Recolección de Datos (o de información):** Las técnicas que se utilizarán para realizar esta investigación serán **cuestionario y encuesta**, los cuales tendrán la función de recolectar la mayor información posible pero que a su vez sea confiable y completa para que la investigación emita resultados fidedignos de este proceso. Para poder hacer uso de estas técnicas se pedirá la autorización con los jefes inmediatos para así tener la mayor posibilidad de permiso en cualquiera de las divisiones, la aplicación de los instrumentos estará a cargo de las dos investigadoras, y el procedimiento será el siguiente: Se les dará a los colaboradores una breve explicación de lo que consiste la investigación. Luego se les explicará en que consisten los dos

instrumentos acompañándolos en la resolución del mismo para resolver cualquier duda que pudiera emerger.

### **2.1.3 Técnicas de Análisis e interpretación de los datos:**

**2.1.3.1. Categorización analítica de los datos:** Los datos que han sido recogidos con anterioridad, se sometieron a la clasificación y codificación de esa forma lograr una nueva o mantener la actual interpretación de los hechos recogidos.

**2.1.3.2 Calificación y tabulación de los datos:** Tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados, donde se determinan los casos que encajan en las distintas sinergias.

**2.1.3.3 Gráficas:** La presentación de los resultados serán en promedios y realizados a través de una herramienta tecnológica de computación (programa Microsoft Excel), lo que hará mas legible y accesible los resultados de los instrumentos aplicados.

## **2.2 Instrumentos**

**2.2.1 Cuestionario:** Este es un instrumento conteniendo una lista de procedimientos posibles que pudieron presenciar las personas al ingresar a su nuevo puesto de trabajo, el cual permitirá evaluar el grado de inducción que el nuevo colaborador recibirá al incorporarse a su nuevo puesto de trabajo y este se basa en respuestas cerradas (la persona responde SI – NO- ALGUNAS VECES-, haciendo una marca con una x

dentro de un cuadro) opósito de simplificar y poder tabular mejor los procedimientos presenciados, Es un instrumento de fácil aplicación, de fácil comprensión y de fácil tabulación de los procedimientos presenciados. El instrumento fue diseñado por las investigadoras, y aprobado con la respectiva revisión, corrección y autorización del Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, y las preguntas fueron elaboradas de acuerdo al Marco Teórico. Teniendo únicamente tres opciones de respuesta, y aunque estas no tendrán valor numérico, servirán para obtener un porcentaje de los procedimientos más comunes que les fueron aplicados y su influencia en los resultados de la integración al nuevo puesto de trabajo. El cuestionario constará de 10 preguntas en las cuales predominarán las necesidades laborales que tiene la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

**2.2.2. Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado por las investigadoras, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Este pretende evaluar el grado de efectividad de la inducción recibida al incorporarse a su nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas al conjunto total de la población estadística en estudio. La elección de este instrumento, se debe a que con las

preguntas seleccionadas podremos medir si los procesos de inducción dentro de la Universidad han sido los adecuados. La encuesta consta de cinco opciones colocados de forma descendente y clasificados de la siguiente forma: 5) totalmente de acuerdo, 4) de acuerdo, 3) indiferente, 2) en desacuerdo, 1) totalmente en desacuerdo. Lo cual nos facilitará el proceso de categorización, tabulación y comprensión.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

División de Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, Campus Central zona 12, Edificio de Rectoría, ubicada en el sótano; dependencia que cuenta con varias secciones que dividen cada una de las áreas que componen la Dependencia: Recepción, Reclutamiento y Selección, Sub jefatura, Unidad Inducción y Desarrollo, Archivo, Prestaciones, Unidad de Sueldos, Jefatura, Centro de Cómputo, Clasificación y Puestos. Las Unidades cuentan con buena iluminación, aire acondicionado, mobiliario y equipo en buen estado, se cuenta con el espacio adecuado para la participación de la población.

##### **3.1.2 Características de la población**

Colaboradores, hombre y mujeres que pertenecen al Personal de la División de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, entre profesionales y no profesionales, con una edad comprendida entre los 25 a 40 años de edad. Los colaboradores mostraron alto interés y cooperación para participar. Cuando se les proporcionaron los instrumentos, algunos indicaron que lo llenarían inmediatamente, otros que lo contestarían más tarde, debido a la carga de trabajo de ese momento en que estaban llevando el cierre de la nómina, la cual es una de las atribuciones más importantes que tienen como profesionales de esta Institución. Durante la aplicación de las encuestas surgieron algunas preguntas de los colaboradores conforme llenaban las mismas.

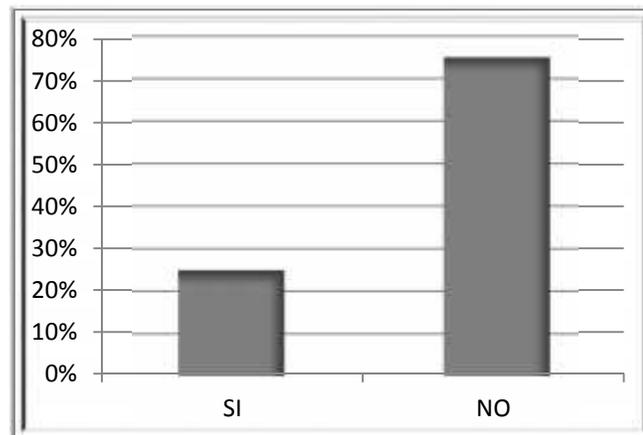
## **3.2 Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

### **3.2.1 Análisis Cuantitativo**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa de Excel, ya que es una herramienta que proporciona amplias capacidades gráficas. El análisis de datos se realizó de forma descriptiva y de correlación donde se analizan cada una de las preguntas y la relación que existe entre ellas.

**Grafica No. 1**

**¿Recibió alguna inducción al ingresar a la Institución?**



**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

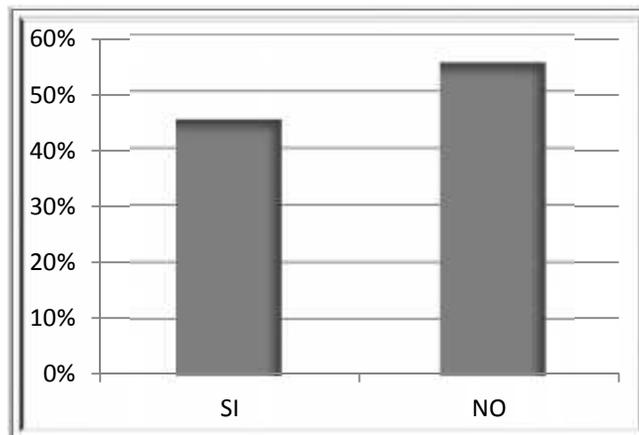
En el criterio de evaluación que indica si recibieron la inducción al momento de ingresar a la Institución revela que: solo el 25% de la muestra respondió que sí recibió algún tipo de inducción, mientras que el 75% de la muestra respondió que no recibió algún tipo de inducción.

**La gráfica No. 1** nos permite observar que los colaboradores en su mayoría no recibieron una inducción adecuada ó la inducción fue muy débil al momento de integrarse a un puesto de trabajo, lo que les dificultó adaptarse al mismo. Mientras que los que sí contaron con la inducción lograron integrarse más fácilmente a su lugar de trabajo.

Se puede concluir que, al utilizar adecuadamente el manual de inducción, éste influirá de forma positiva en el rendimiento laboral de cada persona.

**Gráfica No. 2**

**¿Se le facilitó conocer sus atribuciones?**



**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

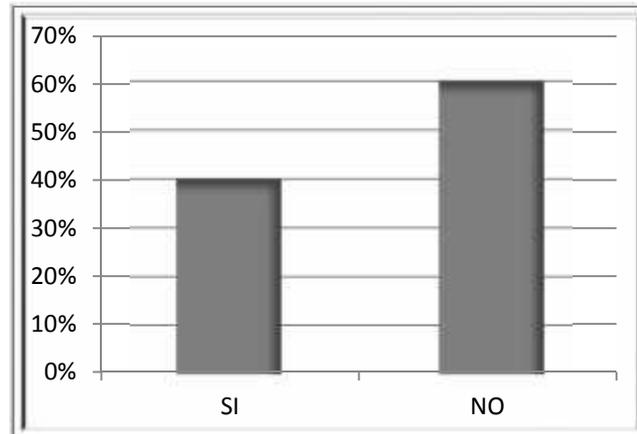
En el criterio que indica si conocieron sus atribuciones al momento de integrarse a la Institución: el 45% de la muestra respondió que sí se le facilitó conocer sus atribuciones y el 55% de la muestra respondió que no recibió el conocimiento de sus atribuciones.

**La gráfica No. 2** muestra que a los colaboradores que se han integrado por primera vez a la Institución, una mayoría no ha contado con la facilidad de conocer sus atribuciones.

Dentro de la Inducción, debe ser una parte primordial, darle conocer a la persona que formará parte del equipo de trabajo, sus atribuciones y responsabilidades a partir del inicio de sus labores en la Institución, así se evitarán problemas posteriores.

**Gráfica No. 3**

**¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?**



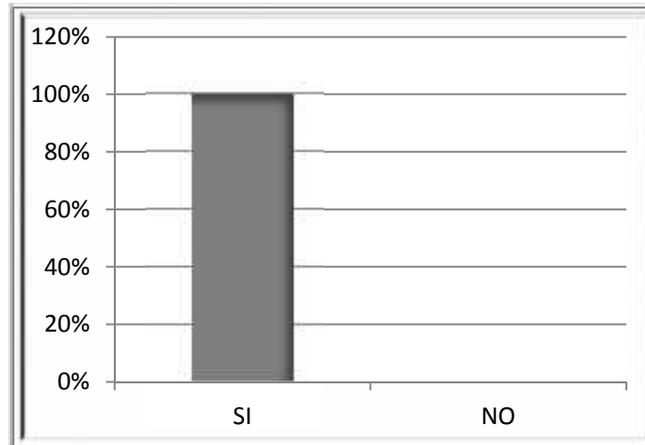
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si los colaboradores fueron presentados con sus compañeros de trabajo: el 40% de la muestra respondió que sí se les presentó a sus compañeros de trabajo y el 60% de la muestra respondió que no se les presentó a sus compañeros de trabajo.

**La gráfica No. 3** dice que, al hacer mención de que si se presentó a los compañeros de trabajo, la gráfica nos permite observar que en su mayoría no se les presentó a sus compañeros de trabajo, dicha situación puede ser solventada con la implementación de una manual de inducción al puesto ya que la función principal del mismo es la integración del nuevo colaborador en todos los ámbitos que conciernen a su trabajo.

**Gráfica No. 4**

**¿Le ubicaron en el espacio que trabajaría?**



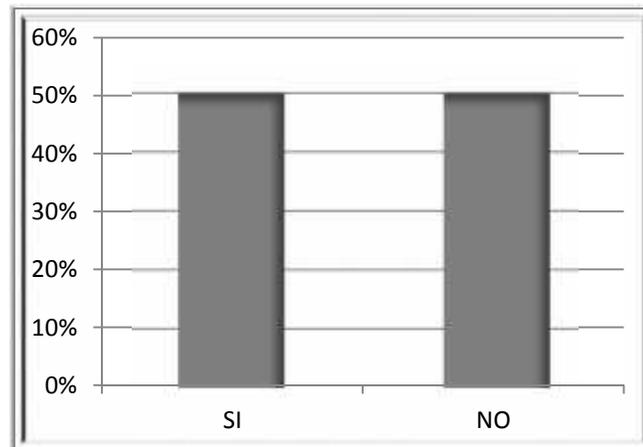
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si fue ubicado en el espacio donde trabajaría: el 100% de la muestra respondió que sí fue ubicado en su puesto trabajo.

**La gráfica No. 4** explica que, según los elementos que conforman el puesto de trabajo existe el elemento organizacional el cual fundamenta que es función del departamento dar a conocer y ubicar el espacio físico en el que trabajara el nuevo colaborador y dicho procedimiento se llevo a cabo exitosamente.

**Gráfica No. 5**

**¿Su lugar de trabajo estaba limpio y ordenado cuando usted lo ocupó?**



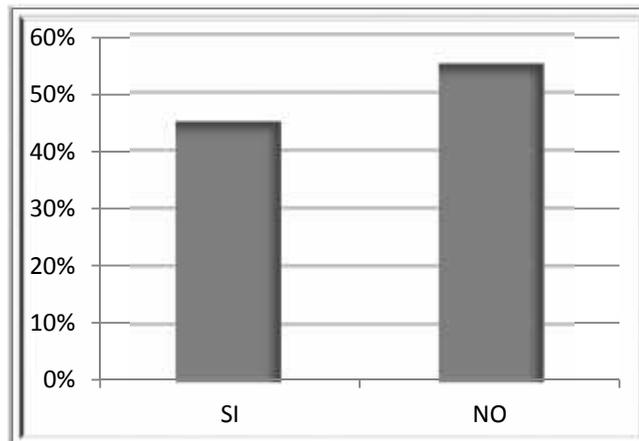
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si el lugar de trabajo estaba limpio y ordenado al momento de ocuparlo: el 50% de la muestra respondió que su lugar de trabajo sí estaba limpio y ordenado y el 50% de la muestra respondieron no encontraron limpio y ordenado.

**La gráfica No. 5** enseña que, existe una igualdad de opiniones en cuanto a la limpieza y orden del lugar de trabajo. Sin embargo es importante tomar en cuenta que los criterios de aceptación dependen de las costumbres, gustos estados de animo etc. que la persona puede manifestar al momento de presentarle su lugar de trabajo por lo que la percepción para algunos pueda ser buena mientras que para otros no.

**Gráfica No. 6**

**¿Le indicaron cuales serían sus relaciones internas y externas de trabajo?**



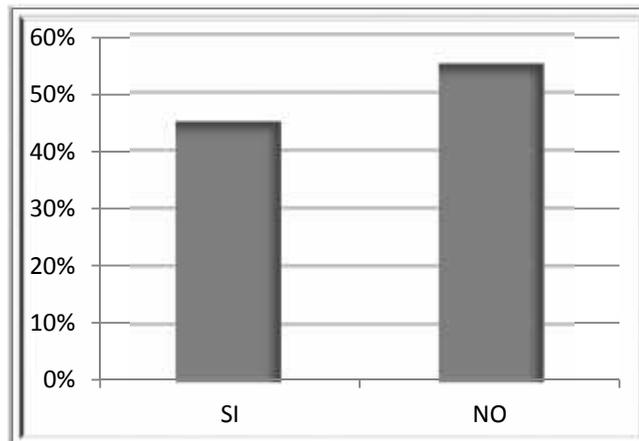
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si les fueron mostradas cuáles serían sus relaciones internas y externas en su trabajo: el 45% de la muestra respondió que sí les fueron indicadas cuáles serían las relaciones internas y externas, mientras que el 55% de la muestra respondieron que no les indicaron cuáles serían las relaciones internas y externas.

**La gráfica No. 6** revela que, a los colaboradores en su mayoría no se les dio información pertinente acerca de cómo manejarían las relaciones a nivel interno y externo y entre las funciones del manual están: la descripción de tareas, ubicación e indicación de relaciones internas las cuales no se cumplieron a cabalidad.

**Gráfica No. 7**

**¿Conoció desde un principio a su jefe inmediato?**



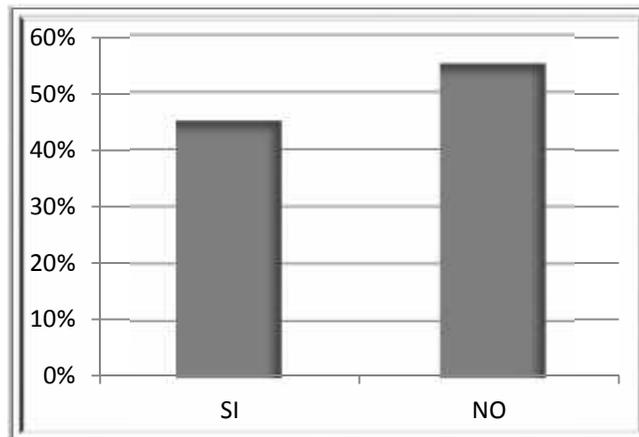
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si los colaboradores conocieron a su jefe inmediato desde el principio: el 40% de la muestra respondió que sí conocieron a su jefe desde el momento de empezar a trabajar en la Institución, mientras que el 60% de la muestra respondieron que no lograron conocer a su jefe inmediato al principio.

**La gráfica No. 7** dice que, un alto porcentaje de la muestra estudiado no conoció a su jefe inmediato desde un principio situación que no es del todo la mas adecuada debido que el jefe inmediato es la persona designada e idónea para poder realizar los lazos de comunicación entre el equipo de trabajo y con esto propiciar que el equipo de trabajo camine bien.

### Gráfica No. 8

¿Se le resolvieron sus dudas al momento de cuestionar?



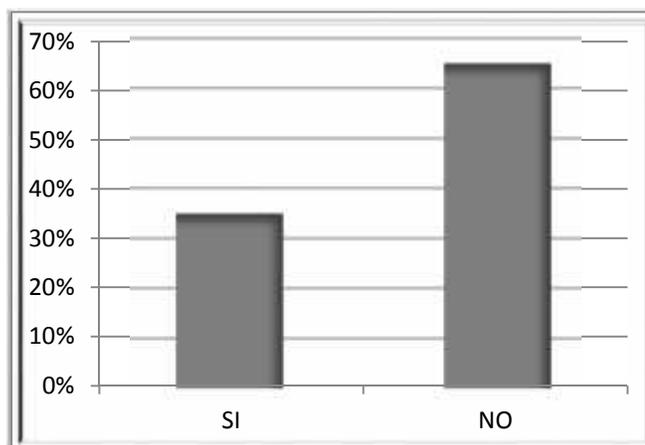
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si fueron resueltas las dudas al momento de cuestionar: el 45% de la muestra respondió que sí fueron resueltas sus dudas al momento de cuestionar, y el 55% de la muestra que respondieron que no contaron con alguien que les resolviera sus dudas al momento de cuestionar.

**La gráfica No. 8** explica que, la mayoría de la muestra encuestada no lograron resolver sus dudas adecuadamente, lo cual retrasa procesos, metodologías y la eficacia del trabajo como tal, por lo que es indispensable poner en practica un manual de inducción al puesto el cual sugiere las formas adecuadas de dar a conocer la forma correcta y las jerarquías para la resolución de las mismas y a la vez permite agilizar y hacer mas eficiente el trabajo.

**Gráfica No. 9**

**¿Fue bueno el ambiente de trabajo que percibió desde el principio?**



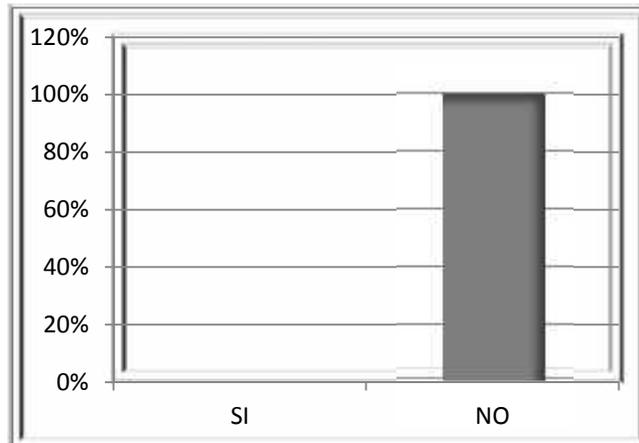
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si fue bueno el ambiente de trabajo percibido desde el principio: el 35% de la muestra respondió que el ambiente sí fue bueno desde un principio y el 65% de la muestra respondió que el ambiente no fue bueno desde un principio.

**La gráfica No. 9** señala que, en su mayoría no percibieron un ambiente agradable de trabajo en el principio de laborar para la Institución, de igual forma que en la grafica No. 6 entre los objetivos y funciones de un manual esta el brindar las técnicas y formas mas adecuadas de proporcionar un ambiente agradable y adecuado para el nuevo colaborador que así mismo puede variar según el estado de animo, la cultura y la percepción de cada colaborador.

**Gráfica No. 10**

**¿Tuvo alguna dificultad que perjudicó su trabajo en el primer mes de estar laborando?**



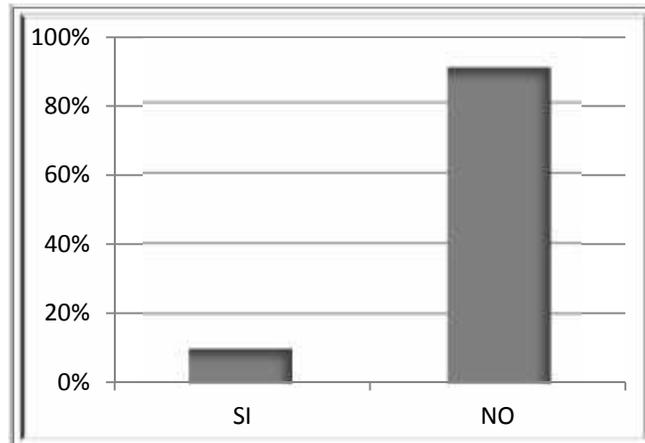
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si el colaborador tuvo alguna dificultad en el primer mes de estar laborando: el 100% de la muestra respondió que no tuvo ningún problema que perjudicara su trabajo en su primer mes de labores.

**La gráfica No. 10** enseña que, ninguno de los colaboradores de la muestra estudiada tuvo problemas en su primer mes de labores. Por lo tanto, se concluye que la recepción y el trato de los compañeros hacia el nuevo colaborador fue adecuada al punto de no propiciar riñas o algún tipo de descontento.

**Gráfica No. 11**

**¿Considera que las instrucciones que se le brindaron desde un principio fueron las adecuadas?**



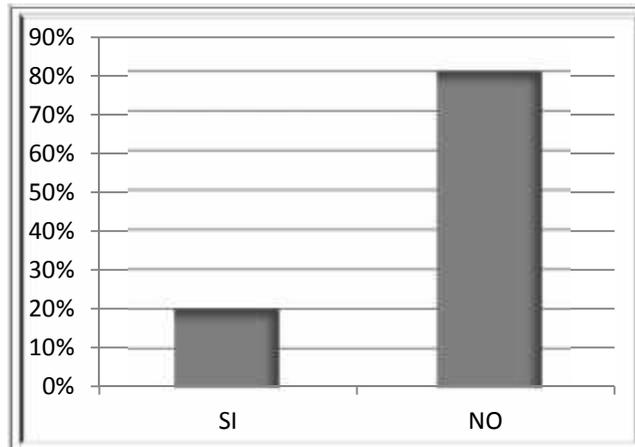
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si las instrucciones brindadas desde el inicio fueron las adecuadas: el 10% de la muestra consideraron que las instrucciones que se le brindaron desde el principio fueron las adecuadas, mientras que el 90% de la muestra consideraron que las instrucciones fueron ambiguas en un principio.

**La gráfica No. 11** indica que, en su mayoría consideran que no son las más adecuadas, esto debido a que no está asignado una persona el cual pueda inducirlo y darlas a conocer, por tal motivo es importante la implementación de una manual de inducción al puesto el cual proporciona las directrices adecuadas para la buena integración del nuevo colaborador.

**Gráfica No. 12**

**¿La primera persona que lo recibió en su nuevo puesto, fue su jefe inmediato?**



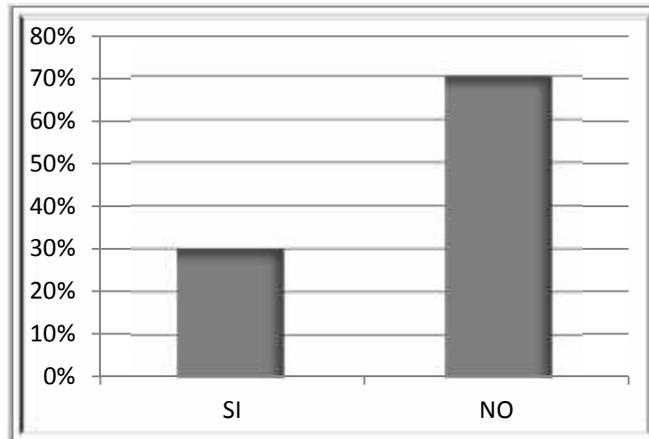
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si la primera persona que lo recibió en su nuevo puesto de trabajo fue su jefe inmediato: el 20% de la muestra respondió que sí fue recibido por su jefe inmediato mientras que el 80% de la muestra respondió que fue recibido por otra persona.

**La gráfica No. 12** dice que, en su mayoría no fueron recibidos por su jefe inmediato. Es por esto que implementar un manual de inducción al puesto es importante ya que este sugiere que sea el jefe inmediato quien lleve a cabo la inducción, debido a que es esta persona es la idónea para encaminar y propiciar una buena relación entre los compañeros de un departamento.

**Gráfica No. 13**

**¿Tuvo alguna dificultad con algún compañero de trabajo en el primer mes de trabajo?**



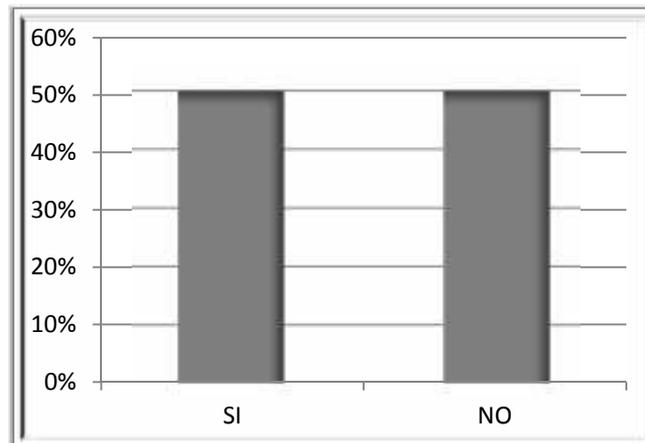
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si el colaborador tuvo alguna dificultad en el primer mes en su puesto con algún compañero: el 30% de la muestra respondió que sí tuvo algún tipo de dificultad con un compañero en el primer mes de trabajo, y el 70% no mostró ningún tipo de dificultad en el primer mes de trabajo.

**La gráfica No. 13** explica que, en su mayoría no existió dificultad. Sin embargo es importante considerar que muchas ocasiones cuando una nueva persona ingresa a un puesto de trabajo existen personas que no tienen la disposición de apoyar, ayudar o colaborar con la integración del mismo, y esto dificulta la armonía tanto con el compañero como con el departamento.

**Gráfica No. 14**

**¿Manejaba usted a cabalidad los términos que requería su puesto de trabajo?**



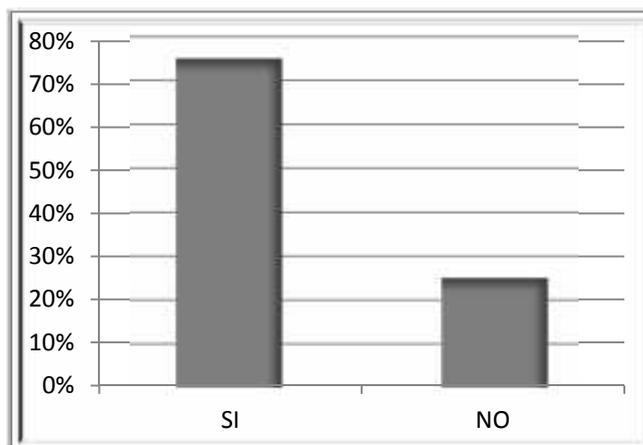
**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica si el colaborador manejaba los términos que requería su puesto de trabajo: el 50% de la muestra respondió que sí manejaba a cabalidad los términos de su puesto de trabajo y el otro 50% de la muestra respondió que no los conocía a cabalidad.

**La gráfica No. 14** muestra que, existe una igualdad en cuanto al conocimiento de los términos. Esto debido a que algunos de los compañeros que ingresan tienen una preparación académica mas amplia o en experiencias anteriores manejo términos iguales o similares o sucede también que poseen los conocimientos pero no se han puesto en practica y están a la espera de que estos se le den a conocer para poderlos aplicar.

**Gráfica No. 15**

**¿Le hubiese gustado recibir otro tipo de atención al ingresar a su nuevo puesto?**



**Fuente:** datos obtenidos del cuestionario aplicado a colaboradores de la División de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante el año 2012.

En el criterio que indica el 75% de la muestra respondió que sí le hubiese gustado recibir otro tipo de atención al ingresar a su nuevo puesto de trabajo y el 25% de la muestra respondió que no le hubiese gustado recibir otro tipo de atención.

**La gráfica No. 15** revela que, a los colaboradores en su mayoría les hubiese gustado recibir otro tipo de atención al momento de ocupar su puesto de trabajo. Por tal motivo es de suma importancia la creación, y la utilización de un manual de inducción al puesto ya que este proporciona desde un inicio las directrices a poner en práctica para evitar dificultades en la adaptación de los nuevos colaboradores.

### **3.2.1 Análisis Cualitativo**

Al finalizar el proceso de esta investigación existieron algunos aspectos que influyeron en la realización de las actividades de los colaboradores al ingresar a la Institución sin tener mayor conocimiento y sin que se de el proceso de inducción al ingreso de su nuevo cargo. Al realizar el análisis correspondiente se evidencio que la mayoría de colaboradores no recibió, algún tipo de Inducción al Puesto al ingresar a sus labores. Esta situación afecta de una manera directa a la Institución por el desconocimiento de algunas actividades en el nuevo cargo que se desempeñará, es por eso que el trabajador no sentirá la misma confianza y calidez si existirá un proceso de inducción. Otro aspecto relevante que se dio a conocer a través de la aplicación de los instrumentos, desde el inicio de las relaciones laborales entre ambos lados se deberá establecer una comunicación directa entre las Dependencias que forman parte del equipo de trabajo o se relacionarán con otras instituciones y se hace necesario que aunque nos conozcan debe haber una presentación para que la población lo conozca.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- a. La hipótesis planteada es aceptada fundamentándonos en los resultados obtenidos de la investigación de campo la inadecuada inducción si afecta gravemente en el desempeño de las funciones y la integración del colaborador en su nuevo puesto de trabajo.
- b. La falta de una inducción específica al puesto de trabajo al que el nuevo colaborador pertenecerá es una de las principales causas de retraso, errores y pérdida de tiempo en los procedimientos que el puesto demanda.
- c. No contar una persona específica que acompañe el proceso de inducción, dificulta que el nuevo colaborador se incorpore de forma efectiva y rápida en su nuevo puesto de trabajo.
- d. La escasa información acerca de los medios de comunicación interna y externa limita la ejecución de los procesos que el puesto requiere lo cual retrasa el funcionamiento del departamento como tal.
- e. La informalidad en los procesos de inducción tales como pasar por alto la presentación del nuevo colaborador en todos los departamentos, no proporcionar un espacio físico agradable, no dar una bienvenida, no mostrar una actitud amable, etc. Son motivos por los cuales el nuevo colaborador no se sienta cómodo ni comprometido con su trabajo.
- f. No proporcionar desde un principio las normas, reglamentos y directrices tanto de la empresa como del departamento, ocasionan malos entendidos, o dificultades en el ejecución de procedimientos requeridos por el puesto de trabajo.

- g. La falta de conocimiento del organigrama tanto general como específico del departamento, genera que el nuevo colaborador se limite a comunicar sus dificultades o dudas relacionadas con su puesto de trabajo.

## 4.2 Recomendaciones

- a. Proporcionar una inducción al puesto es fundamental para que el colaborador conozca de forma específica la función de su puesto de trabajo.
- b. Brindar una adecuada inducción al puesto para agilizar procesos y reducir los márgenes de error por parte del nuevo colaborador.
- c. Asignar a una persona que acompañe el proceso de incorporación al nuevo colaborador permite que este se incorpore fácil y rápidamente a su nuevo puesto.
- d. Dar a conocer al nuevo colaborador los medios de comunicación, las relaciones internas y externas del puesto, agilizan procedimientos y favorece el funcionamiento de todo el departamento.
- e. Llevar a cabo una adecuada presentación, bienvenida y proporcionar un espacio limpio y adecuado al nuevo colaborador contribuye a que este se sienta cómodo y satisfecho de pertenecer a este departamento.
- f. Brindar desde el primer ingreso el reglamento, normativo y directrices del departamento para evitar malos entendidos y ejecución de procedimientos erróneos en el departamento.
- g. Indicar niveles jerárquicos para que el colaborador tenga la facilidad de comunicar lo que se le dificulta e incomoda.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, Michael, 1990 “Gerencia de Recursos Humanos”, Editorial Legis. Pp. 266.
- Bunge, Mario, La investigación científica: Su estrategia y su filosofía, Siglo XXI, 2001 Pp. 210
- Cazali Ávila, Augusto, 1999 “Historia de la Universidad de Guatemala Época Republicana (1821-1994)” Pp. 425
- Chiavenato, Idalberto, 2009 “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D.F. 2009 Pp. 598
- Chiavenato, Idalberto, 2009 “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D.F. 2009 Pp. 586
- Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). “Metodología de la investigación: Desarrollo de la Inteligencia”, 5 edición (en español), Cengage Learning Editores, Pp. 458
- Dessler Gary, 1991, Administración de Personal, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pp. 426

- DiCaprio Nicholas S. 2005: “Teorías de la Personalidad”, Editorial McGraw-Hill, México, D.F. Pp.559
- L. French Wendell, 1983 “Administración de personal, desarrollo de Recursos Humanos” Pp. 352
- Mischel, W. (1990). “Teorías de la Personalidad”, Editorial Mc.Graw-Hill, Pp. 556
- Patzán Pérez, Sandra Lucrecia, “Creación de la Unidad de Recursos Humanos para una Empresa de Papel” 2008. Pp. 426
- Werther B. William y Davis Keith, 1991, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Tercera Edición, McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de

# ANEXOS

## CUESTIONARIO

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una "X" SI, NO, según su experiencia.

1. ¿Recibió alguna inducción al entrar a la institución?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

2. ¿Se le facilitó conocer sus atribuciones?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

3. ¿Le presentaron uno a uno a sus compañeros de trabajo?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

4. ¿Le ubicaron el espacio en el que trabajaría?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

5. ¿Su lugar de trabajo estaba limpio y ordenado cuando usted lo ocupó?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

6. ¿Le indicaron cuales serian sus relaciones internas y externas de trabajo?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

7. ¿Conoció desde un principio a su jefe inmediato?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

8. ¿Se le resolvieron sus dudas al momento de cuestionar?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

9. ¿Fue bueno el ambiente de trabajo que percibió desde el principio?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

10. ¿Tuvo alguna dificultad que perjudicó su trabajo en el primer mes de estar laborando?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

11. ¿Considera que las instrucciones que se le brindaron desde un principio fueron las adecuadas?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

12. ¿La primera persona que lo recibió en su nuevo puesto, fue su jefe inmediato?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

13. ¿Tuvo alguna dificultad con algún compañero de trabajo en el primer mes de trabajo?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

14. ¿Manejaba usted a cabalidad los términos que requería su puesto de trabajo?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

15. ¿Le hubiese gustado recibir otro tipo de atención al ingresar a su nuevo puesto?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

## ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** lea cuidadosamente cada cuestionamiento y marque con una "X" la respuesta con la cual se identifique, de acuerdo a la siguiente clasificación.

5. Totalmente de acuerdo                      4. De acuerdo                      3. Indiferente  
2. En desacuerdo                      1. Totalmente en desacuerdo.

1. ¿Le dieron a conocer los medios de comunicación interna y externa de su departamento?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

2. ¿Considera que adquirir información acerca de todas las normas y procedimientos de su puesto de trabajo son necesarios?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

3. ¿Manejaba usted a cabalidad los términos que requiere su puesto de trabajo?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

4. ¿Considera que la inducción al puesto que se le brindó cumplió con sus expectativas para integrarse adecuadamente a su nuevo puesto de trabajo?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

5. ¿Le dieron a conocer el perfil de su puesto de trabajo?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

6. ¿Considera necesario instruir al personal de nuevo ingreso en sus atribuciones?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

7. ¿Le dieron a conocer el organigrama específico de su área de trabajo?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

8. ¿Conoce los objetivos de calidad de la unidad o dependencia en la que usted labora?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

9. ¿Conoce de forma general las atribuciones de cada uno de sus compañeros?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

10. ¿Se le hizo la presentación formal ante el equipo de trabajo del área, como nuevo colaborador?

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

## GLOSARIO

**Administración de Recursos Humanos:** Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral.

**Análisis de Puesto:** Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

**Apertura a nuevas ideas:** Actitud de recepción de nuevas posturas e ideas y disposición de explorarlas y aprender de ellas.

**Autonomía:** Control que se ejerce sobre las labores propias

**Calidad del entorno laboral:** Balance general de la supervisión, condiciones de trabajo, niveles de compensación y puestos de trabajo de una organización.

**Capacitación:** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual

**Carácter o filosofía de la organización:** Producto de todas las características de la organización: su personal, sus objetivos, tecnología, dimensiones, antigüedad, políticas, personalidad de cada asociación humana.

**Clima de organización:**

Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

**Compensación:** Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

**Condiciones de Valía:** requerimientos impuestos para recibir un respeto positivo: promueve los valores de introyección; obstaculiza la operación del proceso de valoración orgánica.

**Desarrollo:** Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro

**Descripción de puesto:** Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

**Disciplina:** Acción administrativa dirigida a garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

**Especificación del puesto:** Descripción de las demandas de un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como la de las calificaciones y aptitudes que requieren.

**Facilitador:** En la práctica de los círculos de calidad persona que proporciona su ayuda al grupo en general y al líder del círculo en especial en la tarea de identificar y solucionar problemas relacionados con la labor

**Factores de Motivación:** Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo.

**Logro:** La gente motivada por elevadas necesidades de logro desean situaciones con riesgo moderado y retroalimentación rápida y concreta acerca de un desempeño.

**Manual de Bienvenida:** Documento que explica las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento o resumen de él y las características más importantes de la empresa.

**Metanecesidad:** sinónimo de una necesidad de desarrollo; necesidad de hacer algo; su gratificación de una metanecesidad estimula la actividad y frecuentemente fomenta el desarrollo.

**Necesidad de auto actualización:** necesidades asociadas al yo que fomentan el pleno desarrollo y funcionamiento del yo.

**Necesidad de pertenencia:** necesidad orientada a lo social, aceptación a un grupo de personas y mantener un entorno familia estable.

**Necesidad de trascendencia:** una necesidad más allá de la auto actualización que impele a una persona a esforzarse y buscar fines de la comunidad; por ejemplo, una persona escoge un curso de acción porque necesita para promover el bienestar de la comunidad.

**Prestaciones:** Cualquier complemento al salario concedido a los empleados. Pueden incluir seguro de vida y salud, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación, descuentos en los productos de la compañía.

**Proceso administrativo:** Las cinco funciones básicas de planeación, organización, integración, dirección y control.

**Programa de Inducción:** Programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y los supervisores explican políticas, reglas, normas y prestaciones de empleo, generalmente proporciona un manual de bienvenida y se presenta con los compañeros de trabajo a la gente de ingreso reciente.

**Pruebas:** Las técnicas de pruebas ofrecen procedimientos eficaces, estandarizados, para seleccionar un gran número de solicitantes de empleo y de promociones.

**Puesto de Trabajo:** Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

**Reclutamiento:** un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

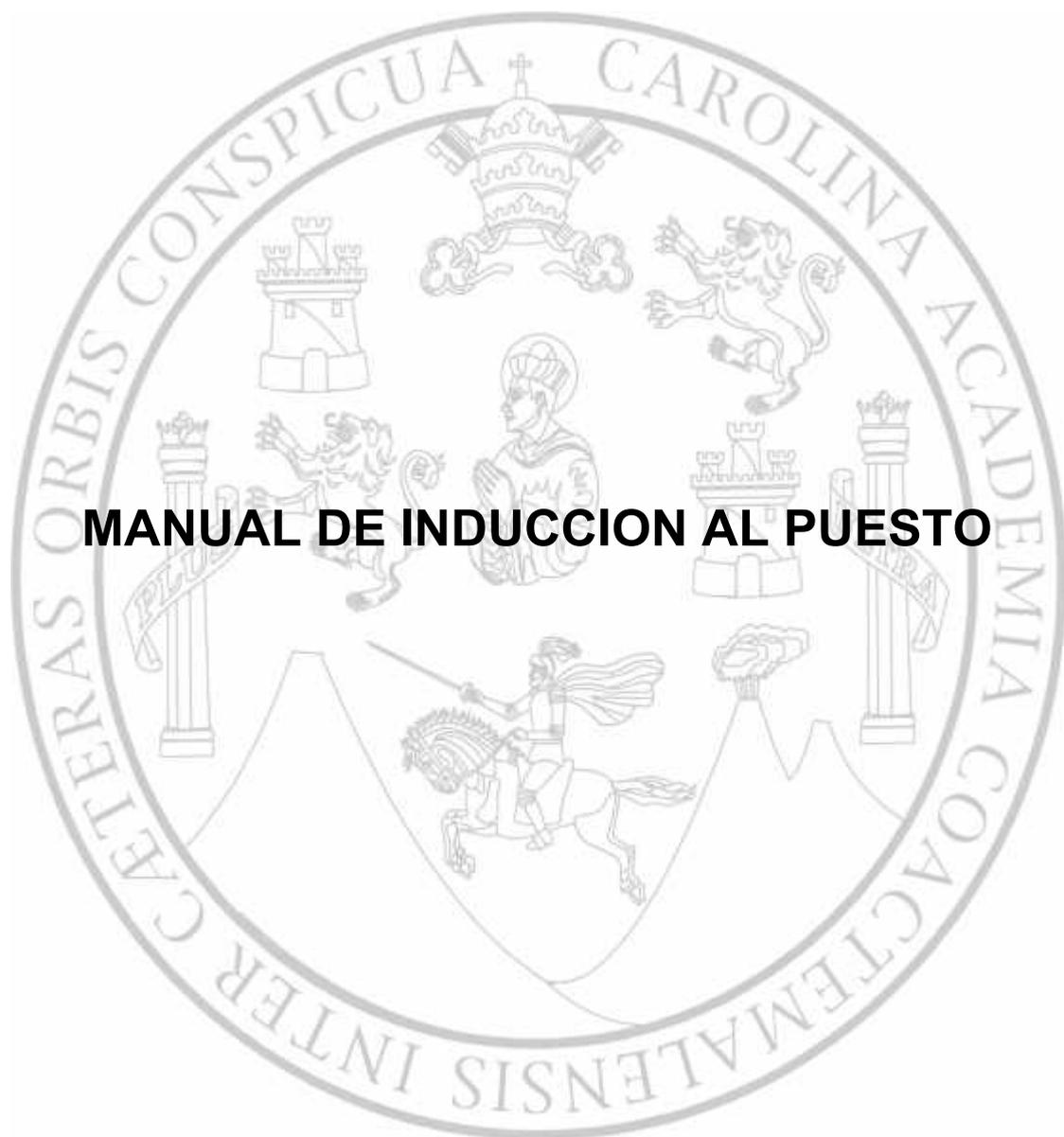
**Tasa de selección:** Razón entre el numero de solicitantes contratados y el numero total de solicitantes.

**Técnica de Medición del trabajo:** Métodos para la determinación de estándares de puestos.

**Tendencia a la actualización:** Tendencia de crecimiento orgánico innato; la fuerza de la vida que subraya el crecimiento y el mantenimiento del organismo.

**Valuaciones de puestos:** Procedimientos sistemáticos para determinar el valor la contribución relativa de cada puesto

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**



## **MANUAL DE INDUCCION AL PUESTO**

**ELABORADO POR:**

**Dora Mara Zetina Gòngora  
María Toribia España Gòmez**

**Junio, 2012**

## **1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PUESTO.**

### **PREPARATIVOS PARA LA RECEPCIÓN.**

El procedimiento inicia cuando la Jefatura de la División de Recursos Humanos a través de oficio comunica al coordinador del área que se integrará un colaborador nuevo a su área, es aquí cuando el coordinador o responsable deberá designar de entre sus colaboradores, quien será el colaborador guía durante el primer mes de labores del personal de nuevo ingreso al área.

**Los requisitos establecidos que deberá cubrir el colaborador guía serán:**

- Tener más de un año laborando en el área.
- Ser proactivo, tomando en cuenta que será el primer contacto que tendrá el nuevo colaborador e influirá con su ejemplo a mejorar la cultura de trabajo en las nuevas generaciones.
- Haber demostrado con acciones y actitudes, tener capacidad para establecer relaciones interpersonales sanas.
- Conocer las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el colaborador que se integra al grupo de trabajo.
- Que se identifique con la misión, visión, objetivos y valores Institucionales.
- Conocer y respetar los temas de la oficina (espacios, seguridad, comunicación y reglas).
- Tener la convicción de que desea colaborar como “Compañero Guía”.

**La determinación del compañero guía se recomienda que solo se establezca cuando el coordinador de área mantenga una carga de trabajo que impida un asesoramiento adecuado.**

## **2. RECEPCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.**

El responsable de la Dependencia a que fue asignado le indicará la fecha, hora en que tendrá que presentarse el nuevo colaborador. El coordinador, de preferencia será quien reciba al personal de nuevo ingreso, propiciando en el nuevo colaborador la sensación de ser bien recibido en su área de trabajo, siendo recomendable que la recepción se realice en presencia del jefe inmediato en caso de ser alguien distinto. Es recomendable que la recepción se lleve a cabo bajo las siguientes condiciones:

- En un espacio limpio, con suficiente iluminación y ventilación adecuada.
- Invitándolo a tomar asiento, al atenderlo.
- Utilizando lenguaje sencillo, claro y amable.
- El coordinador le dará la bienvenida al equipo de trabajo, deseándole éxito en su nueva etapa de vida laboral.
- El coordinador le indicará las líneas de autoridad a las que se someterá el trabajador de nuevo ingreso.
- Así como los objetivos de calidad de la dependencia o unidad.

**Todo esto se recomienda que se realice en un lapso de 15 minutos, suficientes para que el colaborador de nuevo ingreso se sienta bienvenido y en un tiempo accesible.**

**La información que otorgará el coordinador o compañero guía será la siguiente:**

- Lo presentará con el equipo de trabajo con quien habrá de colaborar.
- En el caso de que el compañero guía designado sea alguien distinto al coordinador, hacer la presentación formal, e informarle que él (ella) será quien en primera instancia podrá resolverle todas sus dudas.
- Se mostrará su espacio de trabajo, así como el equipo y material designado para sus actividades.
- El compañero guía le mostrará los métodos de comunicación entre áreas internas y las áreas externas con las que por la naturaleza del trabajo tendrá contacto.
- Se explicará de manera general lo que se realiza en cada una de las áreas de la Dependencia, con el fin de que el nuevo colaborador comprenda el enfoque a procesos, y como impactarán sus actividades en los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
- En caso de que por la naturaleza de sus actividades el puesto que cubre tenga comunicación con áreas externas, se deberá presentar en cada una, con la intención de facilitar la apertura de los canales de comunicación.

### 3. EVIDENCIA DE LA INDUCCIÓN AL PUESTO.

Con el propósito de mantener evidencia de esta actividad, como anteriormente se determinó su importancia, la Jefatura de la División de Recursos Humanos , proporciona a cada una de las áreas la información correspondiente para llevar a cabo el registro de cada una de las actividades antes señaladas, debiendo al finalizar el proceso de inducción al puesto remitir dicho formato debidamente firmado por los participantes al expediente personal que se encuentra bajo resguardo en la Jefatura de la División de Recursos Humanos, teniendo para ello un mes a partir de la fecha de ingreso del colaborador.

**DESCRIPCIÓN DEL FORMATO:** Se deberá llenar cada uno de los espacios indicados en él. La sección de las actividades se compone de 5 columnas siendo las siguientes:

**Actividad:** indica cada uno de los aspectos o componentes en el procedimiento de inducción al puesto.

**Aplica (SI/NO):** debido a la gama de puestos existentes dentro de la institución habrá casos en los que la inducción requiera o no de alguna de ellas, sin embargo es importante que se deje señalada en todas con un sí o un no, pues en caso contrario reflejará que la inducción no fue correctamente realizada.

**REALIZADA:** todas aquellas actividades que fueron señaladas como SI APLICA, deberán estar al finalizar el procedimiento, señaladas cómo realizada, dejando el espacio en blanco en aquellas que no aplicaron al caso en cuestión.

**OBSERVACIONES:** aquí el coordinador podrá realizar cualquier anotación que consideren importante, haciendo referencia a la persona específicamente; para sugerencias o comentarios con la intención de mejorar el formato.

#### 4. REGISTRO PARA LA INDUCCION AL PUESTO

Nombre del trabajador de nuevo ingreso: \_\_\_\_\_

Puesto ocupacional: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES	APLICA		REALIZADA	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Darle la bienvenida al equipo de trabajo por parte del coordinador.				
Indicarle las líneas de autoridad que deberá atender el nuevo trabajador.				
Darle a conocer el perfil de puesto correspondiente.				
Información sobre los objetivos del área.				
Presentación formal ante el equipo de trabajo del área, como un nuevo colaborador.				
Indicación del lugar de trabajo, equipo y material asignado a sus actividades.				
Darle a conocer los medios de comunicación interna y externa.				
Información sobre las actividades generales de cada una de las áreas de la Unidad o Dependencia.				
Presentación a las áreas externas con las que tendrá contacto directo debido a la naturaleza de sus actividades.				

---

Firma del Coordinador del área.