



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL  
FIJO Y NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD,  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autoras:**

Liseth León

Lisbeth Montero

**Bárbula, Mayo de 2013**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL  
FIJO Y NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD,  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autoras:**

Liseth León

Lisbeth Montero

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciadas en Relaciones Industriales**

Bárbula, Mayo de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### Veredicto

Quienes suscriben, miembros del Jurado designado como jurado examinador por el Consejo de Escuela para evaluar el Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL FIJO Y NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por las Bachilleres Liseth León, Cédula de Identidad N° 11.362.284, y Lisbeth Montero, Cédula de Identidad N° 16.834.136, para optar al Título de Licenciados en Relaciones Industriales, después de la exposición y presentación correspondiente, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:\_\_\_\_\_

En fe de lo cual firman a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Apellidos

Nombres

C.I.

Firma

---

---

---

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a la Universidad de Carabobo por brindarnos la oportunidad de formarnos en esta prestigiada casa de estudio.

Agradecemos a todos los docentes que aportaron sus ideas y conocimientos para el desarrollo de los nuestros.

Agradecemos a la institución de salud que nos permitió realizar el estudio de investigación en tan prestigiosa institución.

A la Profesora Leyda Colombo, por su apoyo y colaboración en todo momento cuando la necesitamos.

***Liseth León y Lisbeth Montero***

## **DEDICATORIA**

A Dios por protegerme y acompañarme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su dedicación, sus consejos y su infinito amor me ha enseñado siempre a tener valores, a ella le agradezco todo su apoyo, su confianza y por no dejarme sola jamás.

A mi hija Mariangela que ha sido de gran apoyo en mi vida, por sus sabias palabras que siempre me alentaron a continuar en los momentos más difíciles.

A mi hija Mariana, que con paciencia ha sabido escucharme y llenarme de energías cada noche que llegué buscando un apoyo.

A mi hermana Deysi, por su apoyo incondicional siempre, a mi hermano Ulises y mi hermana Lilian, por el gran cariño demostrado.

A la Sra. Georgina Franco, por su compañía, su cariño, su confianza y toda la ayuda que siempre me ha brindado en todo momento.

A mi amiga Yulimar, por nuestra bella amistad y por tener siempre una palabra de aliento y motivación para lograr mi meta.

A mi amiga Alicia Ávila, por sus consejos, y la sabiduría para decir cada palabra con la mayor y mejor delicadeza del mundo, para ella mis respetos.

A mi compañera de tesis, por la colaboración y compañía prestada en los momentos más necesitados para lograr llegar satisfactoriamente a nuestra meta.

A todos mis amigos, amigas universitarios y amistades, que aunque no puedo mencionarlos todos, estuvieron presentes e hicieron momentos de vida inolvidables.

***Liseth León***

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme guiarme y darme fortaleza para alcanzar este objetivo.

Especialmente a mi madre, por siempre confiar en mí.

A mi padre, por ayudarme a iniciar este camino.

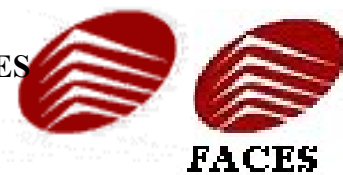
A mis hermanos, que nunca faltaron cuando los necesité.

A mi compañera de tesis, que fue un gran apoyo para el logro de esta meta.

***Lisbeth Montero.***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL  
FIJO Y NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD,  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Liseth León  
Lisbeth Montero

Tutora: Leyda Colombo

Fecha: Mayo de 2013

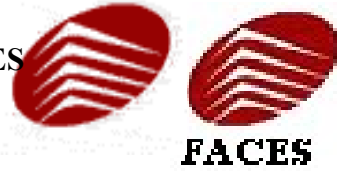
**RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo. En consecuencia el tipo de estudio fue descriptivo, con un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, población estuvo conformada por ochocientos trabajadores que laboran tanto en la sede principal como sus respectiva sucursales; la muestra fue estratificada de 153 trabajadores, segregadas de la siguiente forma: ocho (08) empleados del departamento de recursos humanos y (136) ciento treinta y seis trabajadores de la sede principal para un total de 144; tres (03) de agencia Zona Industria., cuatro (04) agencia Prebo; uno (01) Agencia San Diego; uno (01) agencia Naguanagua. Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación, un cuestionario contentivos de veinte (20) preguntas, adoptando escalas de dos opciones de respuestas dicotómicas (Sí – No) y una encuesta para el personal de recursos humanos. Para finalizar, se puede decir que el aporte más valioso de esta investigación, estuvo centrada en proponer el programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso a la empresa objeto del presente estudio por cuanto el que poseen presenta debilidades por cuanto no aplican técnicas propias del proceso, ya que el mismo en primera instancia no cuenta con un tiempo prudencial para explicar a los trabajadores todas las premisas organizacionales, así como el hecho de presentarles las normativas de seguridad laboral, recorrido por las instalaciones y en ocasiones omiten presentar al nuevo ingresado a sus compañeros de trabajo, razón por la cual se realizó un programa a partir de debilidades y fortalezas que actualmente posee la organización, dejándoles además un instrumento de evaluación para que los asistentes puedan realizar sugerencias, que puedan ser utilizadas para optimizar cada vez más el proceso por los cambios normativos y tecnológicos que se puedan suscitar.

**Palabras claves: Subsistemas de RR.HH, Procesos, Inducción**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PROPOSAL AN INDUCTION PROGRAM FOR A NEWLY HIRED STAFF  
AND PERMANENT STAFF TO A HEALTH SECTOR COMPANY,  
LOCATED IN VALENCIA, CARABOBO**

Authors: Liseth León  
Lisbeth Montero

Course Tuthors: Leyda Colombo

Date: May, 2013

**ABSTRACT**

This study aims to propose an induction program for a newly hired staff and permanent staff to a health sector company, located in Valencia, Carabobo State. Consequently the type of study was descriptive, with a field design, in the form of project feasible population consisted of eight employees working at headquarters as their respective main branches, the sample of 153 workers was stratified, segregated follows: eight (08) employees of the human resources department and (136) one hundred thirty-six headquarters workers for a total of 144, three (03) Area Agency Industry., four (04) Prebo agency; one (01) San Diego Agency, one (01) Naguanagua agency. As data collection technique was used observation, a questionnaire with twenty (20) questions, getting two scales dichotomous response options (Yes - No) and a survey for human resources personnel. To conclude, we can say that the most valuable contribution of this research focused on proposing the induction program for newly hired staff and purpose of the present study because they have some weaknesses because they did not apply proper techniques process, as the same in the first instance does not have a reasonable time to explain to workers all organizational premises and the fact present work safety regulations, tour the facilities and often ignored introduce the new entered their co-workers, which is why a program was conducted from weaknesses and strengths found in the actual program that the organization has, besides leaving an assessment tool of the program so that attendees can make suggestions, which may be used to optimize the process increasingly by regulatory and technological changes that may arise.

**Keywords: HR Subsystems, Processes, Induction**



## ÍNDICE

	P.P
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xix
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Justificación.....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	25
Bases Teóricas.....	29
Definición de Términos Básicos.....	64
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	66
Diseño de Investigación.....	67
Estrategia Metodológica.....	67
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. ....	72
Población y Muestra.....	74
Validez y Confiabilidad.....	76
Análisis de Resultados.....	78
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Análisis e interpretación de resultados del cuestionario.....	79
Análisis e interpretación de resultados de la entrevista semi-estructurada.....	100
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>103</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>123</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	125
---------------------------------------	-----

## **ANEXOS**

A. Guía de observación .....	129
B. Cuestionario de recolección de datos.....	131
C. Entrevista semi-estructurada de recolección de datos.....	135
D. Validez del instrumento de recolección de datos.....	138
E. Confiabilidad KR20.....	142

## **ÍNDICE DE CUADROS**

		P.P
Cuadro 1	Elementos de un programa de inducción. ....	50
Cuadro 2	Cuadro Técnico Metodológico.....	68
Cuadro 3	Población en estudio.....	74
Cuadro 4	Muestra en estudio.....	76
Cuadro 5	Identificación de Debilidades y Fortalezas.....	102
Cuadro 6	Estimación del Costo.....	107
Cuadro 7	Relación Costo Beneficio.....	107
Cuadro 8	Horarios de Trabajo.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

		P.P
Tabla 1	Distribución de frecuencias del Ámbito de aplicación según el tipo de personal al que está dirigido el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio.....	80
Tabla 2	Distribución de frecuencias de la Información de la Empresa	

	en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	82
Tabla 3	Distribución de frecuencias de las Funciones del Cargo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	83
Tabla 4	Distribución de frecuencias en los Beneficios Sociales del Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	85
Tabla 5	Distribución de frecuencias de la Jornada de Trabajo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	86
Tabla 6	Distribución de frecuencias de las Normas de Seguridad Laboral en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	88
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la Duración del Proceso de Inducción en el indicador Tiempo dedicado al Proceso de Inducción en empresa objeto de estudio.....	89
Tabla 8	Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.....	91
Tabla 9	Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación de los compañeros de la empresa objeto de estudio.....	93
Tabla 10	Distribución de frecuencias de “Recorrido por la Empresa” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.....	94
Tabla 11	Distribución de frecuencias de “Materiales Didácticos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.....	96
Tabla 12	Distribución de frecuencias de “Equipos Tecnológicos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.....	97
Tabla 13	Distribución de frecuencias de “Participación de la inducción” en el Indicador Puntualidad, responsabilidad de la empresa objeto de estudio.....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		P.P
Gráfico 1	Distribución de frecuencias del Ámbito de aplicación según el tipo de personal al que está dirigido el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio.....	81
Gráfico 2	Distribución de frecuencias de la Información de la Empresa en	

	el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	82
Gráfico 3	Distribución de frecuencias de las Funciones del Cargo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	84
Gráfico 4	Distribución de frecuencias en los Beneficios Sociales del Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	85
Gráfico 5	Distribución de frecuencias de la Jornada de Trabajo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	87
Gráfico 6	Distribución de frecuencias de las Normas de Seguridad Laboral en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.....	88
Gráfico 7	Distribución de frecuencias de la Duración del Proceso de Inducción en el indicador Tiempo dedicado al Proceso de Inducción en empresa objeto de estudio.....	90
Gráfico 8	Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.....	91
Gráfico 9	Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación de los compañeros de la empresa objeto de estudio.....	93
Gráfico 10	Distribución de frecuencias de “Recorrido por la Empresa” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.....	95
Gráfico 11	Distribución de frecuencias de “Materiales Didácticos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.....	96
Gráfico 12	Distribución de frecuencias de “Equipos Tecnológicos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.....	98
Gráfico 13	Distribución de frecuencias de “Participación de la inducción” en el Indicador Puntualidad, responsabilidad de la empresa objeto de estudio.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

	P.P
Figura 1 Teoría de Necesidades Maslow.....	30
Figura 2 Teoría motivacional de los dos factores Herzberg.....	34

Figura 3	Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos.....	36
Figura 4	Proceso de selección de personas.....	44
Figura 5	Las dos caras de adaptación mutante entre personas y organizaciones.....	56
Figura 6	Estructura Organizativa.....	117

## **INTRODUCCIÓN**

En Venezuela, el mercado laboral por efectos de la era global, ha tenido que recurrir a mejorar los procesos inherentes a la administración del recurso humano, para lograr incrementar los niveles de competitividad de las mismas, por el gran



número de profesionales que están en búsqueda de empleos más competitivos, aunándose la utilización de una regla global, como lo es, el captar lo mejor del mercado laboral y lograr que los mismos se integren y socialicen en la organización desde los primeros días como trabajadores proactivos, motivados y encaminados a unir esfuerzos para lograr en conjunto los objetivos organizacionales.

En tal sentido, el funcionamiento del subsistema de aplicación de recursos humanos, específicamente el proceso de inducción - socialización muchas veces se ve afectado por el poco tiempo que se le dedica al mismo para que sus integrantes conozcan todo lo relativo a la organización, así como todos los factores que lo van a motivar a integrarse en una cultura organizativa lo más sana posible, y donde el desempeño de los trabajadores deba ser de amplia participación para incorporarlos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por tal motivo, la presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, respondiendo así interrogantes en función de las debilidades y brechas que pueden existir en la ejecución, desarrollo y evaluación de dichos procedimientos, ya que son parte esencial y primordial para el éxito organizacional.

Por lo que, para mejor comprensión y entendimiento, se presenta este trabajo, el cual está estructurado en cinco capítulos, como se describe a continuación.

El Capítulo I, señala el problema de la investigación, en el cual se desarrolla: el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico referencial, integrado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos.

El Capítulo III, desarrolla el marco metodológico, el cual consta de la naturaleza de investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de información, población y muestra, validez y confiabilidad, y lo referente al análisis estadístico

El Capítulo IV, se realizó la presentación y análisis de los resultados, así como además, el análisis e interpretación de los gráficos.

El Capítulo V, se presentó la propuesta, así como además, las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

A nivel mundial, se contemplan cambios que las organizaciones han venido experimentando en el ámbito laboral que remodelan la economía, esto según lo refiere Chirinos (2004:5) quien indica que estos cambios son: "...la globalización, las revoluciones tecnológicas, telecomunicaciones e información, el crecimiento y declive entre los sectores de trabajo la diversidad cultural, los cambios en la expectativas sociales, el interés en el espíritu emprendedor, y consumidores más volubles y exigentes.."

En consecuencia, se deduce que las empresas también han sufrido cambios significativos, lo que las hace más flexibles y sensibles en su ambiente laboral. Según las consideraciones que hace Chirinos (2004), antiguamente las organizaciones ofrecían empleos permanentes y una fuerza laboral relativamente homogénea, con toma de decisiones sólo de gerentes, de forma hermética, mientras que las organizaciones modernas ofrecen trabajos temporales, una fuerza laboral variada, el mejoramiento continuo, adicionando la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Por tanto, el funcionamiento efectivo de las organizaciones debería estar centrado sobre la base del fin para la cual fueron creadas, dependiendo en gran parte del conocimiento real por parte de sus empleados de la misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos, así como de las áreas organizativas de la mismas, para que así tanto las habilidades como las funciones del personal, cónsonas con las estrategias organizacionales que se puedan implementar en cada unidad org:

Al respecto Chiavenato (2000) define a la organización como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinada, formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (p.7).

Por tanto, los encargados de la gestión de los recursos humanos son los responsables, a través de un óptimo proceso de inducción, con lo cual pueda garantizarse que todos los empleados de la organización conozcan efectivamente las premisas organizacionales, logrando así, la cooperación entre ellos, estableciendo metas y donde los mismos puedan alcanzarlas con dominio y criterio propio la participación oportuna y por consiguiente la integración de un personal como agente activo dotado de habilidades, creatividad e inteligencia, constituyendo un factor clave de éxito en las organizaciones.

En tal sentido, se refleja que en todo tipo de estructura organizacional, el protagonista es indiscutiblemente el recurso humano, de allí la importancia de llevar a cabo un efectivo proceso de inducción, a fin de cumplir efectivamente el subsistema de aplicación de la administración de recursos humanos (ARH), tal como lo es el proceso de socialización que como lo refiere Chiavenato (2000: 280) es “El proceso organizacional donde se procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de las organización, la cual será su colaboración en este punto”, por ende, esto contribuiría con alcanzar la premisa del funcionamiento necesario para que el empleado logre su adecuación en la organización, así como el hecho de comenzar a identificarse con los cambios organizacionales que se generen dentro de la misma, en función a las metas que se plantee la organización.

Por todo lo anteriormente descrito, las empresas venezolanas no escapan de esta realidad, la gestión del recurso humano en materia de inducción, es de vital importancia, ya que con esto, se logra informar tanto a los nuevos trabajadores, como al personal fijo sobre la actividad a que se dedica la empresa, los beneficios que brinda y presta, sus deberes y derechos, así como, el hecho de lograr la identificación del trabajador con la organización, proporcionando además al personal nuevo ingreso, las bases para una adaptación de sus funciones y una efectiva integración con su equipo de trabajo, para de ésta manera, alcanzar los niveles de productividad deseadas que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la empresa objeto del presente de estudio, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, pertenece al Sector Salud, y fue inaugurada el día 23 de julio de 1976, la cual cuenta con 800 empleados, distribuidos en las diferentes sucursales de la institución ubicadas en Valencia y sus adyacencias, como son: el ambulatorio de Naguanagua, San Diego, Prebo y el ubicado en la Zona Industrial de Valencia y la cual tiene como Misión proporcionar un servicio confiable, seguro, eficiente, responsable, cordial y humano a nuestros pacientes, prestándoles excelente atención y el mejor tratamiento en una atmósfera de tranquilidad y buen trato, consagrados al paciente y dirigiendo los servicios a satisfacer las necesidades de los mismos.

Por todo lo antes referido, y según la hoja de observación como primer instrumento de recolección de datos para abordar la problemática visualizada, arrojó que la misma tiene la debilidad de que no posee un programa de inducción formal para el personal nuevo ingreso, ya que aparentemente no se ha proyectado el valor indiscutible de dicho proceso, y por ende el personal fijo no ha sido objeto de inducción que le permita conocer efectivamente la misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos, ni las áreas organizativas de la mismas, generando en oportunidades, brechas en el cumplimiento de las metas organizacionales, que han dado como resultado la problemática en cuanto al desconocimiento por parte de los empleados de los objetivos trazados por la organización, para alcanzar los niveles de competitividad que la misma amerita en el sector salud.

Tomando como referencia las razones antes expuestas, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de inducción aplicado al personal, fijo y de nuevo ingreso en la organización objeto de estudio?

¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del proceso de inducción actual?

¿Qué elementos se deberían utilizar en un programa de inducción adecuado en la organización objeto de estudio?

### **Objetivo General**

Proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio.
- Identificar las debilidades, y fortalezas del proceso actual de inducción al personal fijo y nuevo ingreso de la organización.
- Proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso a una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo

### **Justificación**

El éxito de toda organización depende en gran medida de la obtención de un grupo eficiente, lo cual se logra, a través de un proceso de inducción adecuado que permita el conocimiento de los mismos en cuanto a la misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos, así como de las áreas organizativas de la mismas, lo cual suelen estar directamente relacionadas con el positivo desenvolvimiento del personal; por lo que surge la importancia, de que los mismos conozcan efectivamente la organización para la cual laboran.

Por consiguiente, a través de este estudio, se buscó mediante la aplicación de conceptos como socialización, inducción y procesos de ARH, entre otros, encontrar el basamento teórico para proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso a una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, siendo de suma importancia para los directivos de la organización objeto del presente estudio, por tener real conocimiento de las premisas organizacionales y que los empleados al también tenerlas claras, puedan coadyuvar a identificarse de forma idónea a la cultura, funciones y desempeño que requiere la institución, y que les permita contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

En consecuencia, una vez que se diagnosticó la situación actual de la organización en materia de inducción, se realizó un análisis de las debilidades y fortalezas, permitiendo elaborar una propuesta acorde y cónsona a los requerimientos de la institución, con lo cual, de ser aplicada, se pueda minimizar las brechas existentes en el proceso de inducción y la integración – compromiso del empleado con la organización.

Así mismo, la investigación constituye un aporte al estudiante del área de Relaciones Industriales, como futuros especialistas en el campo de la administración de personal, brindándoles la familiarización con procedimientos que le permitan un mejor desenvolvimiento dentro las organizaciones, al convertirse en profesionales integrantes de un mercado laboral competitivo, lo que se traducirá en el beneficio para sí mismo, generando mayor seguridad en la futura relación organización-empleado.

Finalmente, a la Universidad de Carabobo, también le es de soporte puesto que le brinda apoyo a la línea de investigación de Gestión de las Personas, relacionada al área de estudio de Pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la

Escuela de Relaciones Industriales, sumando antecedentes para futuras investigaciones de los estudiantes de dicha casa de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**



Para el desarrollo del presente estudio, se realizó la revisión de trabajos de investigación precedentes, que aportan datos y consideraciones relevantes relacionadas con el objeto de investigación, por consiguiente, se presenta como adecuado soporte teórico, los siguientes antecedentes:

Se revisó el trabajo de investigación realizado por Ochoa y Serrada (2010), quienes presentaron su trabajo de investigación titulado “Programa de inducción de personal para una empresa de transporte privado de personal ubicada en Flor Amarillo, Estado Carabobo” para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales. La investigación estuvo basada en un proyecto factible, sustentada en un estudio de tipo descriptivo y de campo, para lograr los objetivos del mismo, fue necesario aplicar un cuestionario a los trabajadores de la empresa y una entrevista al Director y a la Gerente General, con el objetivo de diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de inducción del personal. Con la información obtenida se identificaron las debilidades en el proceso de inducción tales como el hecho de que no poseen un programa de inducción formal, la adaptación e integración del trabajador no es de manera efectiva, el tiempo de inducción no es suficiente, no existe un formato de evaluación del proceso de inducción

La relación que guarda este antecedente con la investigación, está en que los lineamientos tomados en consideración para el proceso de inducción al personal de la institución para la integración de los trabajadores y desarrollar el interés en las actividades del cargo para el cual fue seleccionado, serán tomadas en consideración para maximizar el proceso de inducción en la institución objeto de estudio.

Asimismo, se revisó el estudio presentado por Díaz (2009), titulado “Programa de reinducción para el personal que ingresa en la Editorial UNO; C:A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo” para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales. La investigación estuvo basada en un proyecto factible, apoyado en una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo,

aplicándose como técnica de recolección de datos la encuesta a los trabajadores de la institución, y como instrumento un cuestionario a la muestra de estudio; una vez realizado el análisis a dicho instrumento, se lograron determinar las debilidades existentes en el proceso de inducción de los trabajadores, las cuales radican en que los trabajadores no estaban familiarizados con la organización, ya que dentro del programa existente no tenían definido la filosofía de las reglas de un marco de trabajo para las tareas laborales.

La relación que guarda este antecedente con la investigación, radica en que los autores tomaron en consideración para el proceso de inducción al personal de la institución la familiarización de los trabajadores para lograr definir las reglas para las tareas laborales, mismas que se tomaron en consideración para optimizar las labores del recurso humano que ingrese a la institución.

También se revisó el trabajo de investigación realizado por Crespo, y Montana (2008). Presentaron su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un programa de inducción de personal para la empresa ALCICLA de Venezuela, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, presentado ante la Universidad de Carabobo”, para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales. La investigación estuvo basada en un proyecto factible, con un diseño de campo y apoyado en una investigación de tipo descriptiva, donde se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta a los trabajadores de la institución, y como instrumento un cuestionario a la muestra de veintisiete personas; una vez realizado el análisis a dicho instrumento, se lograron determinar las debilidades existentes en el proceso de inducción de los trabajadores que inciden en el bajo desempeño de los trabajadores tales como el desconocimiento de las premisas organizacionales, lo cual genera desmotivación y desinterés de los mismos,

La relación de este antecedente con la investigación, radica en que los factores tomados en consideración para el proceso de inducción al personal de la institución

para realzar la motivación y aumentar el interés en las actividades inherentes al cargo, también fueron tomados en consideración para maximizar el proceso de inducción en la institución objeto de estudio, tal como fue descrito en la problemática planteada.

Se revisó además el trabajo presentado por Márquez y Cordero. (2008). titulado “Análisis del Proceso de Inducción aplicado en la empresa Bellota de Venezuela, C.A., para determinar sus debilidades y fortalezas”, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de licenciados de Relaciones Industriales. La investigación estuvo enfocada en un proyecto factible, apoyado en una investigación tipo descriptiva y con un diseño de campo; utilizando como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta. Con la información obtenida, los autores encontraron como debilidades en el proceso de inducción, el poco tiempo que dedicaba la organización objeto de estudio dicho proceso, además del escaso apoyo en la falta de estandarización en la información impartida a los trabajadores, con lo cual no permite internalización de las metas de la institución en los mismos.

Este antecedente establece relación con la problemática planteada, ya que buscó diagnosticar las debilidades y fortalezas del proceso de inducción a fin de recomendar procedimientos idóneos para el efectivo proceso de inducción, para lograr proponer un programa de inducción acorde a los requerimientos institucionales, donde se logre minimizar la situación planteada como problemática del estudio.

También se revisó el trabajo presentado por Bitriaga, (2008). “Propuesta de un programa de inducción para los trabajadores de la empresa Pirelli de Venezuela, ubicada en Guacara Estado Carabobo”, presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado de Relaciones Industriales, la cual está enfocada en generar la propuesta de un programa de inducción con el fin de brindar al trabajador nuevo ingreso, la información necesaria referente a la organización. La investigación se adaptó a la modalidad de un proyecto factible, con una muestra aleatoria conformada por ciento ochenta y tres (183) personas que laboran en la empresa objeto

de estudio. La recolección de datos fue registrada, tabulada y analizada a través de técnicas estadísticas. La autora concluyó según los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos, que existía una brecha entre lo que pensaban los trabajadores de la organización en estudio y el propósito y metas de la misma, logrando generar la propuesta citada en la investigación.

El presente antecedente tiene relación con la investigación planteada, ya que buscó mejorar los procedimientos para el efectivo proceso de inducción, por lo tanto, sus resultados dan soporte importante ya que la institución objeto del presente estudio puede basarse en dicho programa para mejorar los procedimientos en cuanto a la inducción de personal se refiere.

Por último se revisó el trabajo de investigación realizado por Campos y Jiménez (2007). Cuyo objetivo fue Proponer un programa de inducción para los trabajadores que ingresan al área de manufactura de la empresa ENCAVA, C.A., este trabajo de grado fue presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de licenciados de Relaciones Industriales. El tipo de investigación estuvo basado en un estudio descriptivo, con un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. El instrumento utilizado fue la observación directa y la encuesta, los resultados, fueron presentados en diagramas de barra por el instrumento utilizado, lo que arrojó como resultado que el proceso de inducción de los trabajadores del área de manufactura poseía debilidades por no tener un programa de inducción, por lo cual propusieron la elaboración del mismo, siendo extensivo para toda la organización.

Por todo lo antes descrito, este antecedente guarda relación para el presente estudio, ya que en el mismo se muestra la metodología empleada para lograr el programa de inducción para los trabajadores, minimizando a su vez, las debilidades existentes dentro de la misma, lo cual genera aportes al momento de presentar la propuesta del presente estudio, ya que de igual manera se busca implementar un programa de este tipo para la organización objeto de estudio.

## **Bases Teóricas**

### ***Teoría de las Necesidades (Motivación) Abraham Maslow citado por Chiavenato (2000)***

Las primeras teorías de la motivación guardaban relación ya que trataban de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. En este sentido, una de las teorías motivacionales más aceptadas en la actualidad, es la conocida como la “Jerarquía de las necesidades” de Maslow. Este autor empieza presentando una serie de proposiciones y premisas, como preámbulo a su famosa teoría.

Sobre este aspecto, Maslow citado por Chiavenato (2000), establece que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas visualizadas como una pirámide; en la base están las necesidades inferiores, necesidades fisiológicas, le siguen las de seguridad, las sociales o de afiliación y en la cima las más elevadas, las de autorrealización o de propia actualización.

Se debe indicar entonces, que dicho autor considera que se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado, en este sentido, el predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

Por consiguiente, se puede visualizar como Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide, y las más relevantes o

fundamentales en la cima de la pirámide, por tanto, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor, en la última fase se encuentran con la “autorrealización” que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía, tal se evidencia en la figura N° 1

### ***Teoría de las necesidades de Maslow***

***Figura 1***



**Fuente:** Adaptado por León y Montero (2013), con información Chiavenato (2000)

Es de mencionar, que la Teoría de Maslow, explicada por Chiavenato (2000) está fundamentada, como ya se mencionó, alrededor de cinco conjuntos de objetivos para satisfacer, lo que le llama necesidades básicas, tales como, necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estima, y necesidades de propia actualización, las cuales se explican a continuación:

- *Las necesidades fisiológicas:* según Chiavenato (op.cit) estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. En este nivel están, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades

completas; lo más seguro es que las necesidades de comida y ropa se conviertan en las más inmediatas, por lo tanto motivante de la conducta.

- *Las necesidades de seguridad:* para Maslow citado por Chiavenato (op.cit) constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, las cuales indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o la privación, de escape o de peligro; con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano, puesto que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado respecto a su permanencia en el cargo.
- *Necesidades de afiliación:* dentro del tercer nivel, según Chiavenato (op.cit) se encuentra el desarrollo afectivo de las personas y los niveles relacionales de la sociedad. Encontramos como necesidades de este nivel la asociación, la participación en colectivos, el sentimiento de sentirse aceptado e integrado entre otras. Este grupo de necesidades se cubren mediante la realización de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Tengamos presente también que estas necesidades surgen de manera colectiva en función de la propia organización social de los colectivos.
- *Necesidades de reconocimiento:* para Chiavenato (op.cit) también son conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el

respeto a sí mismo. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y autocomprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos. Dentro de estos sentimientos propios nos encontramos con la confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

- *Las necesidades de propia actualización o de autorrealización:* En este nivel se encuentran las necesidades más elevadas según Chiavenato (op.cit); se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad; también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, asimismo Maslow indica que es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo, una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra.

En este sentido, la motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, de allí radica el desempeño que los trabajadores puedan tener en sus organizaciones, en consecuencia, es importante indicar que comportamientos como el desconocimiento de las políticas, objetivos organizacionales, entre otros, pueden ser causa de desmotivación, lo cual genera efectos dañinos para la efectividad y el logro de las metas de los departamentos, creando brechas en el cumplimiento de las funciones en los trabajadores.



Por otra parte, la motivación también está íntimamente relacionada con el fenómeno de rotación de personal; siendo este aspecto un fenómeno socioeconómico complejo, por lo cual las empresas deciden medir el desempeño de sus trabajadores, otorgando relevante importancia a la motivación, lo cual fue tomado en consideración al momento de generar la propuesta del programa de inducción. En consecuencia, el presente estudio tomó en consideración la teoría de la motivación de Maslow como basamento para proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud objeto del presente estudio, alineando la motivación al éxito individual y organizacional, donde el valor agregado a dicha propuesta radica en que cada trabajador desarrolle su sentido de pertenencia con la institución, con compromiso organizacional, motivados al cumplimiento de sus obligaciones con lo cual se logre el éxito de esta propuesta.

***Teoría de los dos Factores de Herzberg (Motivación) citado por Chiavenato (2000).***

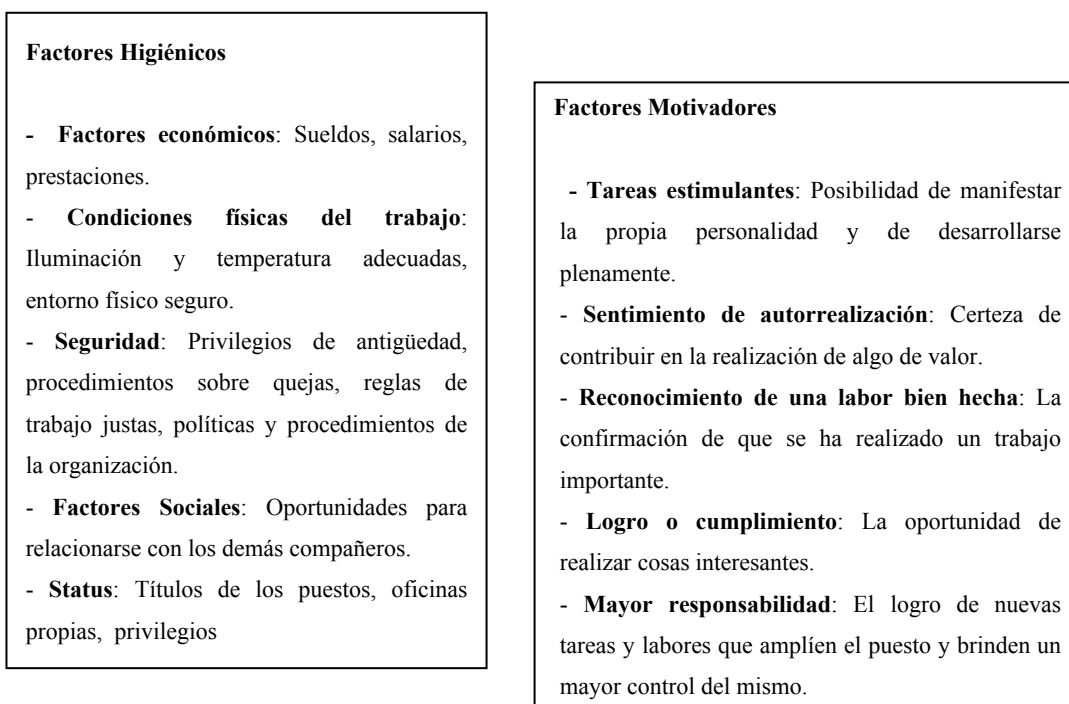
En la teoría de Herzberg, se evidencia la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores” citado por Chiavenato (2000). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: en primer lugar la satisfacción; que es principalmente el resultado de los factores de motivación que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, ya que ésta es principalmente el resultado de los dos factores de higiene; es decir si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según Chiavenato (op.cit), en el estudio original efectuado por Herzberg, los factores involucrados a la motivación se presentan principalmente en relación directa con el puesto de trabajo, de forma que el desempeño del trabajo contribuya a aportar una gratificación psicológica, asimismo, los factores relacionados con la higiene se presentan de modo preponderante, relacionando directamente con el entorno donde

desarrolla su puesto de trabajo, concluyendo que los mismos sólo ejercen un mínimo grado de control sobre este factor, tal como se visualizan en la figura N° 2.

### ***Teoría motivacional de los dos factores Herzberg***

***Figura 2***



**Fuente:** Adaptado por León y Montero (2013), con información de Herzberg

De lo referido en la figura N° 2, se desprende que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos planteadas en la pirámide de las necesidades jerárquicas de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). de dicha pirámides.

### ***Administración de Recursos Humanos (ARH)***

Los departamentos de Personal y/o Recursos Humanos de las organizaciones deben garantizar la optimización de los procesos inherentes a la ARH, por tanto, los

asuntos de competencia de la misma van desde la aplicación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, satisfacción en el trabajo, leyes y un sin fin de temas diversificados, por lo cual, el presente estudio en la intención de brindar un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud objeto del presente estudio, toma en consideración el segundo subsistema de la ARH, tal como lo refiere Chiavenato (2000), (ver figura 3).

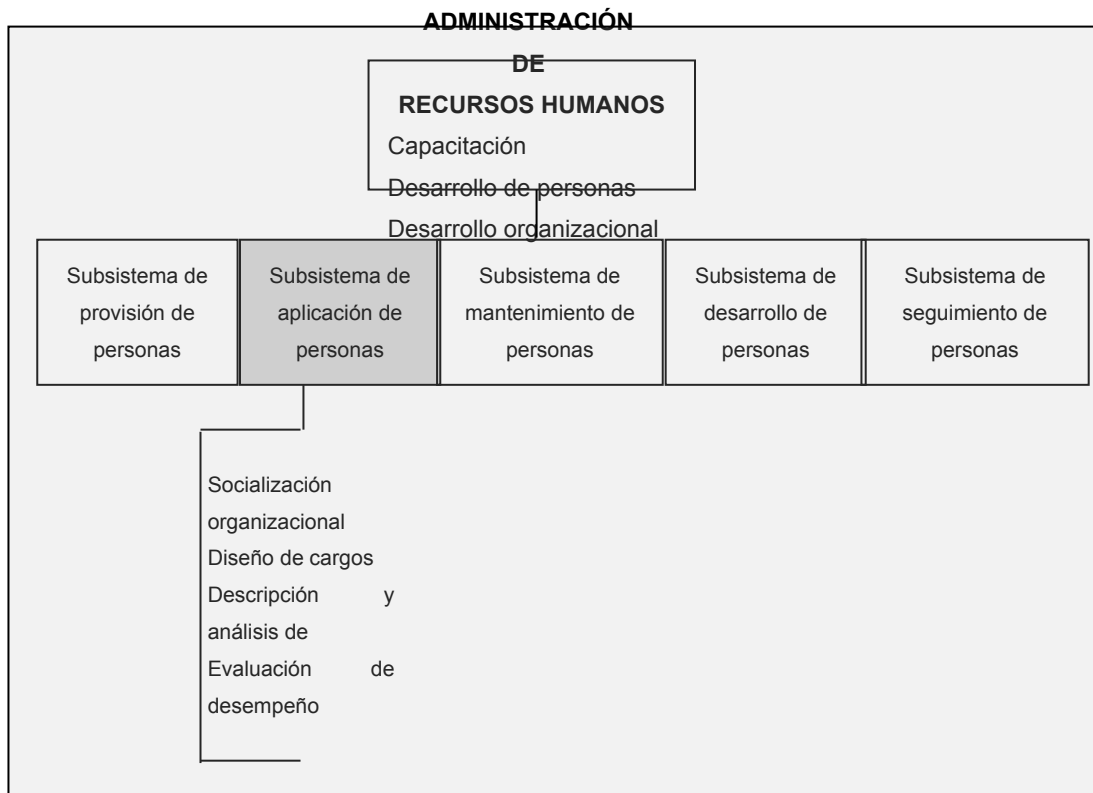
Por consiguiente, una empresa, en el sentido más estricto es aquella en la que su función principal es la obtención de utilidades, sin embargo las instituciones de salud, independientemente de su tipo (público o privado), debido a la utilización de personas para lograr sus funciones, no se encuentran exentas de la administración de los recursos humanos.

En consecuencia, la Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas desenvolverse y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Por último, no se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, siendo que, una organización es el retrato de sus miembros. El sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH) está constituida por subsistemas independientes; por lo cual, en el presente estudio se tomó en consideración el subsistema de provisión para generar el programa de inducción que se pretende proponer en el presente estudio, por lo cual se hace referencia a dicho subsistema en la figura 3, tal como sigue:

## Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos

**Figura 3**



Fuente: Chiavenato (2000)

Por consiguiente, la presente investigación, tomó en consideración, según la problemática planteada, aplicar el subsistema de socialización organizacional, en relación a la inducción de las mismas, tal como lo indica la administración de recursos humanos, para así poder proponer el programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso de la institución en estudio, puesto que de esta manera la organización podrá recibir a los nuevos seleccionados y al personal fijo para integrarlos a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas organizacionales.

### ***Reclutamiento de Personal como factor del proceso de la ARH***

Una vez, hecho los pronósticos correspondientes a la oferta y demanda del Recurso Humano, se inicia el proceso de reclutamiento y selección del talento humano necesario para la organización. Por tanto, para Chirinos (2004:36) el reclutamiento lo define como “un documento que deber ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún cargo”; en este sentido, una vez identificado el cargo vacante por parte de los analistas de Recurso Humanos, mediante la planificación estratégica, o a petición de la Gerencia solicitante, se deben tomar en cuenta las necesidades del puesto, las características de la persona que lo desempeñe, si será reemplazado por un trabajador o será un nuevo personal que ingresa y las modificaciones del presupuesto.

Sobre este tópico, Sherman y otros (2000) “El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a las vacantes existentes o previstas. (...) si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, la políticas de recurso humanos de la organización”. En tal sentido, el reclutamiento del personal empieza a partir de las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas para la consecución de sus objetivos y de una de las fases más importantes es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas, como materiales de manantiales de candidatos.

### ***Proceso de Reclutamiento***

El reclutamiento para Werther y Davis (2000: 48) es “el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y terminan cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.” Por lo general, la mayoría de las organizaciones delegan las funciones de este proceso a los departamentos de Recursos Humanos.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea, es decir actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisiones por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente llamada como solicitud de empleo. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos.

### ***Fuentes de Reclutamiento***

Para Arias (1996: 337) “las organizaciones pueden recurrir a varias fuentes para tratar de abastecerse de los mejores elementos”, es decir, deben ser tomados en cuenta todos los medios que brinden la oportunidad de captar al recurso humano que se necesite para cubrir sus objetivos, por tanto Mondy y Noe (1997) opinan que:

Lo que es importante es encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios que solicite el empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento. Es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento. (p.150)

Por lo tanto, al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, se debe planificar y tomar en cuenta las fuentes más acordes según las necesidades de la organización para poder así atinar en la búsqueda de los potenciales candidatos. Según Sherman y otros (1999) Entre los métodos para localizar candidatos clasificados para el puesto está en ubicarlos mediante los sistemas de registro por computadora, colección de anuncios y entre los despedidos, los cuales define de la siguiente forma:

*Sistemas de registro por computadora:* .. Bancos de datos con los registros y aptitudes, completas de cada empleado de una organización. (...) estos datos también pueden usarse para predecir trayectorias profesionales de los empleados y anticipar donde y cuando podrían surgir las oportunidades de promoción. Como el valor de los datos depende de su actualización, el sistema de registro debe incluir espacios para registrar los cambios en las aptitudes de los empleados y vacantes a medida que ocurren.

*Requisición de puestos:* Consiste en pegar anuncio de vacantes en tableros de avisos, pero también puede incluir el uso de centros de noticias, publicaciones de los empleados, boletines especiales, correo directo y mensajes por medio del sistema de altavoces de la empresa. (...) Cuando una posición queda disponible, se toma la computadora la lista de los empleados que buscan ese puesto y revisan sus registros para elegir el más calificado. (...) la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa. (P. 93)

### ***Reclutamiento Interno***

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Los retos internos de cada organización crean dilemas al momento de llenar de forma rápida las vacantes con trabajadores calificados que exigen sus gerentes, por lo que las políticas de algunas organizaciones contemplan que primero se opte por ofrecer al personal interno la oportunidad y después de un plazo prudencial, se hace al mercado externo la oferta de trabajo.

El reclutamiento interno ocasiona que la organización trate de llenar la vacante mediante la promoción de sus empleados en movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Según lo indica Sherman, y otros (2000:93) “La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose”. Por tanto, el reclutamiento interno es importante porque se puede

medir a través de la prueba de desempeño, tomando en cuenta los factores motivaciones, así como la utilización de los medios de información internos para hacer conocer la existencia de la vacante, garantizando de esta manera un alto nivel de posibilidad de dar con el factor humano ideal para el puesto.

### ***Ventajas del Reclutamiento Interno***

Activar el proceso de reclutamiento interno dependerá de la decisión operativa de la organización, ya que al presentarse el cargo vacante, la empresa debe decidir como llenarlo; en este sentido Sherman y otros (1999) dicen:

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencia. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. (p.93)

Por lo que se puede considerar que el reclutamiento interno es económico y rápido para la organización ya que tiene los recursos a su alcance de forma inmediata, y además satisface aspiraciones de progreso a sus empleados, quienes se sentirán motivados a capacitarse y dar un rendimiento eficiente durante el tiempo en sus cargos, así como también se crearan beneficios emocionales para con el personal seleccionado, lo cual hará más confiable su labor y productividad.

### ***Desventajas del Reclutamiento Interno***

El reclutamiento interno tiene también sus desventajas, ya que crea complejos y desmotivación en los concursantes no seleccionados, así como también discordia y rivalidad entre los compañeros de trabajo al ser seleccionado uno sobre otro. En empresas pequeñas a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y



experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Sherman (2000), dice que aunque la empresa invite a sus empleados a cubrir las vacantes, debe considerar también candidatos potenciales del exterior.

### ***Reclutamiento fuera de la Organización***

El mercado laboral, o área donde se reclutan los solicitantes, varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de compensaciones, según lo dice Sherman y otros (1999) “El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades puede ser nacional o aun internacional”.

El reclutamiento externo u oferta externas, es la búsqueda de personal idóneo con que la organización cuenta cubrir las vacantes. Según Sherman y otros (1999) deben ser tomados en cuenta los factores externos que influyen en ella, como son: Los cambios demográficos, la economía de la región y la nación, los niveles de educación, la demanda de habilidades, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales afectan el mercado de recursos humanos.

### ***Fuentes de reclutamiento externo***

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo en el tipo de puesto. Según Sherman y otros (1999), las siguientes son fuentes externas que facilitan el reclutamiento de candidatos:

*Las escuelas especializadas* pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel básico (...) Durante los períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base a los currículos que llegan solos. (...) las agencias locales de empleo.(...) recomendaciones de empleados actuales, fuentes informales (...) anuncios y agencias de colocación públicas y privadas.

Uno de los métodos más comunes es atraer solicitantes con los anuncios. (...) periódicos, revistas especializadas, medios (...) radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. (...) los anuncios resaltan los principales atractivos del pues (...) muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes.”

*Recomendaciones de los empleados* (...) la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante levada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funciones.

Solicitudes y currículos que llegan solos (...) quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aunque el porcentaje de solicitudes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

*Organizaciones profesionales* (...) ofrecen servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. (...) incluyan una lista de miembros que buscan empleo en sus publicaciones...

*Los sindicatos*: pueden ser una fuente de trabajadores básicos y también para profesionales, (...) especialmente para puestos de corto plazo.

*Agencias de colocación de empleados eventuales*: (...) es una de las fuentes de reclutamiento de mayor crecimiento en Estados Unidos. (...) se estima que nueve de cada diez empresas estadounidenses hacen cierto uso de los empleados eventuales...(p.95)

### ***Selección de Personal como factor importante de la ARH***

El proceso de selección inicia al presentarse una vacante en la organización, ya sea por nueva creación de un cargo, o por la imposibilidad temporal o permanente de seguir prestando sus servicio de la persona que lo venía desempeñando, por tanto y según lo refiere Sherman y otros (2000) “Una vez que una organización ha indicado requerimientos de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas”.

Asimismo, se analizar el mercado de recursos humanos, el cual está formado por individuos que poseen distintas características, distintos niveles de formación, académica, profesional, valores, culturas, otros. Según Chiavenato (2000:185), “es el sector de la población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar”.

### ***Proceso de Selección de Personal***

El proceso de selección de personal tal como lo refiere Chiavenato (2000: 239), se refiere a “la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado... Además busca solucionar dos problemas fundamentales: a) Adecuación del hombre al cargo b). Eficiencia del hombre en el cargo” . Dicho autor estima que el punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga respecto del cargo que va a ser ocupado. De allí que los criterios de selección en la organización caso de estudio se debe basar en las especificaciones del cargo vacante, con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal.

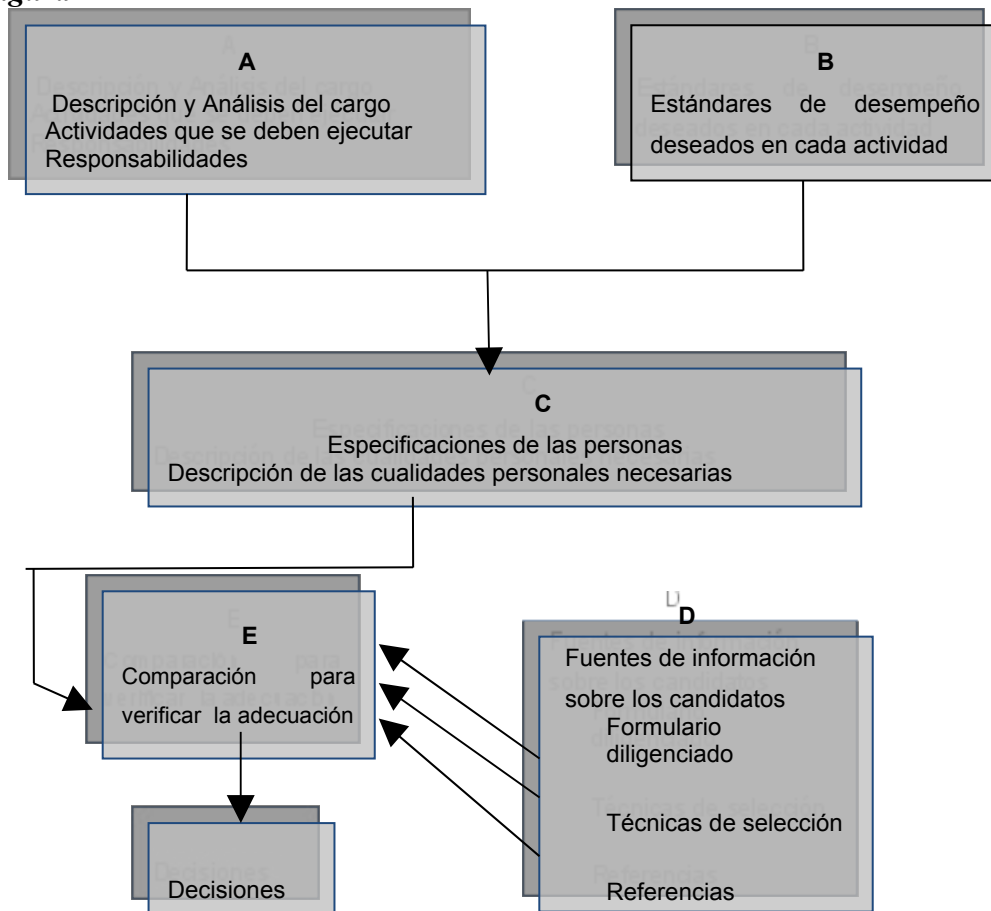
Otros autores como Koontz, H. y Weihrich, H. (2002:243), resaltan entre otros aspectos que para una óptima selección es bueno tener en cuenta la información aportada por el aspirante, la cual debe ser validada y confirmada, ya que el grado de conocimiento y confiabilidad de estos datos pueden predecir el desempeño del candidato; además también refieren que existen varios criterios que deberán tomarse en consideración al momento de comenzar el proceso de selección, tales como:

- Los criterios de selección son establecidos usualmente con base en los requisitos de puestos de trabajos actuales y/u ocasiones futuras...
- Se lleva a cabo una evaluación de la solicitud de empleo para seleccionar a los candidatos más prometedores.
- El profesional de la ARH destinado para este proceso, dirigen entrevistas formales.
- La información suministrada por el candidato, debe ser verificada con antelación.
- Se puede requerir examen físico.
- Con base a los pasos previos se le debe informa al candidato si fue elegido o no.

Además, Chiavenato (2000: 239), refiere que la selección “debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del Cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos”; tal como se muestra en la figura N° 4

## *Proceso de selección de personas*

**Figura N° 4**



Fuente: Chiavenato (2000)

Por tanto, se evidencia, que esta etapa del proceso, busca dar solución a problemas como la adecuación y la eficiencia de la persona escogida para el cargo, fundamentándose en datos e información necesaria del cargo a ocupar.

## *Etapas de la selección de personal*

Existen diversa etapas en el proceso de selección de personal, las cuales son explicada según Gómez, Blankin y Cardi (1997: 25), “como un conjunto de etapas que una organización puede llevar a cabo en su proceso de selección”, las mismas son de suma importancia porque en la forma en que se lleven pueden generar un impacto

en el ánimo de los aspirantes y crear una imagen de cómo es la organización a la cual opta por un caro, tales como:

*Pruebas de inteligencia*, (...) diseñadas para obtener datos acerca de la capacidad mental, la memoria, la agilidad de pensamiento y la habilidad de asociaciones en situaciones problemáticas complejas por parte del o los aspirantes.

*Pruebas de habilidad y aptitud*, (...) elaboradas para descubrir intereses, habilidades existentes y potencial para la adquisición de habilidades del aspirante durante el ejercicio de sus posibles y futuras labores dentro de la organización.

*Pruebas de Vocación*, (...) buscan detectar el empleo más apropiado para el candidato.

*Pruebas de Personalidad*: (...) diseñadas para revelar las características personales de los aspirantes, así como la forma de poder interactuar con otros, ofreciendo de esta manera una medida de potencial de liderazgo. (p. 25)

Las pruebas realizadas, entran en un proceso de validación basado en puntuaciones y para ello se emplean dos enfoques, el de la demostración práctica y el racional. Además, dentro de las etapas de selección existe otra técnica como es la “Entrevista”, la cual Gómez y otros (1997:37) dice que: “la misma debe ser dirigida por el entrevistador o entrevistadores, quienes deberán orientarla hacia los aspectos que le interesan a la organización, utilizando preguntas estructuradas para poder obtener la información concreta que se necesita”.

De igual forma, a través de la entrevista se tiene la oportunidad de detectar fallas que no pudieron ser detectadas en las etapas anteriores, en cuanto a las posibilidades de acoplamiento del aspirante al equipo de trabajo, a la adecuación del ritmo y estilo del trabajo y otras características particulares de la personalidad del aspirante a cargo vacante.

### ***Programa de inducción***

El programa de inducción está dirigido al nuevo trabajador para incorporarlo a la organización informándole sobre todos los beneficios, horarios de trabajo y quienes serán sus compañeros; es importante destacar que los programas de inducción pueden ser desde introducciones informales hasta programas formales y extensos.

Dessler (2009:261), define el programa de inducción como: “un programa de capacitación para los nuevos empleados en el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo, generalmente proporcionan un manual de empleados y la presentación de los compañeros”. Es por esta razón, que el proceso de inducción, es fundamental porque permite que el trabajador se familiarice y se adapte a la organización, y de esta manera calmar la ansiedad que le produce desconocer a lo que se enfrenta en su nuevo puesto de trabajo.

En este sentido Dessler (op.cit) considera los siguientes elementos en un programa de inducción:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía del servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- Disminuir la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
- Establecer que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes. (p.261)

Por tanto, para la empresa como para el trabajador de nuevo ingreso, llevar a cabo el proceso de inducción para familiarizarse mutuamente, logrando con esto una relación armoniosa, y que éste último se adapte a la cultura organizacional,

cometiendo menos errores en sus funciones, obteniendo una mejor comprensión de los objetivos y resultados que se espera de él.

Asimismo, Para Werther y Davis (2008:236), “Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones”; por tanto, el seguimiento de la inducción resulta de gran importancia ya que se verificando los puntos que presentan debilidades para el nuevo empleado y para el personal fijo ya contratado.

### ***Objetivos que se plantean las organizaciones para aplicar la inducción del personal***

Un buen comienzo para la organización estaría en conseguir que los nuevos empleados tengan, una excelente inducción al personal, entendiéndose como inducción según Bohlander y Scott (2007: 328). “el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de servicio”; asimismo refiere que los beneficios de este proceso radica en:

1. Menor rotación de personal
2. Aumento de la productividad
3. Mejora de la moral de los empleados
4. Menores costos de capacitación y reclutamiento
5. Facilitación del aprendizaje
6. Reducción de la ansiedad de los recién empleados

Otro de los objetivos de la aplicación de un programa de inducción, está en el hecho de coordinar las actividades y proporcionar a los empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, prestaciones y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor, informando al grupo de trabajo que un nuevo empleado ingresa en la unidad.

En este sentido, Dessler (2009: 292), refiere que “dentro del proceso de inducción las pláticas van desde de 10 minutos hasta programas con una semana de

duración”. Por tanto, se debe explicar cómo está organizado el departamento y a la vez, se debe presentar al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo, familiarizándolo con el centro de trabajo ayudándolo a disminuir las presiones desde el primer día, con lo cual se busca que el mismo se sienta como parte del equipo.

### ***Elementos del programa de inducción***

El programa de inducción debe contar con elementos esenciales, cuidando cada detalle para su fácil aplicación y asimilación por parte del nuevo trabajador, logrando de esta manera el éxito del programa, según Chiavenato (2002) los define:

- Asuntos organizacionales: misión y objetivos globales de la organización, políticas y directrices de la organización, estructura de la organización y sus unidades organizacionales, productos y servicios ofrecidos por la organización, reglas y procedimientos internos, procedimientos de seguridad en el trabajo distribución física e instalaciones que utilizara el nuevo miembro.
- Beneficios ofrecidos: Horario de trabajo, de descanso, y de comedor, días de pago y de anticipo salariales, programas de beneficios sociales ofrecidos por la organización.
- Relaciones: Presentación a los supervisores y a los colegas de trabajo.
- Deberes del nuevo miembro: Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado, visión general del cargo, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados que deben alcanzarse. (p.155).

En función a lo anteriormente expuesto, todo programa de inducción debe estar diseñado de manera estructurada, que cumpla con un proceso específico para poder lograr los objetivos, indicando las actividades que debe contener un programa de inducción, tales como:

- a. Historia de la organización.
- b. Su visión, su misión y sus objetivos.
- c. El perfil de alto desempeño relativo al trabajo.
- d. Horarios, días de trabajo, etc.
- e. Artículos que produce o servicios que presta.
- f. Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión.
- g. Políticas de personal.



- h. Prestaciones y beneficios.
- i. Ubicación de servicios: comedor, consultorio medico, etc.
- j. Reglamento interno de trabajo.
- k. Pequeño plano de las instalaciones.
- l. Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.
- m. Medidas de emergencias: incendios, temblor, etc. (p.490)

### ***Aspectos fundamentales del programa de inducción***

Para el éxito de un buen programa de inducción, el mismo debe contener aspectos fundamentales que cubran las expectativas de los nuevos ingresos, ya que el nuevo empleado desconoce puntos importantes sobre la organización, haciendo referencia a lo antes mencionado, Chiavenato (op.cit) sugiere que:

- a) Todo lo relacionado con la historia de la organización, sus funciones, estructura, campos de acción, ubicación en el mercado, visión, misión, políticas, objetivos, etc.
- b) Aspectos relacionados con los procedimientos que deben observarse en el trabajo.
- c) La forma en que el trabajo engrana con los demás trabajados dentro de los demás departamentos y cómo éste engrana dentro de la estructura.
- d) El conjunto de reglas, normas y políticas que deben ser observadas en cada una de las áreas de trabajo
- e) Los privilegios que poseen por ser trabajadores de la organización.
- f) La filosofía gerencial de la organización.
- g) Reglas y programas de seguridad industrial, etc. (p.125)

En consecuencia, un programa de inducción elaborado bajo los lineamientos arriba señalados ayudará al trabajador a adaptarse con mayor facilidad a su nuevo puesto, ya que conociendo todo los aspectos concernientes a la organización, como lo son: las políticas, valores, visión, misión, objetivos y beneficios socioeconómicos, visitas guiadas a las instalaciones de la empresa, entre otros, que le permitirá reducir el nivel de ansiedad ayudándolos en la comprensión de aspectos específicos del trabajo a realizar. Asimismo, Werther y Davis (2008:234), refieren que los temas

más comunes en un programa de inducción, los comprenden las siguientes categorías, tal como se ilustra en la cuadro 1.

**Cuadro 1**

<b>Categorías dentro de un programa de inducción TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL</b>	
▪ Historia de la compañía	▪ Normas de seguridad
▪ Estructura de la compañía	▪ Línea de productos o servicios
▪ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	▪ Descripción del proceso de producción
▪ Estructura de edificios e instalaciones	▪ Norma y políticas de la empresa
▪ Período de prueba	
<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	
▪ Política salarial y de compensación	▪ Seguros individuales
▪ Vacaciones y días feriados	▪ Programas de jubilación
▪ Capacitación de desarrollo	▪ Servicios médicos especiales
▪ Asesoría profesional	▪ Servicios de cafetería y restaurantes
<b>PRESTACIONES PERSONALES</b>	
▪ Al supervisor	▪ A los compañeros de trabajo
▪ A los capacitadores	▪ A los subordinados
▪ A los jefes del supervisor	
<b>FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS</b>	
▪ Ubicación del puesto de trabajo	▪ Descripción del puesto
▪ Labores a cargo del empleado	▪ Objetivos del puesto
▪ Normas específicas de seguridad	▪ Relación con otros puestos

**Fuente:** Werther y Davis (2008)

Este esquema, al igual que los referido por Chiavenato (2002) sobre este tópico puede ser aprovechado como una oportunidad para abordar con el nuevo empleado la descripción de su puesto, los objetivos que debe alcanzar, proporcionando información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, su relación con otras personas y departamentos de la organización, entre otros. En consecuencia, para que el programa de inducción sea eficaz, se

necesita la participación activa del supervisor directo del empleado, así como la del representante del departamento de recursos humanos.

### ***Personal responsable del proceso de inducción***

En este sentido, Chiavenato (2000) considera que los responsables de la inducción según deben ser por lo general, personas con experiencias y capacitación comprobada en muchos casos, pueden tener a su cargo supervisores, otros que les colaboren al momento de realizar el proceso a fin de evidenciar responsabilidad y seriedad de la organización. Dicha inducción puede ser desarrollada por la sección de entrenamiento, y que en otras organizaciones son agrupados por éste departamento y ejecutados por el gerente de línea.

Por tanto, es de convidar que el personal que recién ingresa a una organización posee en algunos casos, capacidades y potencialidades que en algunos casos están intrínsecos y en otros casos son realmente manifiestos, de allí la importancia que el responsable del proceso de inducción esté atento a los aspectos ya mencionados, puesto que de lograr que estas potencialidades y habilidades sean desarrolladas podrán ser tomadas para la organización como fortaleza del trabajador contribuyendo al desarrollo y formación de éste. En consecuencia Chiavenato (2000) refiere:

Si el supervisor desempeña un buen trabajo en la ejecución de tareas claves, el empleado ve la organización de manera positiva; si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en su labor con el nuevo empleado, éste verá la organización de modo negativo. (p.283)

Según lo referido, desarrollar una actitud favorable por parte de las personas responsables de aplicar la inducción permitirá identificar al nuevo empleado con la organización de forma más expedita.

### ***Duración y alcance del proceso de inducción***

Lograr alcanzar los objetivos del proceso de inducción se hace necesario tomar en cuenta el tiempo de invertir en el mismo, ya que permite al nuevo trabajador internalizar la información recibida, siendo un factor determinante para que el mismo logre un buen desempeño dentro de la organización. Al respecto, Meighan (1994) indica:

El plan de inducción dependerá de lo que el nuevo empleado tiene que, debe y puede saber. También se determinará por la cantidad de inducción que la organización delegue en la gerencia de línea y por el volumen de recursos que la organización esté dispuesta o pueda dedicar a la aclimatación del personal nuevo (p.50).

Por tal motivo, se hace necesario que las organizaciones puedan administrar el tiempo en concordancia a la complejidad y relevancia de las actividades del cargo, en tal sentido, el departamento de recursos humanos, debe realizar evaluaciones sobre las diferentes dificultades en las actividades a desempeñar por el nuevo trabajador.

Por otra parte, Chiavenato (2000: 285) hace referencia a que “son programas que duran entre de un y cinco días, dependiendo de la intensidad de de la integración que la organización pretenda lograr, y cuenta con un seguimiento del empleado a mediano plazo, llevado a cabo el gerente o supervisor”; asimismo que: “El programa puede tardar meses y abarcar una agenda que programe su permanencia en las diversas áreas de la organización, con un tutor permanente (subgerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento involucrado en la agenda”.

Por tanto y en consideración a la importancia del proceso de inducción, es imprescindible no limitar el tiempo ni el alcance del mismo, tomando siempre en cuenta variables tales como los recursos materiales y económicos de la organización

### ***Recursos y lugar donde se realiza el proceso de inducción:***

Algunos autores como Chiavenato (2000) aseguran que toda actividad administrativa o de gestión de talento humano amerita de recursos con los cuales se

puede desarrollar las ideas plasmadas en la planificación, por ende, es necesario dedicar materiales, equipos, mobiliarios y espacio físico, entre otros, con los cuales se lleve un proceso de inducción de manera efectiva., con lo cual se debe contar con una serie de requerimientos, tomando en cuenta el espacio físico, pudiendo hacer dicho proceso dentro o fuera de la organización.

### ***La Socialización y la recepción del personal como fases fundamentales del proceso de inducción***

En la socialización organizacional se persigue establecer bases y premisas de funcionamiento comprometiendo a sus miembros a cumplir con los horarios de trabajo preestablecidos, desempeñar las funciones de acuerdo a las metas institucionales, conocer y cumplir las políticas y normativas, influyendo de una forma positiva en la cultura organizacional de la misma.

Para Chiavenato (2002: 150), “la socialización organizacional la misión, visión, los objetivos y la cultura organizacional constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones”, por tanto la organización trata de adaptar las personas a ese contexto, en especial a las que apenas ingresan en las mismas: los nuevos empleados, lo que se visualiza como la socialización organizacional después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos, sin embargo, antes que inicien su actividades se debe tratar de integrarlos en su contexto, condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominantes a través de ceremonias de iniciación y de aculturación social.

Asimismo, Werther y Davis (2008:230), refieren que la socialización “ofrece una herramienta para lograr la ubicación correcta del personal generando la mística de equipo, siguiendo un programa de inducción aprendiendo sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende entre los asistentes”. Por tanto, a

través de métodos formales como los programas de inducción o mediante enfoques informales como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la compañías se logran transmitir a los recién empleados, constituyendo un efectivo instrumento de socialización, ya que éstos experimentan un intenso deseo de ser aceptados, adoptando las pautas de conducta que rigen en la organización.

En este sentido, la socialización se puede visualizar como uno de los procesos que mejor refleja las cualidades de las interacciones empleado-organización, la evolución de los mismos y los efectos que producen, durante este proceso las expectativas laborales y los logros organizacionales, van influyendo a nivel individual en la motivación, el compromiso, la satisfacción, del desempeño y la calidad de vida del empleado, y a nivel organizacional, en el desarrollo, la efectividad y la competitividad de la empresa.

Por otra parte, se debe tratar de desprenderlos de los antiguos hábitos y prejuicios que deben ser borrados del comportamiento del recién iniciado. Por tanto, para la socialización dentro de la organización, se debe recibir a los nuevos empleados integrándolos a la nueva cultura, a su contexto y al sistema para que se comporten de acuerdo a las expectativas de la organización, tratando de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización, induciéndolo a seguir sus preceptos internos, obedeciendo un horario de trabajo, desempeñando determinadas actividades, siguiendo las orientaciones de su gerente inmediato, atendiendo normas y reglamentos internos, entre otros.

### ***Características de proceso de socialización***

Intentando alguna sistematización en el estudio de la socialización, Werther y Davis (2008:230), indican dentro de las características que tiene este proceso las siguientes:

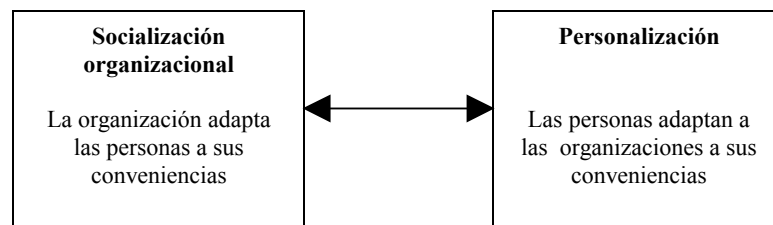
- Comporta un aspecto planificado y otro no planificado, en otros términos, asume no sólo el carácter de proceso racional, sino también de espontáneo, el mecanismo de socialización, unas veces, está formalmente organizado cual sucede, en los sistemas escolares de la sociedad industrial moderna. Pero, otras, y en grave parte, tanto en las sociedades actuales como en las antiguas, tiene lugar a través de un proceso informal, sin instituciones escolares o establecimiento de estudio.
- Es un proceso que se consustancia con el carácter de la estructura social, el decir, con sus rigidez o flexibilidad para la movilidad social. Como explican Werther y Davis (2008:231), “una sociedad pequeña relativamente homogénea o poco referenciada acentúa las posiciones sociales que se otorgan por el hecho del nacimiento, edad, sexo, etc”. Por tanto, la transferencia cultural se lleva a cabo de modo sencillo mediante la asociación cotidiana con los adultos.
- Es un proceso psíquico y a la vez social. Werther y Davis (2008:232), dicen al respecto: “no hay que entender la socialización exclusivamente como un proceso individual o psicológico”. Aunque la socialización resulta afectada de algún motivo por la personalidad de los padres y consiste, en parte, en desarrollo de la personalidad del ser humano, es también un proceso social, donde se aprende la mayor parte de la conducta.
- Es un proceso que establece pautas de conducta como soluciones a los problemas confrontados en el diario existir. Cada persona enfrenta una serie única de problemas que las resuelve a su propio modo singular, pero, debido al intercambio cultural toda práctica acertada y expeditiva pasa a integrar el bagaje del conocimiento social.

- La socialización tiene lugar siempre dentro del marco de la interacción ya que el recién ingresado debe interrelacionarse con sus nuevos compañeros y en consecuencia con el entorno de la organización

Por lo antes descrito, se puede indicar que la socialización tiene una dualidad mutante entre personas y organización, tal como lo refiere Chiavenato (2002: 151). (ver figura 5).

**Figura 5**

### **Las dos caras de adaptación mutante entre personas y organizaciones**



**Fuente: Chiavenato (2002)**

### ***Métodos para la socialización***

Existen diferentes opciones de socialización de nuevos empleados, integrándolos de manera adecuada en su fuerza laboral, de forma contundente creando un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase uncial del empleo, tales como los que refiere Chiavenato (2002):

*Proceso selectivo:* iniciando en la entrevista de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y las recompensas, la gerencia y el estilos de administración, entre otras.

*Contenido del cargo:* el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo



de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes.

*Supervisor como tutor:* el nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. Para los nuevos empleados el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa; por tanto el supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado: a) transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar. b) proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea. c) negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar. d) dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

*Grupo de trabajo:* puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. La integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.

*Programa de integración:* programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura, principales productos y servicios, misión y objetivos organizacionales, entre otros. (p.152)

Para Werther y Davis (2008:230), los métodos para la socialización “deben ofrecer una influencia general del grupo donde se debe integrar, generando valores, preferencias y las tradiciones de las empresa hasta que el recién ingresado se adapte por completo”. En consecuencia, cualquier sea el o los métodos que se utilicen para la socialización del nuevo empleado, deben ser totalmente desarrollados por el órgano destinado en la empresa del entrenamiento, realizando el debido seguimiento a través del supervisor en los diversos aspectos abordados.

### ***Cultura Organizacional***

Se puede referir la cultura organizacional como los valores dominantes aceptados por una organización, comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, la filosofía que orienta las políticas con respecto a sus empleados, el ambiente o el clima que se establece en una organización, todos estos

aspectos conseguidos, reflejan la cultura de la organización; de tal forma, Chiavenato (2000) lo define de la siguiente manera:

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias y expectativas y valores, una forma particular de interacción, es un sistema complejo y humano que tiene, características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización (p. 589).

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conductas que tiene adherida a ella los valores y principios que la persona posee. Dentro de una organización, la cultura es parte innata para aquellos que han estado laborando en la misma por mucho tiempo; caso contrario sucede con los empleados nuevos o recién llegados, los cuales muchas veces rechaza, o de alguna forma, tienen dificultad para adaptarse a la cultura de la organización, lo que puede generar estrés en los trabajadores.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1995: 198), la cultura organizacional es “la serie de entendidos importantes como norma, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización”. Por lo tanto, aunque en ocasiones algunos aspectos de la cultura organizacional son muy evidentes, muchos otros aspectos son menos visibles como los aspectos informales de la vida de las organizaciones, como lo son las relaciones humanas dentro de cada institución.

Por tanto, la cultura organizacional se caracteriza por la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir, así como en la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los

comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

De tal manera que, una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico, además suele ser algo intangible, aunque sus manifestaciones si puedan ser observables; en este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella, y sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas y políticas de cada institución. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

La cultura organizacional, tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor tasa de rotación o abandono voluntario, razón por la cual se pretende proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud objeto del presente estudio, con lo cual se mantenga motivado el personal ayudándolo a la estabilidad de una cultura organizacional estable. Asimismo Chiavenato (2002), refiere:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una

organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actual de una organización.

Por tanto, la cultura que expresa la identidad con la organización, se construye en el curso del tiempo, constituyendo un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros de la organización en función a un mismo objetivo, alineándose con los aspectos de las decisiones y direcciones de la misma, tales como la planeación, organización, dirección y control.

### ***Clima organizacional***

Sobre este aspecto, Chiavenato (2000: 120), indica que “El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente en las organizaciones, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros”. En consecuencia, se puede decir que las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación para mantener y satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, por cuanto de no estar motivados, los mismos corren el riesgo de presentar desequilibrios emocionales y generadores de estrés que pueden desmejorar el clima organizacional de la institución.

En este sentido, ha de indicarse que el clima organizacional, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, vinculado a la motivación que tengan los trabajadores, puesto que las propiedades de ésta al ser favorables, propician la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros; lo contrario, es decir, cuando no se logra satisfacer esas necesidades, el clima organizacional será desfavorablemente por el estado motivacional de las personas.

Asimismo, Goncalves (1997: 1), define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre

las organizaciones, tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”. Es decir, el clima organizacional se refiere a una percepción común o de una reacción común de los individuos ante una situación, por lo que dentro de las organizaciones puede haber clima de satisfacción, resistencia o participación.

Por tanto, en la misma medida en que puede analizarse y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, es lo que se traduce dentro de las organizaciones en el clima de la organización o de la empresa para los individuos.

Además, Chiavenato (op.cit) enfatiza el hecho de que las personas suelen agruparse formando organizaciones con un fin común, más sin embargo, refiere el hecho de que cada una tiene sus propios intereses, por tanto comienzan a suscitarse los distanciamientos entre los objetivos propios de las empresas y los objetivos individuales, por lo cual la interacción generalmente se basa en una dinámica compleja, llena de múltiples expectativas, en un proceso de reciprocidad basado en el intercambio entre personas y organizaciones.

Por lo antes referido, se puede indicar que el clima organizacional viene a ser un contrato personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Por tanto las percepciones individuales del clima de la organización consisten, en una combinación de características objetivas y

hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

En consecuencia, en la organización caso de estudio, pudiese existir tendencias motivacionales de comportamiento por las exigencias en el cumplimiento de labores, razón por la cual las investigadoras del presente estudio se ha de proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud objeto del presente estudio, como aliciente al fortalecimiento de la cultura organizacional de la misma, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se puede indicar que la cultura organizacional expresa la identidad de las organizaciones, donde se construye en el curso del tiempo la impregnación de todas las prácticas dentro de una empresa, constituyendo una complejidad de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros del entorno hacia un mismo objetivo y modo de actuar.

### ***Análisis DOFA***

De acuerdo a la definición dada por Francés (2006: 180) “es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación estratégica”. En este sentido, puede considerarse como una de las herramientas más utilizadas para realizar un análisis de una situación existente, la cual representa la parte externa o entorno a través de las Oportunidades y Amenazas y la visualización de la parte interna como son las fortalezas y debilidades. Puede ayudar a generar estrategias contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Ciertamente, la matriz DOFA es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas. El análisis

DOFA tiene como finalidad articular las fortalezas y debilidades de la organización con las tendencias del medio. Mediante la matriz DOFA se logra desarrollar cuatro tipos de estrategias como son: estrategias que involucran las fortalezas de la empresa aprovechando las oportunidades del entorno (FO), estrategias que acoplan las debilidades internas con las oportunidades externas (DO), estrategias para aprovechar las fortalezas organizacionales haciéndoles frente a las amenazas del medio (FA), estrategias para prevenir estas amenazas del medio (DA).

El DOFA como herramienta es generalmente utilizado como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, donde primeramente se arma la matriz preliminar de diagnóstico, se hace consenso para definir la solución más adecuada, se reparten algunas tareas para corregir el problema y se levanta la sesión, realizando un análisis de vulnerabilidad para determinar el despeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Chiavenato (2006) refiere que el análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

En este sentido y debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también puede ser utilizado ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas mas.

Por tanto, es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto; sin embargo, en el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. En consecuencia, llegar sólo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Finalmente, se puede indicar que sólo se utilizó el análisis de las debilidades y fortalezas, para realizar de forma objetiva el diagnóstico de la situación actual en el proceso de selección de la organización objeto del presente estudio para proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso para una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo tal como se visualiza en el cuadro 5 en el capítulo VI de la presente investigación, donde luego de realizar el análisis e interpretación a los instrumentos aplicados, se logró resumir el análisis en el cuadro de fortalezas y debilidades.

### **Definición de Términos Básicos**

**Aptitud:** Capacidad, actual o potencial que poseen los trabajadores para desempeñar un trabajo.

**Apto:** Trabajador que reúne las condiciones requeridas para desempeñar un trabajo o cumplir una misión.



**Candidato:** Persona que aspira a obtener alguna distinción o algún cargo, ya sea por presentarse al mismo o por ser la persona que reúne los requisitos mínimos necesarios para el mismo.

**Cargo:** Conjunto de tareas funcionalmente relacionadas entre si con el propósito de alcanzar un objetivo primario y/o secundario de una organización, el cual deberán ser alcanzados por el ocupante del cargo.

**Empleado:** Trabajador que desempeña una posición o cargo en el cual el esfuerzo intelectual es superior al físico.

**Funciones:** son las tareas asignadas a una persona, grupo o sección de una organización, a los fines del cumplimiento de las metas u objetivos propuestos, que identifican y caracterizan a cada trabajo o responsabilidad.

**Organización:** Asociación de personas o empresas, formal o informalmente, en razón de lograr objetivos dentro de aspiraciones comunes

**Proceso:** Orden en la cual se desarrollan las diversas etapas en la que puede dividirse un trabajo o un plan con vista a conseguirse determinados resultados u objetivos.

**Recursos Humanos:** Todas las personas con las que se cuenta por sus capacidades intelectuales o manuales para ser aplicadas y así lograr los fines y metas de la organización.

### CAPÍTULO III

## MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprende al estudio que se desea realizar dentro de una investigación, con el propósito de analizar los distintos métodos y técnicas que permitieron captar información para la investigación; es decir, cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado, todo esto basado en lo que indica Arias (2006: 110): “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado.”

### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación se basó en un proyecto factible, por cuanto se busca formular un modelo operativo viable, el cual estuvo referido a proponer un programa de inducción según los objetivos del presente estudio, con el que se intenta resolver el problema planteado, puesto que así lo define el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2010: 16), “como la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”

### ***Nivel de Investigación***

El Nivel de la presente investigación fue de tipo descriptiva, por cuanto se tomaron en cuenta las características comunes de un grupo de personas de la institución objeto de estudio, quienes se sometieron a un análisis específico sin manipular variable alguna, en un momento único y además tratando de dar solución a la problemática planteada; por tanto, Arias, (2006. 110) indica que “En este sentido, la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado”.

### ***Diseño de Investigación***

El diseño de investigación fue de campo, ya que se tomó de la institución objeto de estudio, la información necesaria para logra realizar la propuesta de un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, esto basado en lo que Arias, (1999: 48) refiere sobre que la “investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Se puede concluir, por todo lo antes descrito, que la presente investigación fue un proyecto factible, del tipo descriptivo con un diseño de campo, donde se visualizó la situación planteada.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica, se realizó con el fin de tener por escrito el procedimiento metodológico para ejecutar la investigación, donde se explicó detalladamente los factores, dimensiones, indicadores todo tipo de descriptores que soportan la investigación. En consecuencia, a continuación se presenta el cuadro técnico metodológico, agrupando de forma resumida los aspectos relevantes, contentivos objetivo general de la investigación, descomponiendo a partir de dicho objetivo, los elementos más concretos que generen insumos al instrumento del presente estudio, por lo que a continuación se presenta el cuadro anteriormente indicado.

**Cuadro 2**

**Cuadro Técnico Metodológico**

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSION O FACTOR	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	TECNICA E INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio.	Situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización.	Conjunto de elementos que componen el procedimiento utilizado, para asegurar que el trabajador conozca el medio ambiente en el cual se desenvolverá.	1. Ámbito de aplicación.	1.1 Tipo de personal al que está dirigido.	Departamento de Recursos Humanos.	Encuesta (Cuestionario)
			2. Contenido de la Inducción.	2.1 Información de la empresa.  2.2 Funciones del cargo.  2.3 Beneficios económicos.  2.4 Jornada de trabajo.	Departamento de Recursos Humanos.   Trabajadores	

Fuente: León y Montero (2012)

**Continuación**  
**Cuadro 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>DIMENSION O FACTOR</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>FUENTES</b>	<b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>
Diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio.	Situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización.	Conjunto de elementos que componen el procedimiento utilizado, para asegurar que el trabajador conozca el medio ambiente en el cual se desenvolverá.	2. Contenido de la Inducción.	2.5 Normas de seguridad laboral	Departamento de Recursos Humanos.  Trabajadores	Encuesta (Cuestionario)
			3. Tiempo dedicado al proceso.	3.1 Duración del proceso de inducción.	Departamento de Recursos Humanos.  Trabajadores	

**Fuente: León y Montero (2012)**



**Continuación**  
**Cuadro 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSION O FACTOR	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	TECNICA E INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio.	Situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización.	Conjunto de elementos que componen el procedimiento utilizado, para asegurar que el trabajador conozca el medio ambiente en el cual se desenvolverá.	4. Presentación en el puesto de trabajo.	4.1 Esclarecer las inquietudes.  4.2 Presentación a los compañeros.  4.3 Recorrido por las áreas de la organización.	Departamento de Recursos Humanos.   Trabajadores	Encuesta (Cuestionario)
			5.1 Equipos y material de apoyo.	5.1 Materiales Didácticos  5.2 Equipos Tecnológicos	Departamento de Recursos Humanos.   Trabajadores	

**Fuente: León y Montero (2012)**

**Continuación**  
**Cuadro 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>DIMENSION O FACTOR</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>FUENTES</b>	<b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>
Diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio.	Situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización.	Conjunto de elementos que componen el procedimiento utilizado, para asegurar que el trabajador conozca el medio ambiente en el cual se desenvolverá.	6. Participación en la inducción	6.1 Puntualidad y Responsabilidad	Departamento de Recursos Humanos.  Trabajadores	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: León y Montero (2012)



## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

### ***Técnicas de Recolección de Información***

Cuando se habla de técnica debe hacerse referencia a las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos, es decir los procedimientos que suministraron la información adecuada, por lo que para desarrollar la propuesta presentada se utilizaron las siguientes:

#### *La observación*

A través de la observación se logró percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad objeto de estudio, por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura al objeto de estudio.

#### *Encuesta*

La encuesta se tomó como una técnica, por cuanto a través de ella se obtuvo la información de la muestra de estudio en relación a la propuesta del plan de inducción.

En consecuencia, y en concordancia con lo descrito por los autores como Arias (2000), se puede afirmar que las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el presente estudio fueron la observación directa y la encuesta.

#### *Entrevista*

En este sentido Arias, (2006: 72) refiere que: “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado de un tema previamente determinado”. En

consecuencia, y en concordancia con lo descrito por el autor antes mencionado, se puede afirmar que la técnica de la entrevista fue aplicada a los ocho integrantes del departamento de recursos humanos de la organización objeto de estudio.

### ***Instrumento de Recolección de Información***

En el presente estudio se utilizó una Guía de Observación para esquematizar lo percibido en la muestra objeto de estudio. (ver Anexo “A”)

Por otra parte también, se empleó como instrumento para la recolección de información, dos cuestionarios, uno para el departamento de Recursos Humanos de y otro para el resto de la muestra de estudio, con preguntas para respuestas dicotómicas; es decir, presentando dos alternativas de respuestas de forma cerrada, Si ( ) ó No ( ). Ya que el cuestionario de preguntas cerradas son aquellas que establecen previamente las opciones de respuestas que pueden elegir el encuestado. (ver Anexo “B”) Estas se clasifican según Arias: (2006) en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge solo una.

Adicionalmente se realizó una entrevista semi-estructurada a las ocho personas que integran el departamento de RR.HH conformado por un (01) gerente de recursos humanos, dos (02) analistas de nómina, dos (02) analista de reclutamiento y selección, un (01) analista de ingreso y (02) analistas de desarrollo y planificación de recurso humano. Sobre la entrevista, Arias (2006: 74) refiere que: “Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria”.

En consecuencia, en el presente estudio, se empleó una entrevista semi – estructurada de cinco preguntas como guía prediseñada y una adicional que surgió en el transcurso de la entrevista (ver anexo C).

## **Población y Muestra**

### ***Población***

El universo de esta investigación estuvo conformado por ochocientas (800) personas que laboran la empresa objeto del presente estudio, para quien se logró elaborar una propuesta de un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, tal como se presenta a continuación:

### ***Población en estudio***

#### ***Cuadro 3***

<b>UBICACIÓN</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>
Sede Principal	753
Ambulatorio 1	05
Ambulatorio 2	07
Ambulatorio 3	15
Ambulatorio 4	20
<b>Total Población en estudio</b>	<b>800</b>

Fuente: Recursos Humanos (2013)

### ***Muestra***

Sobre este aspecto, la muestra fue estratificada por cuanto se tomaron de cada uno de los ambulatorios estrato perteneciente a cada uno todo esto según lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2004) quienes indican:

Cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población y que además son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada. Lo que

aquí se hace es dividir a la población en sub-poblaciones o estratos, y se selecciona una muestra por cada estrato. (p.311)

Por tanto, primero se aplica la fórmula estadística para conformar la muestra de la siguiente forma:

N: tamaño de población = 800 personas

$\tilde{y}$  = valor promedio de la variable (100%)

se = error estándar = 0.05 determinado por el autor

$V^2$  = varianza de la población. Su definición (se): cuadrado del error estándar

$s^2$  = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $\tilde{y}$

$n'$  = tamaño de la muestra sin ajustar

$n$  = tamaño de la muestra

**Al sustituir:**

$$n' = \frac{s^2}{V^2} \quad s^2 = p(1-p) = 0.95(1-0.95) = 0.0475 \quad V^2 = 0.0225$$

$$n' = \frac{0.0475}{0.00025} = 190$$

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N} = \frac{190}{1 + (190 / 800)} = \frac{190}{1.2375} = 153$$

***Muestra en estudio***

**Cuadro 4**

<b>UBICACIÓN O ESTRATO</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>FACTOR <math>n/N=</math> <b>0.19125</b></b>
Sede Principal	753	144 *
Ambulatorio 1	05	1
Ambulatorio 2	07	1
Ambulatorio 3	15	3
Ambulatorio 4	20	4
	<b>N = 800</b>	<b>n = 153</b>

**Fuente: León y Montero (2013)**

La muestra en la sede principal estará conformada por 136 trabajadores de los distintos servicios a quienes se le aplicó el cuestionario y 8 trabajadores del departamento de RR.HH a quienes se le aplicó la entrevista semi-estructurada para el total de 144 trabajadores.

### **Validez y Confiabilidad**

#### ***Validez***

Recurriendo a lo establecido por diferentes autores, se puede ver que Hernández y otros (2004: 139), señalan que la validez en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Para realizar el proceso de validación del instrumento se aplicó el llamado juicio de expertos, el cual según, Sierra, (1997), consiste en:

La entrega de los instrumentos a los especialistas para que realicen y establezcan criterios en relación al cumplimiento de las condiciones necesarias para recoger la información; es decir, se determinará hasta

donde los ítem del instrumento son representativos del dominio del contenido (p.121).

En consecuencia, se aplicó la validez de tres expertos, para la acotación en cuanto a redacción, pertenencia y correspondencia de los ítems del instrumento.. (ver Anexo “D”)

### ***Confiabilidad***

Se aplicó un 01 cuestionario de 20 preguntas a la muestra, sujetos a la fórmula de KR-20 (Kuder & Richardson), puesto Hernández y otros (2004: 354) refieren que “la misma es tan sólo una variante de alfa, especialmente orientada a ítems dicotómicamente con valores 0 y 1”. Dicho de otra forma, para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alpha, basada en la fórmula y equivalente a la fórmula de Kuder & Richardson, ya que es el más indicado para medir confiabilidad cuando las puntuaciones de los ítems son dicotómicas con la siguiente formula. . (ver Anexo “E”)

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * \left( 1 - \frac{\sum pq}{S^2t} \right) \quad 0.74$$

En consecuencia el resultado de 0.74 grados de confiabilidad es alto, según lo indicado por Hernández y otros (2004: 354) quinen aseveran que “el nivel que oscila entre 0.61 y 0.80 es un rango Alto”, lo cual indica que el instrumento es confiable.

### **Análisis de los Resultados**

Para la presentación de los resultados obtenidos, por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos primeramente se presenta el análisis en relación a las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario aplicado a los ciento cuarenta y

cinco (145) trabajadores de la sede principal y de los ambulatorios de la empresa en estudio, así como los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las ocho (08) personas del departamento de recursos humanos. Por tanto, se debe indicar que en cuanto a los instrumentos se refiere, se realizó un análisis enfocado a dar respuesta a las variables de los objetivos específicos del presente estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Cuando se habla de análisis debe hacerse referencia a las fuentes y procedimientos que suministren información adecuada, por lo que se puede decir que a partir de la información obtenida se realizó un estudio de los resultados, en el que se utilizó la estadística descriptiva mediante una distribución de frecuencia, a través de histogramas o gráficos de barra.

Por tanto, para el análisis de los de los instrumentos de recolección de información, primeramente se indican los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de de estudio, presentándose una tabla, agrupada por indicadores e ítems, demostrando las pregunta, así como la cantidad de respuestas obtenidas, es decir la frecuencia absoluta ( $f_i$ ), el porcentaje de cada respuesta o frecuencia relativa (%), y el promedio, seguidamente el gráfico representativo que corresponda para evidencia las categorías enunciadas, además de las cantidades de frecuencia de cada respuesta, con el cual se realizó un análisis enfocado a las variables de los objetivos específicos del presente estudio apoyado en las bases teóricas de esta investigación

Por último se presenta, los resultados de la entrevista semi-estructurada realizada a los ocho (08) trabajadores del departamento de recursos humanos, generando el análisis de la misma.

En consecuencia, el orden en que se presenta la información de este capítulo VI es el siguiente:

- Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario a los trabajadores de la empresa.
- Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al departamento de recursos humanos.
- Cuadro de identificación de debilidades y fortalezas del análisis del cuestionario.



**Análisis e interpretación de resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa.**

**Pregunta: 1, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Tipo de personal al que está dirigido

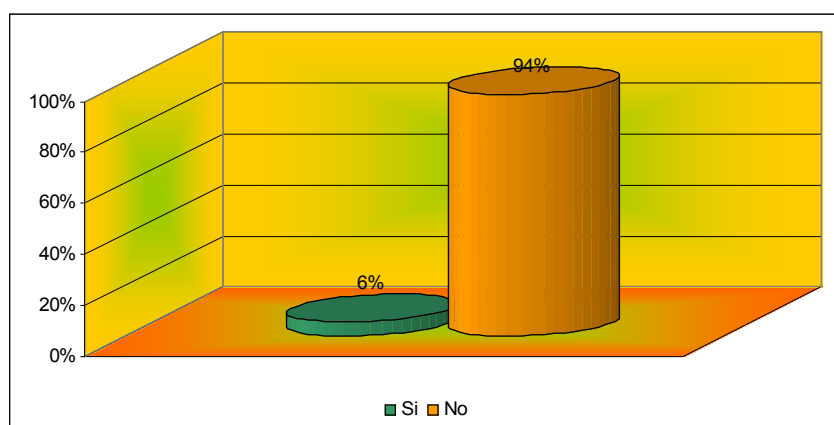
**Indicador:** Ámbito de aplicación.

**Tabla 1**

**Distribución de frecuencias del indicador “Ámbito de aplicación” según el “Tipo de personal al que está dirigido” el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
1 ¿Usted recibió el proceso de inducción al ingresar a la empresa?	8	6	137	94
<b>PROMEDIO</b>		<b>6%</b>		<b>94%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 1:** Distribución de frecuencias del indicador *Ámbito de aplicación* según el tipo de personal al que está dirigido el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio

### **Análisis e interpretación**

En función al Indicador “Ámbito de aplicación” y el ítem “Tipo de personal al que está dirigido”, se puede visualizar en la tabla 1 que sólo el seis por ciento (06%) de la muestra indicó que Si recibió el proceso de inducción al ingresar a la empresa; y el noventa y cuatro por ciento (94%) indicó que No. Lo que denota falta de inducción de los trabajadores de esta organización del sector salud.

No obstante, Chiavenato (2000) refiere que una de las tareas de Administración de Recursos Humanos, es el hecho de desarrollar las capacidades, habilidades y aptitudes humanas a la vez que la organización va representando el medio que permita a las personas desenvolverse y alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente con los de la organizaciones, por tanto y en consideración al subsistema de provisión donde se debe desarrollar los programa de inducción se visualiza que en promedio el noventa y cuatro de los encuestados coinciden que no recibió proceso de inducción alguno, lo cual justifica la propuesta de un plan de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso para la empresa caso de estudio.

**Preguntas: 2, 3,4, 5, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Información de la Empresa

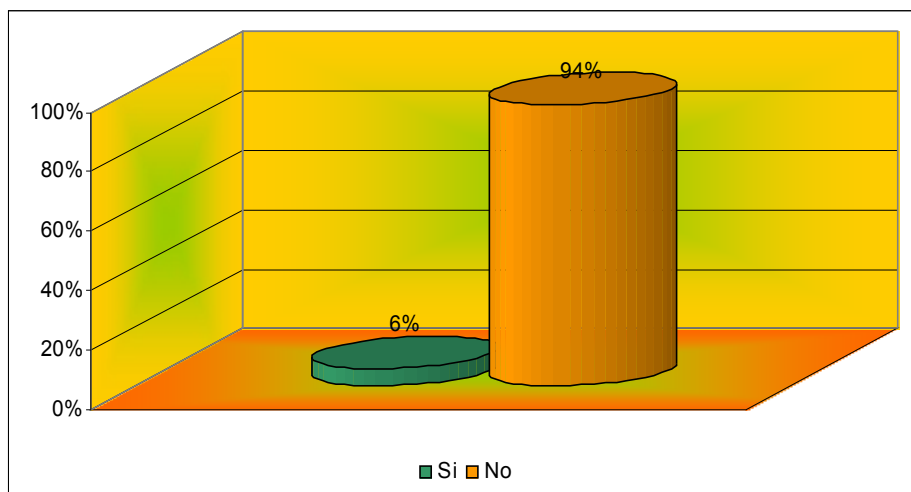
**Indicador:** Contenido de la Inducción.

**Tabla 2**

**Distribución de frecuencias del indicador Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

PREGUNTA	Si	%	No	%
2. ¿Se le informó al momento de su ingreso sobre la visión organizacional?	3	2	142	98
3. ¿Se le ha informado sobre la misión de la organización?	7	5	138	95
4. ¿Se le ha informado sobre la los objetivos organizacionales?	5	3	140	97
5. ¿Se le hizo de su conocimiento al momento de su ingreso los valores organizacionales?	19	13	126	87
<b>PROMEDIO</b>		<b>6%</b>		<b>94%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 2 Distribución de frecuencias de la Información de la Empresa en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

### **Análisis e interpretación:**

En función a la Indicador “Contenido de la Inducción” y el ítem “Información de la Empresa”, se puede visualizar en la tabla 2 que sólo el seis por ciento (06%) de la muestra indicó que Si han recibido información de la empresa en un proceso de inducción; y el noventa y cuatro por ciento (94%) indicó que No. Lo que pone en evidencia que la organización objeto del presente estudio tiene debilidades al momento de aplicar este subsistema aplicación de personas de la ARH como lo es proceso de socialización – inducción para la optimización de los servicios que la misma requiere. En este sentido, Chiavenato (2002: 150), refiere que en “la socialización organizacional la misión, visión, los objetivos y la cultura organizacional constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones”; en este sentido, la organización debe tratar de adaptar las personas con dichas premisas para lograr integrarlos en su contexto, condicionándolos a las prácticas y filosofía organizacionales.

**Preguntas: 6, 7 Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Funciones del Cargo

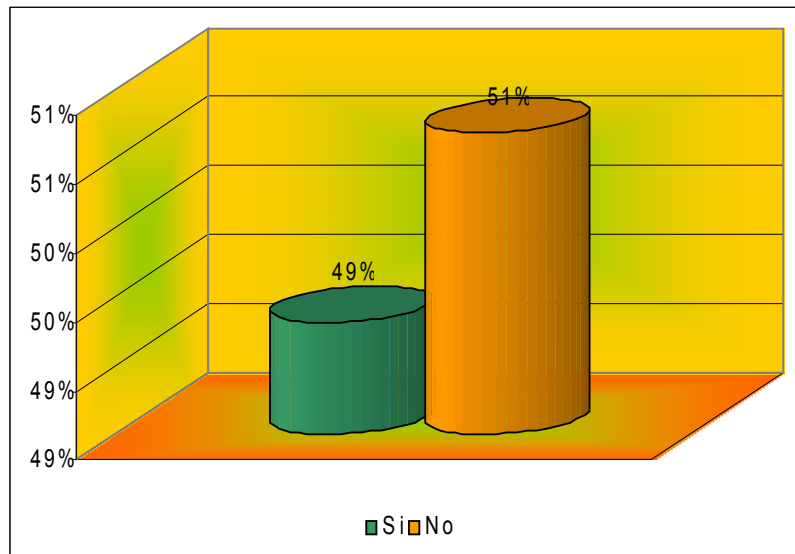
**Indicador:** Contenido de la Inducción.

**Tabla 3**

**Distribución de frecuencias de las Funciones del Cargo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
6. ¿Se le indicó cuales eran las funciones del cargo al momento de ingresar a la organización.	13 0	90	15	10
7. ¿Se le indicó el Análisis de Seguridad en el Trabajo (AST) al momento de ingresar a la organización.	13	9	13 2	91
<b>PROMEDIO</b>		<b>49%</b>		<b>51%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 3. Distribución de frecuencias de las Funciones del Cargo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

#### **Análisis e interpretación:**

Al visualizar el “Contenido de la Inducción” y el ítem “Funciones del Cargo”, en la tabla 3 se observa que el cuarenta y nueve por ciento (49%) de la muestra indicó que Si han recibido información de la empresa sobre las funciones a desarrollar en el cargo para el cual fue contratado; y el cincuenta y uno por ciento (51%) indicó que No. En este sentido se puede aducir que el proceso de inducción de la organización caso de estudio presenta debilidades al no tener todos los elementos de un programa de inducción tal como lo refieren Werther y Davis (2008), quienes refieren que los temas más comunes en un programa de inducción, los comprenden las categorías globales de la organización, las prestaciones y el servicio al personal

**Preguntas: 8, 9 Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Beneficios Sociales

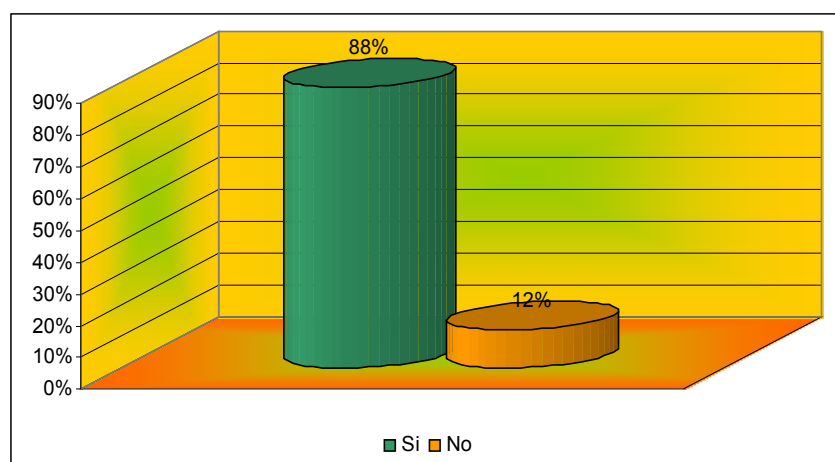
**Indicador:** Contenido de la Inducción.

**Tabla 4**

**Distribución de frecuencias en los Beneficios Sociales del Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

PREGUNTA	Si	%	No	%
8. ¿Al momento de ingresar le hablaron sobre los beneficios económicos?	128	88	17	12
9. ¿Al momento de ingresar le hablaron sobre beneficios contractuales de la organización?	128	88	17	12
<b>PROMEDIO</b>		<b>88%</b>		<b>12%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 4. Distribución de frecuencias de los Beneficios Sociales en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

### **Análisis e interpretación:**

Al observar el “Contenido de la Inducción” específicamente el ítem “Beneficios Sociales”, en la tabla 4 se visualiza que el ochenta y ocho por ciento (88%) de la muestra indicó que Si le han informado sobre dichos beneficios; y el doce por ciento (12%) indicó que No. Por lo cual, se evidencia como una fortaleza que los empleados puedan tener la información oportuna sobre este tópico que los motiva a laborar en condiciones conocidas de ese tipo de beneficio, ya que Bohlander y Scott (2007), refieren que dentro del proceso de inducción se le debe proporcionar a los empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos y prestaciones que devengará dentro de la organización.

**Pregunta: 10, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Jornada de Trabajo

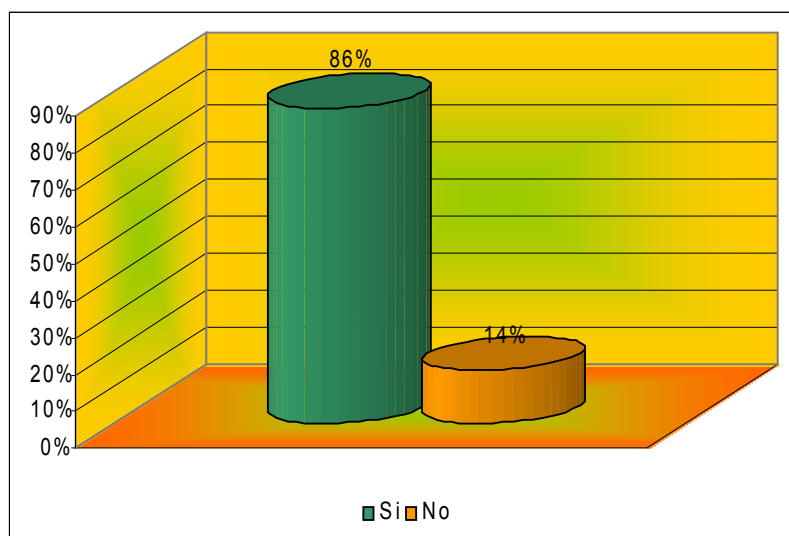
**Indicador:** Contenido de la Inducción

**Tabla 5**

**Distribución de frecuencias de la Jornada de Trabajo en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
10. ¿Al momento de ingresar le informaron cuál sería su horario de trabajo?	12 4	86	21	14
<b>PROMEDIO</b>		<b>86%</b>		<b>14%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 5. Distribución de frecuencias de la Jornada Laboral en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

#### **Análisis e interpretación:**

En función al indicador “Contenido de la Inducción” del ítem “Jornada Laboral”, en la tabla 5 se observa que el ochenta y seis por ciento (86%) de la muestra indicó que Si le han informado sobre la jornada de trabajo; y el catorce por ciento (14%) indicó que No. Siendo esta otra fortaleza que posee la información que a empresa le informa a sus empleados, cumpliendo en mayor cuantía lo referido por Chiavenato (2002: 490) los indica que “, todo programa de inducción debe estar diseñado de manera estructurada, que cumpla con un proceso específico para poder lograr los objetivos, indicando las actividades que debe contener un programa de inducción, tales como: ...d.) Horarios, días de trabajo, etc....”; razón por la cual esta variable también estará incluida en la propuesta que se pretende realizar a la empresa objeto del presente estudio.



**Pregunta: 11, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Normas de Seguridad Laboral

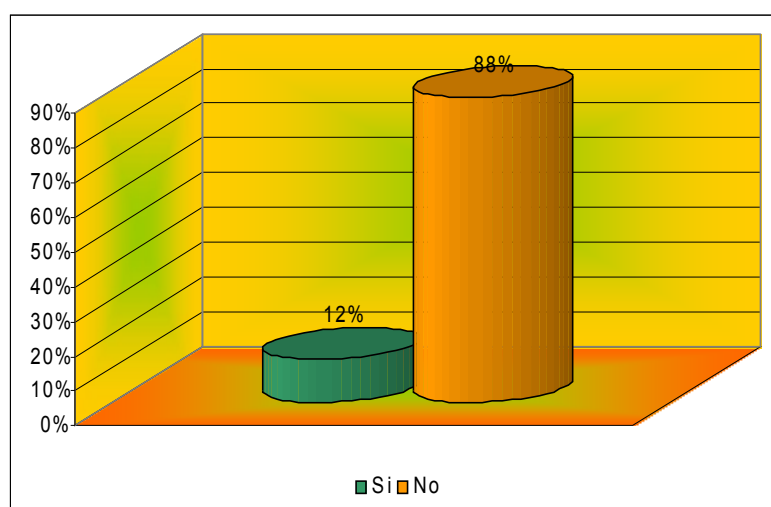
**Indicador:** Contenido de la Inducción

**Tabla 6**

**Distribución de frecuencias de las Normas de Seguridad Laboral en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA	Si	%	No	%
11, ¿Al momento de ingresar se le suministró información sobre las condiciones de Seguridad y Salud Laboral de la organización y/o de su entorno laboral?	18	12	127	88
<b>PROMEDIO</b>		<b>12%</b>		<b>88%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 6. Distribución de frecuencias de las Normas de Seguridad Laboral en el Contenido de la Inducción de la empresa objeto de estudio**

### **Análisis e interpretación:**

En el indicador “Contenido de la Inducción” del ítem “Normas de Seguridad Laboral”, en la tabla 6 se observa que el doce por ciento (12%) de la muestra indicó que Si le han informado sobre la jornada de trabajo; y el ochenta y ocho por ciento (88%) indicó que No. En este sentido, se visualiza otra debilidad en la información que la empresa objeto de estudio está suministrando a sus trabajadores, esto en concordancia con lo Werther y Davis (2008:234), refieren que los temas más comunes en un programa de inducción, en el aspecto de las funciones y deberes específicos, dentro de los cuales engloba a las “Normas específicas de seguridad” como se ilustra en la cuadro 1 de las bases teóricas del presente estudio, razón por lo cual es importante para la organización que sus trabajadores estén en conocimiento de la normativa legal vigente en materia de seguridad, dando fortaleza a la propuesta que se ha de realizar.

**Pregunta: 12, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Duración del Proceso de Inducción

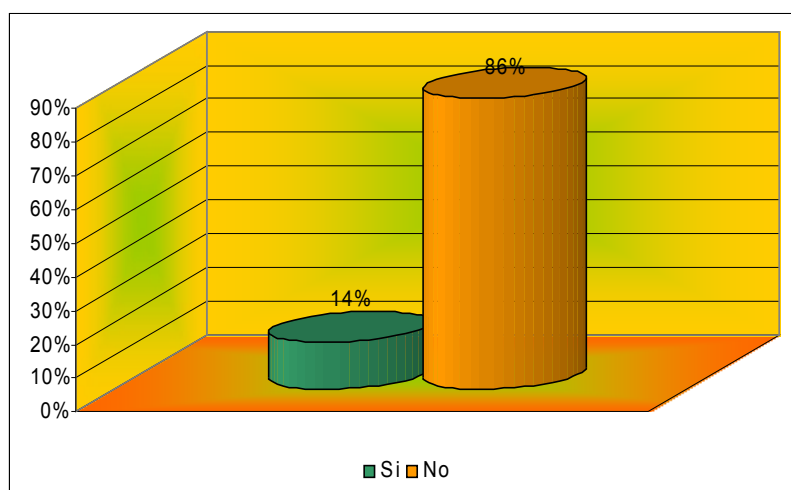
**Indicador:** Tiempo dedicado al Proceso de Inducción

**Tabla 7**

**Distribución de frecuencias de la Duración del Proceso de Inducción en el indicador Tiempo dedicado al Proceso de Inducción en empresa objeto de estudio.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
12. ¿Al momento de su ingreso le pareció suficiente el tiempo empleado por la organización, para darle información sobre la misma y sus beneficios?	20	14	125	86
<b>PROMEDIO</b>		<b>14%</b>		<b>86%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 7. Distribución de frecuencias de la Duración del Proceso de Inducción en el Indicador Tiempo dedicado al Proceso de Inducción de la empresa objeto de estudio**

### **Análisis e interpretación:**

En función al indicador “Tiempo dedicado al Proceso” del ítem “Duración en el Proceso de Inducción”, en la tabla 7 se observa que el catorce por ciento (14%) de la muestra indicó que Si le pareció suficiente el tiempo empleado por la organización, para darle información sobre la misma y sus beneficios; y el ochenta y seis por ciento (86%) indicó que No. En definitiva se observa, que al momento de ofrecer al nuevo empleado la información, la misma es escasa ya que mayormente los empleados refieren no considerar suficiente el tiempo que se dedicó para dar la información que es relevante para el mismo, por cuanto al conocimiento de la organización y la parte del socioeconómica a la que tiene derecho; en este sentido, Chiavenato (2000) refiere:

Si el supervisor desempeña un buen trabajo en la ejecución de tareas claves, el empleado ve la organización de manera positiva; si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en su labor con el nuevo empleado, éste verá la organización de modo negativo. (p.283)

Razón por la cual esta variable, de la duración, conducción, y en líneas generales contenido del programa se refiere también estará incluida en la propuesta, tomando en consideración que no se quede información que es necesaria y relevante para los trabajadores al momento de presentar la propuesta que se pretende realizar.

**Pregunta: 13, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Esclarecer las inquietudes

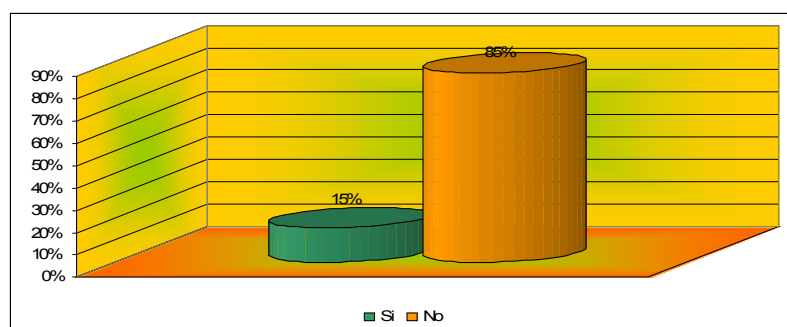
**Indicador:** Presentación el puesto de Trabajo

**Tabla 8**

**Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA	Si	%	No	%
13. ¿La información obtenida al ingresar le permitió aclarar sus dudas sobre sus condiciones de trabajo?	22	15	123	85
<b>PROMEDIO</b>		<b>15%</b>		<b>85%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 8. Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.**

### **Análisis e interpretación:**

El indicador “Presentación el puesto de Trabajo” del ítem “Esclarecer las Inquietudes”, de la tabla 8, se evidencia que quince por ciento (15%) de la muestra indicó que la información obtenida al ingresar Si le permitió aclarar sus dudas sobre sus condiciones de trabajo; y el ochenta y cinco por ciento (85%) indicó que No. En consecuencia, se ratifica lo referido en el análisis de la pregunta inmediatamente anterior, ya que el nuevo empleado la información, con la poca información que se le indica, en el poco tiempo utilizado, no la consideran suficiente para lograr aclarar las dudas que puedan surgir, lo que puede ocasionar ansiedad o estrés laboral por la desinformación, todo esto en concordancia con lo indicado por, Meighan (1994) indica quien refiere:

El plan de inducción dependerá de lo que el nuevo empleado tiene que, debe y puede saber. También se determinará por la cantidad de inducción que la organización delegue en la gerencia de línea y por el volumen de recursos que la organización esté dispuesta o pueda dedicar a la aclimatación del personal nuevo (p.50).

En tal sentido, es imprescindible que el tiempo de ejecución del proceso de inducción sea agradable y que el facilitador logre dar la oportunidad a los trabajadores para aclarar las dudas que puedan tener; aspectos que serán tomados en consideración al momento de presentar la propuesta de este estudio.

**Pregunta: 14, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Presentación de los compañeros

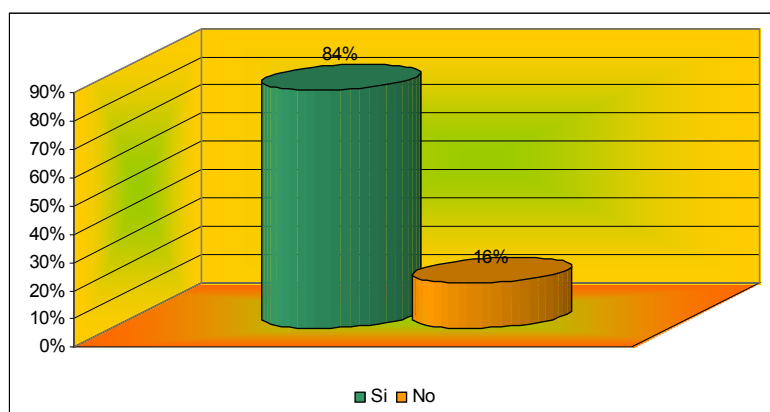
**Indicador:** Presentación el puesto de Trabajo

**Tabla 9**

**Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación de los compañeros de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA	Si	%	No	%
14. ¿Al momento de ingresar se le realizó la presentación con los compañeros de trabajo?	122	84	23	16
<b>PROMEDIO</b>		<b>84%</b>		<b>16%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 9. Distribución de frecuencias de “Esclarecer las Inquietudes” en el Indicador Presentación en el puesto de trabajo de la empresa objeto de estudio.**

### **Análisis e interpretación:**

Al observar el indicador “Presentación el puesto de Trabajo” del ítem “Presentación de los compañeros”, de la tabla 9, logra evidenciar que ochenta y cuatro por ciento (84%) de la muestra indicó que al momento de ingresar Si se le realizó la presentación con los compañeros de trabajo; y el diez y seis por ciento (16%) indicó que No. Por lo tanto, aunque se visualiza como una fortaleza del proceso es imperativo que se debe minimizar la ausencia de presentación de los compañeros de trabajo puesto que es una de las formas mas asertivas de comenzar con una buena socialización según lo descrito por Werther y Davis (2008:230), quines refieren que

la socialización “ofrece una herramienta para lograr la ubicación correcta del personal generando la mística de equipo, siguiendo un programa de inducción aprendiendo sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende entre los asistentes”. Por tanto, a través de efectivo instrumento de socialización, el nuevo trabajador puede experimentar un intenso deseo de ser aceptados, adoptando las pautas de conducta que rigen en la organización. Por consiguiente, es necesario que dentro de la inducción exista el tiempo necesario para presentar al nuevo trabajador.

**Pregunta: 15, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Recorrido por la Empresa

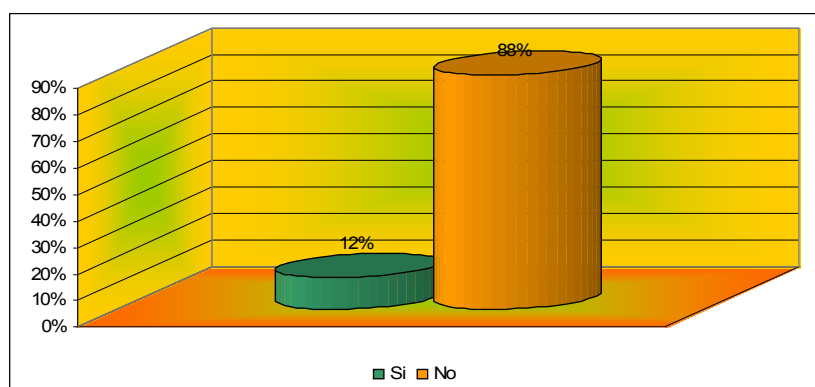
**Indicador:** Presentación el puesto de Trabajo

**Tabla 10**

**Distribución de frecuencias de “Recorrido por la Empresa” en el Indicador Presentación en el puesto de Trabajo de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA		Si	%	No	%
15	¿Al momento de su ingreso se le dio a conocer las diferentes áreas que conforman la organización para que usted se familiarice con la organización?	17	12	128	88
<b>PROMEDIO</b>			<b>12%</b>		<b>88%</b>

**Fuente:** León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 10.** Distribución de frecuencias de “Recorrido por la Empresa” en el Indicador Presentación en el puesto de trabajo de la empresa objeto de estudio

### **Análisis e interpretación:**

El indicador “Presentación el puesto de Trabajo” del ítem “Recorrido por la Empresa”, de la tabla 10, se observa que el doce por ciento (12%) de la muestra indicó que al momento de su ingreso Si se le dio a conocer las diferentes áreas que conforman la organización para que familiarizarse con la organización; el resto, ochenta y ocho por ciento (88%) indicó que No. En consecuencia, se evidencia otra debilidad del proceso de inducción por cuanto según Bohlander y Scott (2007: 328). “el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de servicio”.

Asimismo refiere que los beneficios de este proceso radica en: “Menor rotación de personal, aumento de la productividad, mejora de la moral de los empleados menores costos de capacitación y reclutamiento, facilitación del aprendizaje, reducción de la ansiedad de los recién empleados”. De allí la importancia de que en el caso del presente análisis el empleado logre conocer la infraestructura de la organización desde los primeros días dentro de la misma.



**Preguntas: 16 y 17, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Materiales Didácticos

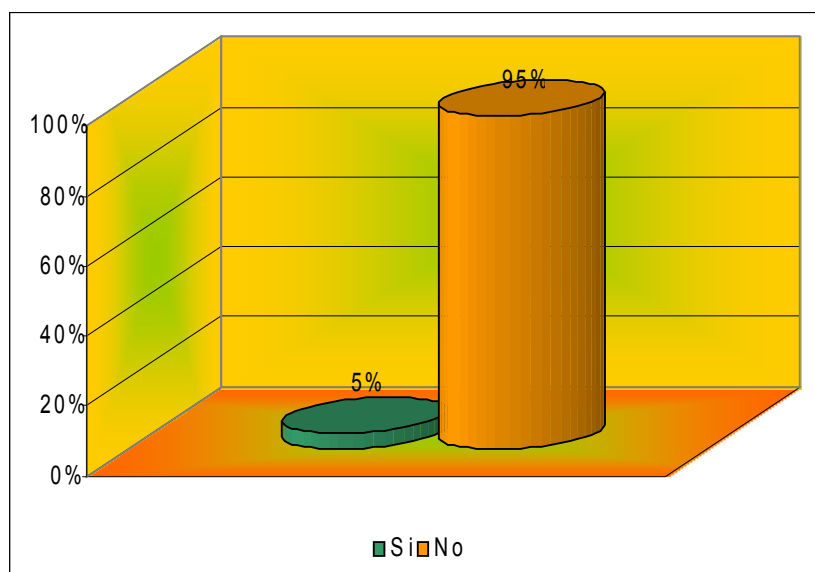
**Indicador:** Equipos y material de Apoyo

**Tabla 11**

**Distribución de frecuencias de “Materiales Didácticos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA	Si	%	No	%
16. Al momento de su ingreso se le dio un cronograma de actividades para darle información acerca de la organización?	7	5	138	95
17 ¿Al momento de su ingreso se utilizaron materiales didácticos, para darle información sobre la organización?	8	6	137	94
<b>PROMEDIO</b>		<b>5%</b>		<b>95%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 11. Distribución de frecuencias de “Materiales Didácticos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.**

### **Análisis e interpretación:**

Al observar el indicador “Equipos y material de Apoyo” del ítem “Materiales Didácticos”, de la tabla 11, se observa que cinco por ciento (05%) de los encuestados muestra contestó que al momento de su ingreso Si se le dio un cronograma de actividades para darle información acerca de la organización; el resto, ochenta y ocho por ciento (88%) indicó que No. Por tanto, al estar el trabajador sin conocer el cronograma de las actividades de inducción se evidencia otra debilidad de este proceso ya que algunos autores como Chiavenato (2000) aseguran que toda actividad administrativa o de gestión de talento humano amerita de recursos con los cuales se puede desarrollar las ideas plasmadas en la planificación, por ende, es necesario dedicar materiales, equipos, mobiliarios y espacio físico, entre otros, con los cuales se lleve un proceso de inducción de manera efectiva.

**Pregunta: 18, Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Equipos Tecnológicos

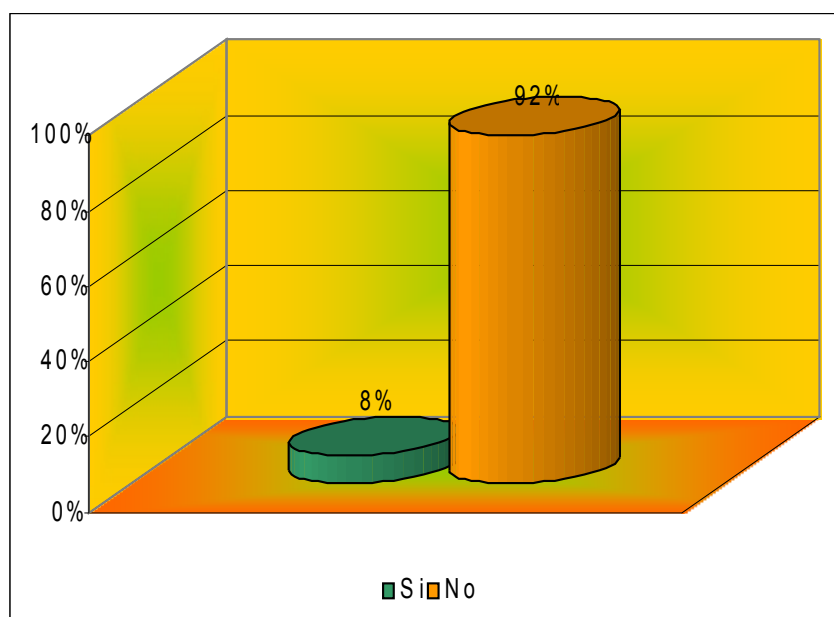
**Indicador:** Equipos y material de Apoyo

**Tabla 12**

**Distribución de frecuencias de “Equipos Tecnológicos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
18. ¿Al momento de su ingreso se utilizó presentación visual mediante equipos tecnológicos, para darle información sobre la organización?	1	8	134	92
<b>PROMEDIO</b>		<b>8%</b>		<b>92%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 12.** Distribución de frecuencias de “Equipos Tecnológicos” en el Indicador Equipos y material de Apoyo de la empresa objeto de estudio.

### **Análisis e interpretación:**

El indicador “Equipos y material de Apoyo” del ítem “Equipos Tecnológicos”, de la tabla 12, evidentemente se observa que ocho por ciento (08%) de los encuestados muestra contestó que al momento de su ingreso Si se utilizó presentación visual mediante equipos tecnológicos, para darle información sobre la organización; noventa y dos por ciento (92%) indicó que No. En este sentido, se visualiza otra debilidad de este proceso ya que algunos autores como Chiavenato (2000) afirman las bondades de un buen programa de inducción con aspectos fundamentales que cubran las expectativas de los nuevos ingresos, ya que el nuevo empleado desconoce puntos por lo cual es importante utilizar equipos audiovisuales para lograr plasmar la información de manera fácil y ordenada; razón por la cual las variables de materiales y equipos didácticos serán tomadas al presentar la propuesta de este estudio.

**Pregunta: 19, 20 Cuestionario No. 1 para los trabajadores de la empresa caso estudio.**

**Ítem:** Participación de la inducción

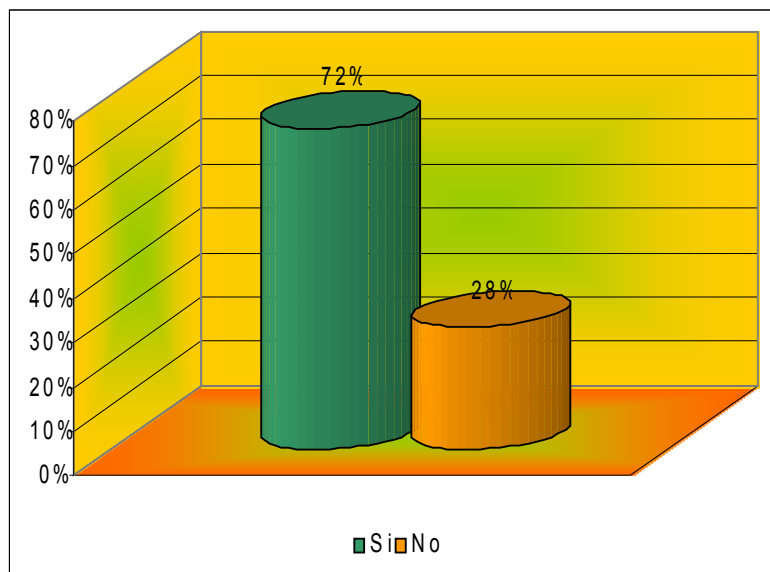
**Indicador:** Puntualidad, responsabilidad

**Tabla 13**

**Distribución de frecuencias de “Participación de la inducción” en el Indicador Puntualidad, responsabilidad de la empresa objeto de estudio.**

PREGUNTA	Si	%	No	%
19. ¿La persona encargada de darle la información acerca de la organización al momento de su ingreso, cumplió con su asistencia?	10 5	72	40	28
20. ¿La persona encargada de darle la información acerca de la organización, al momento de su ingreso, asistió a la hora pactada?	10 5	72	40	28
<b>PROMEDIO</b>		<b>72%</b>		<b>28%</b>

Fuente: León y Montero (2013)



Fuente: León y Montero (2013)

**Gráfico 13. Distribución de frecuencias de “Participación de la inducción” en el Indicador Puntualidad, responsabilidad de la empresa objeto de estudio.**

### **Análisis e interpretación:**

Finalmente en el indicador “Puntualidad, responsabilidad” del ítem “: Participación de la inducción”, de la tabla 13, se observa que setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados muestra contestó que la persona encargada de darle la información acerca de la organización al momento de su ingreso, Si cumplió con su asistencia y a la hora pautada; veintiocho por ciento (28%) indicó que No. En consecuencia, Los responsables de la inducción, deben ser por lo general personas con experiencias y capacitación comprobada en muchos casos, pueden tener a su cargo supervisores, otros que les colaboren al momento de realizar el proceso a fin de evidenciar responsabilidad y seriedad de la organización. Chiaventato (2000), por lo tanto estas variables también serán consideradas al presentar la propuesta de este estudio.

### **Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista semi-estructurada aplicada al departamento de recursos humanos.**

Las autoras del presente estudio lograron a través de la entrevista semi-estructurada conocer la posición institucional del departamento de recursos humanos en cuanto al proceso de inducción que se lleva a cabo en la organización del cual son garantes de la efectiva aplicación este proceso, en tal sentido se realizaron cinco (05) preguntas en la guía de entrevista, generando además una (01) preguntas adicionales en el ítem número 4; en tal sentido, la estructura de la entrevista se basó en las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe un programa de inducción que se le imparte al personal fijo y nuevo ingreso en la organización?

R) Si, actualmente se realiza el proceso de inducción a todo el personal de nuevo ingreso.

2. ¿Existe un área asignada para realizar el proceso?

R) Usualmente está asignado el auditorium, para dar la bienvenida aquellos empleados que hayan ingresado y tengan 3 meses o menos en la organización.

3. ¿Durante el proceso de inducción se dan a conocer los valores organizativos?

R) Si, dentro del proceso que se realiza a los trabajadores que tienen 3 meses o menos, se les explica sobre la misión, visión, los objetivos y cultura de la organización.

4. ¿Al momento del ingreso del trabajador se le da a conocer cuál será su horario de trabajo conjuntamente con los beneficios económicos?

R) Si, dentro del proceso se le indica inicialmente cuál será su puesto de trabajo para el cual se está contratando, también se le da a conocer el horario dentro del cual laborara y de igual manera se le proporciona la información sobre salario mensual, bono alimenticio y las políticas internas sobre el pago de las utilidades y demás beneficios.

- Quien es el responsable de dar tal información?

R) Al momento de la contratación, el departamento de recursos humanos es el encargado de informar al trabajador sobre sus beneficios y el supervisor de cada área es el encargado de dar a conocer las funciones que el trabajador desempeñará en el puesto de trabajo.

5. ¿Al momento del ingreso del trabajador se le da a conocer sobre las normas de seguridad laboral e instalaciones de la empresa?

R) Si, en cuanto a las normas de seguridad tenemos estipulado una charla de 20 minutos indicándole los métodos utilizados para resguardar la seguridad de cada

trabajador conjuntamente se les hace el recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros de trabajo.

Dentro del departamento de recursos humanos, al ser abordados en una única entrevista para los ocho (08) integrantes del departamento, donde cada uno podía responder cualquiera de las preguntas, coincidían al unísono sobre la premisa de que si realizan todos los aspectos básicos requeridos en un proceso de inducción, y no cabe duda al respecto, por cuanto los trabajadores lo reafirman en el cuestionario que se les aplicó; más sin embargo, cabe acotar que en el mismo se evidenció que no lo hacen en todo momento, razón por lo cual se presenta la propuesta, a fin de que tengan todos los pasos debidamente estructurados, y que se logre aplicar a todos los trabajadores, y que puedan contar con un instrumento de evaluación del proceso, a fin de mejorarlo en la medida que surjan actualizaciones legales o tecnológicas.

### Identificación de debilidades y fortalezas del análisis del cuestionario

**Cuadro 5**

<b>Debilidades</b>	
-	Poca información institucional (historia, misión, visión, normas, políticas procedimientos, estructura organizativa)
-	Escasa información sobre las condiciones de Seguridad y Salud Laboral
-	Insuficiente tiempo dedicado en el proceso de inducción
-	Los nuevos trabajadores consideran que no tienen como aclarar las dudas por la poca información en el poco tiempo
-	Fallas al realizar el recorrido por las áreas de la organización
-	No se utilizan materiales ni equipos didácticos
<b>Fortalezas</b>	
-	Disponibilidad de la Organización para hacer del conocimiento del nuevo ingreso de las funciones del cargo.
-	La Organización cumple con informar a sus nuevos trabajadores sobre los beneficios socioeconómicos y contractuales.
-	Mayormente se realiza l presentación de los compañeros.
-	El analista de RR.HH es responsable en la asistencia y puntualidad al momento de dar la inducción.
-	La organización posee tanto el espacio como equipos didácticos a disposición para ejecutar un programa de inducción


Fuente: León y Montero (2013)



**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**


**PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA  
DEL SECTOR SALUD UBICADA EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO**





		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000		Presentación de la Propuesta CONTENIDO:		CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión:		PI-001	1	Página 104 de 150
<b>PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>						
<p>La propuesta, va dirigida a todo el personal de la organización objeto del presente estudio ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, con el propósito de ser considerado como una alternativa viable para fortalecer la visión estratégica de la empresa en cuanto a la integración de los trabajadores a la organización a través de un proceso de inducción al personal, y de esta manera, garantizar el éxito en el marco de las nuevas disposiciones legales, con lo cual los mismos conozcan tanto las premisas organizacionales, como los beneficios que esta les brinda.</p> <p>Por consiguiente, se pretende exponer un proceso de inducción orientado a prevenir, ofrecer oportunidades de mejora con relación al actual proceso, adecuándolo a las premisas organizaciones, así como de los beneficios socioeconómicos y contractuales, indicando además los procedimientos a seguir en el transcurso del proceso de inducción.</p> <p>En este caso, dicho programa contará con los pasos consecuentes que conllevan al mejoramiento continuo del proceso, el cual beneficia los trabajadores y consecuentemente a la empresa, brindando ésta la oportunidad de fortalecer la socialización de los nuevos trabajadores, dejando por escrito todo el soporte de los aspectos relacionados al contenido de la aplicabilidad del programa, el cual puede ser adecuado dependiendo de los cambios generados por la contratación colectiva o por la legislación venezolana vigente.</p>						

		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO	
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000		Objetivos de la Propuesta CONTENIDO:		CÓDIGO	VERSIÓN:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión:		PI-001	1
PÁG.: Página 105 de 150					
<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b>					
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Facilitar al trabajador que ingresa a la organización la adaptación, integración y socialización tanto al puesto de trabajo como al entorno a indicando toda la información relacionada con la empresa y el medio ambiente laboral.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar al trabajador la información sobre la reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos, estructura organizativa de la misma, entre otros.</li> <li>- Proporcionar al trabajador la información sobre los beneficios socioeconómicos y contractuales que tiene la organización.</li> <li>- Suministrar al trabajador los riesgos laborales y los análisis de seguridad del trabajo.</li> <li>- Ofrecer al departamento de recursos humanos de la organización una herramienta para la evaluación del proceso de socialización e inducción del personal que ingresa a la organización.</li> </ul>					
		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO	

<b>RIF: J-00000000-0</b> <b>NIT: 00000000</b>		Justificación de la Propuesta <b>CONTENIDO:</b>	<b>CÓDIGO</b>  PI-001	<b>VERSIÓN:</b>  1	<b>PÁG.:</b>  Página 106 de 150
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión::			
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</b>					
<p>La organización objeto del presente estudio, posee debilidades en el proceso de socialización de los trabajadores que ingresan a la misma, según lo evidenciado en el instrumento de recolección de datos que se le aplicó a los trabajadores de dicha entidad, ya que según los resultados obtenidos, mayormente los empleados no conocen las premisas organizacionales tales como la reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos, estructura organizativa de la misma, entre otros.</p> <p>En este sentido, es importante que los trabajadores reciban un proceso de inducción, puesto que con ello, el mismo logrará un mayor sentido de pertenencia con la organización como capital humano integrado al fortalecimiento de la organización en función a los objetivos organizacionales.</p>					
		<b>CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A</b>		<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE          UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN          VALENCIA, ESTADO CARABOBO</b>	

RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Factibilidad de la Propuesta CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::	PI-001	1	Página 107 de 150

## FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

### Factibilidad Económica:

La propuesta presentada económicamente es factible, ya que la misma se realizó buscando el beneficio tanto para la empresa como para los empleados, a los más bajos costos, ya que la organización cuenta con la tecnología, mobiliario y espacios físicos propios que pueden utilizarse, se observan en los cuadros 6 y 7

## ESTIMACIÓN DEL COSTO

### Cuadro 6

DESCRIPCIÓN	MONTO Bs.
Personal encargado: Lcdo. RR.HH	4.500,00
Papelería: Bolígrafos, resmas de papel, cartuchos de impresoras	1.000,00
Material didáctico	500,00
Refrigerios para el personal nuevo ingreso	1.500,00
<b>TOTAL Bs.</b>	<b>7.500,00</b>


Fuente: León y Montero (2013)

## RELACIÓN COSTO – BENEFICIO


### Cuadro7

Relación Costo – Beneficio	
<i>Costos</i>	<i>Medición de eficiencia</i>
Se traducen en un costo de siete mil quinientos bolívares (7.500,00) aproximadamente	Optimización de la gestión en la administración de recursos humanos en el subsistema de aplicación de la ARH Socialización e integración de los trabajadores Fortalecimiento del clima laboral Motivación de los trabajadores por conocer la institución

Fuente: León y Montero (2013)

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
		CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	CONTENIDO:	PI-001	1	Página 107 de 150

Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::			
<b>NORMATIVAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal que ingresa a la empresa recibe la inducción</li> <li>• El Departamento de RR.HH es el encargado de ejecutar y supervisar la aplicación del proceso de inducción</li> <li>• El programa de inducción puede ser objeto de revisiones y de modificación, sujeto a los cambios tecnológicos y legales vigentes en el país</li> <li>• Al finalizar el proceso de inducción el trabajador llena un formato donde deje constancia de haber recibido la inducción</li> </ul>				

		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::	PI-001	1	Página 108 de 150

## FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### **Duración del Programa de Inducción:**

**Fase I:** 30 minutos: bienvenida, presentación del facilitador de la inducción, explicación del contenido de la inducción, solicitud de apagar celulares, otros

**Fase II:** 3 horas: incluye presentación en video beam donde se indica la información de las premisas organizacionales, y los beneficios socio económicos, contractuales, la normativa legal vigente en cuanto a la LOTTT y la LOPCYMAT, cubriendo la Seguridad y Salud Laboral de los trabajadores, notificación de riesgos además de entregar material de apoyo tipo tríptico con un resumen de lo expuesto.

**Fase III:** 1 hora: incluye el recorrido por las áreas de la organización.

**Fase IV:** 30 minutos aproximados: llenado del formato evaluación del proceso de inducción, para resguardar en el expediente de cada trabajador la evidencia del proceso de inducción y la notificación de riesgo.

El proceso de inducción, se podrá realizar en 5 horas, en el horario comprendido de 7:00 am a 12m.

 <b>CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A</b>		<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO</b>		
<b>RIF:</b> J-00000000-0 <b>NIT:</b> 00000000	<b>CONTENIDO:</b>	<b>CÓDIGO</b>  PI-001	<b>VERSIÓN:</b>  1	<b>PAG.:</b>  Página 109 de 150
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::			
<b>DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>				

## **Fase I: Recepción y bienvenida**

**Responsable:** RR.HH, Gerentes, jefes, Supervisores y Coordinadores de áreas


### ***Pasos previos:***

- ❖ Enviar cronograma de actividades del programa de inducción y la lista de nuevos trabajadores (máximo con tres meses de haber ingresado) a los supervisores de cada uno de los inmersos en el proceso.
- ❖ Contactar al nuevo trabajador, realizar la cita, indicando fecha, hora y el lugar donde se llevará a cabo el proceso de inducción
- ❖ Informar la finalidad del proceso de inducción

***Esta fase tiene como finalidad recibir a los nuevos trabajadores.***

Al llegar los trabajadores, enviados de cada área de la organización por sus jefes inmediatos, el Responsable de la inducción (RR.HH) debe:

- ✓ Inicia dando los buenos días, presentándose y haciendo firmar la lista de asistencia
- ✓ Indica la necesidad de dejar en vibración todos los celulares
- ✓ Indica el cronograma del proceso que se inicia

		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A			PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000		Fases II CONTENIDO:		CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:	
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión:		PI-001	1	Página 110 de 150	
<b>DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>							
<b>Fase II: Inducción General</b>							
<b>Responsable:</b> RR.HH (Analista de Ingreso, Coordinador de Seguridad y Salud Laboral)							
<b><i>Esta fase tiene como finalidad suministrarle al trabajador la información general sobre la organización.</i></b>							
✓ ¿Quién es y qué hace la Organización?							




✓	Misión
✓	Visión
✓	Valores
✓	Normas internas
✓	Políticas organizacionales
✓	Beneficios socioeconómicos / contractuales
✓	Horarios de trabajo
✓	Estructura organizativa
✓	Aspectos generales del cargo

### ¿Quién es y qué hace la Organización?

En 1968, en la ciudad de Valencia, logran compactarse un grupo de Médicos; dedicándose, sacrificándose y responsabilizándose, de una iniciativa que vino a resolver problemas de asistencia médica en nuestra Ciudad, que reclamaba una medicina más eficiente y óptima, al lado de la capacidad médica para la época acompañados del esfuerzo mancomunado de los recursos ambientales y equipos tecnológicos.

Con esta inquietud, se reunieron en el Hospital Central de Valencia, el 30 de

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SALU VALENCIA, ESTADO CAR 111		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases II CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::	PI-001	1	Página 111 de 150


### DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

octubre de 1967 nació la idea inicial de maternidad privada evolucionó hacia un hospital privado o “Centro Clínico Integral”, como lo manifestó uno de los pioneros, el Dr. Luis Enrique Torres Agudo.

Este grupo de Médicos, tuvo certeza del presente y visión de futuro, para fabricar un pilar de la medicina que lograrse compactar a lo largo de treinta y seis años, toda una obra grande y hermosa, en la asistencia médica privada, al hacer accesible los beneficios del progreso y tecnología hacia el bienestar social, para toda la comunidad

del Estado Carabobo, y muy específicamente en la ciudad de Valencia. Actualmente se puede presenciar una Institución, con las características de un Hospital General, con todos los servicios y especialidades médicas, atendidas por un personal médico, asistencial y administrativo, de suficiente capacidad y experiencia, donde los pacientes puedan gozar de un confort extra y donde las áreas de consultas, son separadas de la hospitalización.

La clínica fue inaugurada el día 23 de julio de 1976, en un acto solemne en la sede de la Clínica entre 8 y 10 de la noche. El Instituto fue bendecido por Monseñor Luis Eduardo Henríquez, primer arzobispo de Valencia; estuvieron presente distintas personalidades, entre ellas el Ingeniero Emiliano Ascúnez, Presidente del Estado Carabobo (1974-1978), también estuvo el sabio Dr. Enrique Tejera, el Dr. Fernando Guerra Méndez, los médicos de la clínica y un selecto público.

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases II CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
	Fecha de Elaboración: Marzo 2013	PI-001	1	Página 112 de 150

## DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### Misión:

Proporcionar un servicio confiable, seguro, eficiente, responsable, cordial y humano a nuestros pacientes, prestándoles excelente atención y el mejor tratamiento en una atmósfera de tranquilidad y buen trato. Estamos consagrados al paciente y nuestros servicios están dirigidos a satisfacer sus necesidades.


### Visión:

Lograr la mejor proyección comunitaria de un centro de atención médica. Organizando sus servicios con tecnología moderna y mística profesional, con gentes

consagradas y emprendedoras que permita ofrecer un servicio excelente a sus pacientes con seguridad y terapéuticas. Manteniendo lo más altos niveles de calidad.

**Valores:**

- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso socialista
- ✓ Humildad
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Justicia social

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases II CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::	PI-001	1	Página 113 de 150


**DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

**Normas internas**

- ✓ Apariencia personal: Todos los trabajadores portan uniforme y equipos de protección personal que otorga la empresa, así como el carnet de identificación y presentar buena presencia
- ✓ Puntualidad y asistencia: Todos los trabajadores cumplen con el horario de trabajo establecido por la organización, el cual está publicado y ubicado en el área de la casilla de marcaje.
- ✓ Calidad de Servicio: está basada en la calidad de atención al paciente, manteniendo además, buenas relaciones interpersonales con el personal de la organización, se sugiere no utilizar celulares en horario laboral a menos que sea estrictamente necesario (portarlo en tono de vibración)

## Políticas organizacionales

- ✓ **Talento humano:** Orientar las políticas de Talento Humano al ingreso, mantenimiento y desarrollo del personal con base en los factores establecidos por la organización como determinantes para el logro de los objetivos institucionales, deberá cumplirse para todos los integrantes de la Institución,
- ✓ **Prestación de servicios:** los ejes básicos del acceso, la calidad y la eficiencia que enmarcan la política nacional de prestación de servicios de salud para garantizar a la población usuaria del servicio de salud, la atención oportuna, la satisfacción de la demanda, uso eficiente y racional de los recursos, operación efectiva de la estrategia institucionales y el dimensionamiento de la


		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A			PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000		CONTENIDO:		CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:	
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión:		PI-001	1	Página 114 de 150	

## DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

oferta de los servicios hospitalarios hacia la ampliación de cobertura, diversificación de servicios y capacidad de respuesta de acuerdo a la transición epidemiológica, al cambio de la estructura demográfica de la población y a la normatividad del sistema.


- ✓ **Seguridad del paciente:** Expresamos nuestro compromiso con la ATENCIÓN CONFIABLE como característica fundamental de la calidad, promoviendo el desarrollo de procesos seguros, el fomento de una cultura organizacional que genere en sus colaboradores el desarrollo de hábitos y practicas seguras, haciendo del aprendizaje organizacional el eje para lograr la excelencia y minimizar los riesgos en la prestación de los servicios a nuestros pacientes y familiares.

## Beneficios socioeconómicos / contractuales

<div><div><div>✓</div><div>Vacaciones</div></div><div><div>✓</div><div>Utilidades</div></div><div><div>✓</div><div>Bono alimenticio</div></div><div><div>✓</div><div>Seguro Social Obligatorio</div></div><div><div>✓</div><div>F.A.O.V</div></div><div><div>✓</div><div>Bono Asistencia</div></div><div><div>✓</div><div>Póliza de HCM</div></div><div><div>✓</div><div>Póliza de Vida</div></div><div><div>✓</div><div>Seguro Funerario</div></div></div>																						
	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO																			
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases II CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:																		
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::	PI-001	1	Página 115 de 150																		
DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN																						
<div>Horarios de trabajo</div> <div>Cuadro 8</div> <div>Personal Asistencial y Administrativo</div> <table><thead><tr><th>Lunes a Viernes</th><th>Lunes a Domingo</th></tr></thead><tbody><tr><td>7:30 am - 12:00m</td><td>7:00 am - 1:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo</td></tr><tr><td>1:30 pm - 5:00pm</td><td></td></tr><tr><td>7:00 am - 12:00m</td><td>1:00 pm - 7:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo</td></tr><tr><td>1:30 pm - 4:30pm</td><td></td></tr><tr><td>7:30 am - 1:00pm</td><td>7:00 pm – 7:am interdiario rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo</td></tr><tr><td>2:30 pm - 5:00pm</td><td></td></tr><tr><td>8:00 am - 1:00pm</td><td></td></tr><tr><td>2:00 pm - 5:00pm</td><td></td></tr></tbody></table>					Lunes a Viernes	Lunes a Domingo	7:30 am - 12:00m	7:00 am - 1:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo	1:30 pm - 5:00pm		7:00 am - 12:00m	1:00 pm - 7:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo	1:30 pm - 4:30pm		7:30 am - 1:00pm	7:00 pm – 7:am interdiario rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo	2:30 pm - 5:00pm		8:00 am - 1:00pm		2:00 pm - 5:00pm	
Lunes a Viernes	Lunes a Domingo																					
7:30 am - 12:00m	7:00 am - 1:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo																					
1:30 pm - 5:00pm																						
7:00 am - 12:00m	1:00 pm - 7:00pm rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo																					
1:30 pm - 4:30pm																						
7:30 am - 1:00pm	7:00 pm – 7:am interdiario rotativo con 1 día de descanso y 1 día libre continuo																					
2:30 pm - 5:00pm																						
8:00 am - 1:00pm																						
2:00 pm - 5:00pm																						

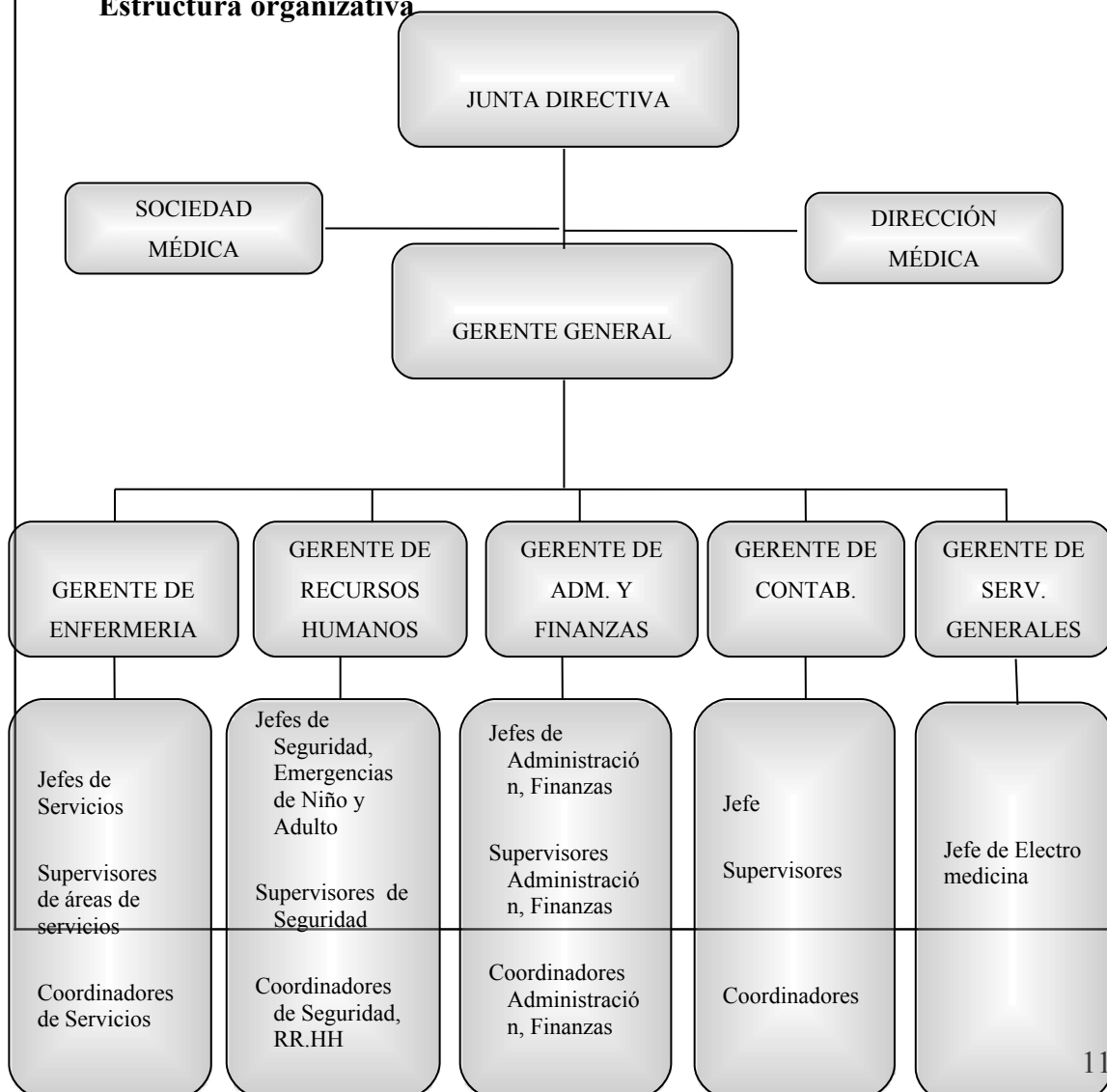
<p>7:00 pm – 7:00am interdiario rotativo incluye sábado y domingo con 1 día de descanso y 1 día libre semanal</p>	<p>Fases II</p>
---	-----------------

Fuente: Adaptado León y Montero (2013) con datos RR.HH

 <p>CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A</p>		<p>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO</p>		
<p>RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000</p>	<p>CONTENIDO:</p>	<p>CÓDIGO</p>	<p>VERSIÓN:</p>	<p>PÁG.:</p>
<p>Fecha de Elaboración: Marzo 2013</p>	<p>Fecha de Revisión::</p>	<p>PI-001</p>	<p>1</p>	<p>Página 116 de 150</p>

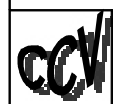
## DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### Estructura organizativa



Fuente: RR.HH (2013)

Figura 6

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases II CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
		PI-001	1	Página 117 de 150
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::			


## DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### Aspectos generales del Cargo:

- ✓ Presentación de los nuevos compañeros de Trabajo
- ✓ Denominación del Cargo
- ✓ Ubicación, piso, sección, área
- ✓ Condiciones de Seguridad y Salud Laboral

Finalizada la inducción por parte del encargado de RR.HH los participantes son guiados a las oficinas del Departamento de Seguridad y Salud Laboral, a fin de que este departamento realice las Charlas de Notificación de Riesgo y haga entrega de los Análisis de Seguridad en el Trabajo (AST) a cada trabajador, según el cargo para el cual fue contratado.

**Nota: Finalizada esta segunda etapa se hace entrega del tríptico resumen**

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO		
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		PI-001	1	Página 118 de 150

## **DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

### **Fase III: Recorrido por las áreas de la organización**

Responsable: RR.HH (Analista de Ingreso, Supervisor de Seguridad Planta Física)

*Esta fase tiene como finalidad hacer del conocimiento del empleado todas las áreas*

- ✓ Recorrido por las áreas de la organización
- ✓ Área de la casilla de marcaje de entrada y salida de la organización
- ✓ Departamentos segregado en las 3 áreas en que está dividida la edificación de la organización (Bancos, Comedores, Consultorios, Emergencias, Quirófanos, Admisión, Enfermería y áreas Administrativas, entre otras)




		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO	
RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000		CONTENIDO:		CÓDIGO	VERSIÓN:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión::		PI-001	1
PÁG.: Página 119 de 150					
<b>DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>					
<b>Fase IV: llenado del formato evaluación del proceso de inducción,</b>  <b>Responsable: RR.HH (Analista de Ingreso)</b>  <i>Esta fase tiene como finalidad hacer el llenado del formato de evaluación del proceso de evaluación</i>  <p>En esta fase se realiza la evaluación de todo el programa de evaluación mencionado en las Fases I, II y III, con la cual se puede verificar el cumplimiento del objetivo general del programa de inducción.</p>  <p>Se presenta a continuación el formato o lista de chequeo (Check List) para que los trabajadores, seleccionen las alternativas correspondientes a la percepción del proceso de inducción, el cual sirve para evaluar el cumplimiento del programa, tomando en cuenta las sugerencias, con lo cual se podrá en todo momento realizar los correctivos pertinentes programa.</p>  <p><i>Al finalizar esta Fase el analista de RR.HH. asegurar de haber entregado los formatos de evaluación y que los mismos sean llenados por todos los participantes del proceso de inducción.</i></p>					
		CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A		PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO	

<b>RIF: J-00000000-0</b> <b>NIT: 00000000</b>		CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:
Fecha de Elaboración: Marzo 2013		Fecha de Revisión:	PI-001	1
Página 120 de 150				

DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN		
Fecha: _____		
ACTIVIDAD	FASE	Ejecutado
Presentación	<input checked="" type="checkbox"/> Bienvenida <input checked="" type="checkbox"/> Nombre del Trabajador <input checked="" type="checkbox"/> Cargo a desempeñar <input checked="" type="checkbox"/> Propósito de la reunión	
Información de la organización	<input checked="" type="checkbox"/> ¿Quién es y qué hace la Organización? _____ <input checked="" type="checkbox"/> Misión _____ <input checked="" type="checkbox"/> Visión _____ <input checked="" type="checkbox"/> Valores _____ <input checked="" type="checkbox"/> Normas internas _____ <input checked="" type="checkbox"/> Políticas organizacionales _____ <input checked="" type="checkbox"/> Beneficios socioeconómicos / contractuales _____ <input checked="" type="checkbox"/> Horarios de trabajo _____ <input checked="" type="checkbox"/> Estructura organizativa _____ <input checked="" type="checkbox"/> Aspectos generales del cargo _____	
Estructura organizativa	<input checked="" type="checkbox"/> Organigrama general _____	
Aspectos generales del cargo	<input checked="" type="checkbox"/> Presentación de los nuevos compañeros _____ <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del Cargo _____ <input checked="" type="checkbox"/> Ubicación, piso, sección, área _____ <input checked="" type="checkbox"/> Condiciones de Seguridad y Salud Laboral _____	

	CENTRO CLÍNICO VALENCIA, C.A.	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO
---	-------------------------------	--

RIF: J-00000000-0 NIT: 00000000	Fases IV CONTENIDO:	CÓDIGO	VERSIÓN:	PÁG.:
		PI-001	1	Página 121 de 150
Fecha de Elaboración: Marzo 2013	Fecha de Revisión::			

## DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD	FASE	Ejecutado
Recorrido por las áreas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área de la casilla de marcaje de entrada y salida de la organización</li> <li>✓ Departamentos segregado en las 3 áreas en que está dividida la edificación de la organización (Bancos, Comedores, Consultorios, Emergencias, Quirófanos, Admisión, Enfermería y áreas Administrativas, entre otras)</li> </ul>	
Presentación		

Firma del Trabajador: \_\_\_\_\_

Firma del Facilitador \_\_\_\_\_

*Al finalizar esta Fase el analista de RR.HH. recoge los formatos, despedir cordialmente a los trabajadores y posteriormente revisar los formatos de evaluación para evaluar objetivamente las respuestas y/o sugerencias que pudiesen haber realizado los participantes del programa de inducción, con lo cual se puedan realizar los correctivos necesarios a fin de optimizar el proceso.*

### LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fernando (1996). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. Cuarta Reimpresión. México.

Arias, Fidias. (1999). **El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración, Revisión por Carlos Sabino**. 3ra. Edición, Editorial Episteme, Orial Ediciones, Caracas, Venezuela.

Arias, Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. 5ta. Edición, Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.

Bitriaga, Blady (2008). **Propuesta de un programa de inducción para los trabajadores de la empresa Pirelli de Venezuela. Ubicada en Guacara Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Bohlander, George y Scott, Snell (2007). **Administración de Recursos Humanos**. 14ª. Edición. México, D.F.

Campos, Williams y Jiménez, Jaime (2007). **Propuesta de un programa de inducción para los trabajadores que ingresan al área de manufactura de la empresa ENCAVA, C.A.** Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Chiavenato, Idalberto, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, D.C. Colombia.

Chiavenato, Idalberto, (2002). **Gestión de Talento Humano**. Mc Graw Hill. Bogotá, D.C. Colombia.

Chiavenato, I., (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración** Séptima Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores. Impresores Encuadernadores, S.A. de CV. Tlalnepantla. México.

Chirinos de Sánchez., Nilda, (2004). **Guía –Texto para la Selección de Personal**. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Crespo, Rossana y Montana, María (2008). **Programa de inducción de personal para la empresa ALCICLA de Venezuela, ubicada en Valencia, Estado Carabobo**, Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Díaz, Alexander (2009) **Programa de re inducción para el personal que ingresa en la Editorial UNO; C:A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo**, Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Dessler, Gary (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson. México, D.F

Francés, Antonio., (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Pearson. Educación de México, S.A. de C.V, Primera Edición.

Goncalves, Alexis (1997). **Clima organizacional**. Documento en línea. Disponible en <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>. Consulta: julio, 2012.

Gómez, L., Blankin, D., Cardi., R. (1997) **Gestión de Recursos Humanos**, Pretince Hall Editores. España.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos., y Baptista., Pilar., (2004). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill. Venezuela.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2002). **Administración: una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill.

Márquez, Joan y Cordero, Juan (2008). **Análisis del Proceso de Inducción aplicado en la empresa Bellota de Venezuela, C.A., para determinar sus debilidades y fortalezas**. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Meighan Mechael (1994). **Programa de inducción: entrenamiento, diseño y ejecutivo**. Editorial Legis, Bogotá

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México, Editorial Prentice

Ochoa, Zuleima y Serrada, Yeny (2010). **Programa de inducción de personal para una empresa de transporte privado, ubicada en Flor Amarillo, Estado Carabobo**, Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Sherman, A., Bohander G. y Snell, S., (1999). **Administración de Recursos Humanos**. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Onceava Edición. México.

Sherman, A., Bohander G. y Snell, S, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Thomson. Decimosegunda Edición México.

Sierra, Restituto (1997). **Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios**. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. (1995). **Administración**. Petrince May Hispanoamericana. México. 5ta. Edición.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2010). **Manual de Trabajo Especial de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. 4ta. Edición.

Werther, Williams y Davis, Keith, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. El Capital Humano de las empresas Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, y en función al resultado del instrumento de recolección de datos se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un programa de inducción estructurado, ya que la inducción que recibe el personal que ha ingresado se indica de manera informal y sencilla al momento de ser contratado, trayendo como consecuencia que se obvian los aspectos relevantes con el cual el trabajador tenga un proceso de socialización que le permita integrarse a la organización.

Por lo tanto, se dio cumplimiento al objetivo N° 1 de la presente investigación ya que se logró diagnosticar la situación del proceso de inducción actual, aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la organización objeto de estudio, donde se logró detectar que el mismo se viene haciendo de manera informal, por cuanto no se tiene un programa estructurado para dar estricto cumplimiento a todos los aspectos relevantes de dicho proceso cada vez que se deba aplicar la inducción al personal, ya que si bien es cierto que en el resultado de la encuesta al personal de recursos humanos de la institución en estudio, indicaron que si se realiza todo el proceso de inducción a los trabajadores, también es cierto que según los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores, se detectó que la información propia en un proceso de inducción se le da a muy pocos trabajadores, quedando estos mayormente sin la información necesaria para comenzar a socializarse de forma efectiva

En cuanto al objetivo 2, sobre el hecho de Identificar las debilidades, y fortalezas del proceso actual de inducción al personal fijo y nuevo ingreso de la organización, se lograron detectar como debilidades: la poca información institucional (historia, misión, visión, normas, políticas procedimientos, estructura organizativa), la escasa información sobre las condiciones de Seguridad y Salud Laboral, el insuficiente tiempo dedicado en el proceso de inducción, los nuevos trabajadores consideran que no tienen como aclarar las dudas por la poca información en el poco tiempo, se detectó que existen fallas al realizar

el recorrido por las áreas de la organización y por último se evidenció que no se utilizan materiales ni equipos didácticos

En cuanto a las fortalezas, se pudieron detectar: la disponibilidad de la organización para hacer del conocimiento del nuevo ingreso de las funciones del cargo, se evidenció que la organización cumple con dar la información a sus nuevos trabajadores sobre los beneficios socioeconómicos y contractuales, así como también el hecho de que mayormente se realiza la presentación de los compañeros, además se pudo corroborar que el analista de RR.HH es responsable en la asistencia y puntualidad al momento de dar la inducción y por último se evidenció que la organización posee tanto el espacio, como equipos didácticos a disposición para ejecutar un programa de inducción.

Finalmente, en lo relativo al objetivo 3, sobre el hecho de lograr proponer un programa de inducción para el personal fijo y nuevo ingreso a una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, el mismo se realizó tomando en consideración todas las variables que ofrecieron fortalezas durante el levantamiento de los datos y revirtiendo las debilidades para lograr un efectivo programa de inducción que beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

En función a las conclusiones del estudio se señalan las siguientes recomendaciones a la institución objeto de estudio:

- ✓ Establecer normas, políticas y procedimientos en la aplicación del proceso de inducción a fin de ejecutarlo efectivamente.
- ✓ Impulsar la participación de todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos en el proceso de socialización de los trabajadores, a fin de que todos conozcan las premisas organizacionales.
- ✓ Aplicar el programa de inducción a todo el personal que ingresa antes de comenzar sus labores en la organización y de ser posible a los que tengan hasta por lo menos 3 meses de haber ingresado a fin de crearles pertinencia con la organización.
- ✓ Actualizar el programa de inducción, por lo menos una vez al año, tomando en consideración las sugerencias que puedan hacer los trabajadores y los cambios tecnológicos y le



## **ANEXOS**

**ANEXO “A”**  
**Guía de Observación**

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA PROPONER PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA  
DEL SECTOR SALUD UBICADA EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO**

1	¿Se visualiza armonía en el ambiente laboral?	Sí	No
2	¿Se visualizan en las diferentes áreas de la organización la publicación de la Misión, Visión y Valores de la organización?	Sí	No
3	¿Se visualiza en los departamentos involucrados trabajando en equipo con apego a los valores de la institución?	Sí	No
4	¿El trato que se existe entre los empleados al momento de solicitud de información es rápida y oportuna?	Sí	No
5	La relación de trabajo en los departamentos involucrados es sociable?:	Sí	No
6	¿Se observa a los trabajadores cumplir su horario?	Sí	No

☐
☐

**ANEXO “B”**  
**Cuestionario de recolección de datos**

**INSTRUMENTO 1**  
**CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMI**  
**SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CA]**

1. ¿Usted recibió el proceso de inducción al ingresar a la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se le informó al momento de su ingreso sobre la visión organizacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Se le ha informado sobre la misión de la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Se le ha informado sobre la los objetivos organizacionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Se le hizo de su conocimiento al momento de su ingreso los valores organizacionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Se le indicó cuales eran las funciones del cargo al momento de ingresar a la organización.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Se le indicó el Análisis de Seguridad en el Trabajo (AST) de ingresar a la organización.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Al momento de ingresar le hablaron sobre los beneficios económicos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Al momento de ingresar le hablaron sobre beneficios contractuales de la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Al momento de ingresar le informaron cuál sería su horario de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Al momento de ingresar se le suministró información sobre las condiciones de Seguridad y Salud Laboral de la organización y/o de su entorno laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Al momento de su ingreso le pareció suficiente el tiempo empleado por la organización, para darle información sobre la misma y sus beneficios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿La información obtenida al ingresar le permitió aclarar sus dudas sobre sus condiciones de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Al momento de ingresar se le realizó la presentación con los compañeros de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Al momento de su ingreso se le dio a conocer las diferentes áreas que conforman la organización para que usted se familiarice con la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Al momento de su ingreso se le dio un cronograma de actividades para darle información acerca de la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Al momento de su ingreso se utilizaron materiales didácticos, para darle información sobre la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Al momento de su ingreso se utilizó presentación visual mediante equipos tecnológicos, para darle información sobre la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿La persona encargada de darle la información acerca de la organización al momento de su ingreso, cumplió con su asistencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿La persona encargada de darle la información acerca de la organización, al momento de su ingreso, asistió a la hora pautada?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**ANEXO “C”**  
**Entrevista de recolección de datos**

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**  
**INSTRUMENTO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE RE**  
**HUMANOS**



- 1 ¿Existe un programa de inducción que se le imparte al personal fijo y nuevo ingreso en la organización?

Si, actualmente se realiza el proceso de inducción a todo el personal de nuevo ingreso.

- 2 ¿Existe un área asignada para realizar el proceso?

Usualmente está asignado el auditorium, para dar la bienvenida aquellos empleados que hayan ingresado y tengan 3 meses o menos en la organización.

- 3 ¿Durante el proceso de inducción se dan a conocer los valores organizativos?

Si, dentro del proceso que se realiza a los trabajadores que tienen 3 meses o menos, se les explica sobre la misión, visión, los objetivos y cultura de la organización.

- 4 ¿Al momento del ingreso del trabajador se le da a conocer cuál será su horario de trabajo conjuntamente con los beneficios económicos?

Si, dentro del proceso se le indica inicialmente cuál será su puesto de trabajo para el cual se está contratando, también se le da a conocer el horario dentro del cual laborara y de igual manera se le proporciona la información sobre salario mensual, bono alimenticio y las políticas internas sobre el pago de las utilidades y demás beneficios.

- Quien es el responsable de dar tal información?

Al momento de la contratación, el departamento de recursos humanos es el encargado de informar al trabajador sobre sus beneficios y el supervisor de cada área es el encargado de dar a conocer las funciones que el trabajador tendrá en el puesto de trabajo.

- 5 ¿Al momento del ingreso del trabajador se le da a conocer sobre las normas de seguridad laboral e instalaciones de la empresa?

Si, en cuanto a las normas de seguridad tenemos estipulado una charla de 20 minutos indicándole los métodos utilizados para resguardar la seguridad de cada trabajador conjuntamente se les hace el recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros de trabajo.

**ANEXO “D”**  
**Validez del instrumento de recolección de datos**







**ANEXO “E”**  
**Confiabilidad KR20**

**Análisis del Cálculo del coeficiente KR-20 (Kuder & Richa**

Se ha aplicado un cuestionario compuesto de 20 ítems valorados dicotómicamente a ciento cuarenta y cinco (145) empleados de la muestra de estudio, donde luego de aplicar la fórmula KR20, se obtuvo el siguiente resultado:

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * 1 - \left( \frac{\sum pq}{S^2_t} \right)$$

**Donde:**

n = número de la muestra

p = sumatoria de la respuesta de los ítems entre el total de los ítems

q = 1- p

$\sum pq$  = Sumatoria p y q

$S^2_t$  = varianza de toda la escala

Valor de cada Sí = 0

Valor de cada No = 1

Base de cálculo son 20 ítems del instrumento.

En este sentido, por ser esta fórmula tan sólo una variante de alfa especialmente orientada para ítems dicotómicos, donde los resultados fueron valorados con estimaciones entre 0 y 1; en este sentido, una vez obtenido “p” y “q” para cada ítem, se procedió a obtener la varianza de cada ítem como producto de “p” \* “q”. y adicionalmente calculó la varianza total y la suma de la varianza de los ítems para aplicar finalmente la fórmula.

En consecuencia, se procedió en primer lugar, a la elaboración del ( se pueden visualizar los resultados obtenidos en sumatorias y varianzas, par lugar, visualizar de donde se obtienen los datos para la aplicabilidad de la fôr



En consecuencia y al sustituir la fórmula:

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * \left( 1 - \frac{\sum pq}{S^2t} \right)$$

$$\frac{n}{n-1} \quad S^2t$$

$$KR20 = \frac{145}{144} * \left( 1 - \frac{1}{3.7332279} \right)$$

$$KR20 = 1.0069 * 0.7321 = 0,74$$

p	0,9448	0,9793	0,952	0,966	0,869	0,103	0,91	0,117	0,117	0,145	0,876	0,8621	0,848	0,16	0,88	0,95	0,94	0,9	0,28	0,28	13,10344828
q	0,0552	0,0207	0,048	0,034	0,131	0,897	0,09	0,883	0,883	0,855	0,124	0,1379	0,152	0,84	0,12	0,05	0,06	0,1	0,72	0,72	-12,10344828
dt	0,22832	0,14234	0,2143	0,182	0,3374	0,3045	0,286	0,3217	0,3217	0,3519	0,3297	0,34483	0,3588	0,365	0,322	0,214	0,228	0,26	0,447	0,447	1,925237604
Varianza	0,05249	0,0204	0,0463	0,034	0,1147	0,0934	0,082	0,1042	0,1042	0,1247	0,1095	0,11973	0,1296	0,134	0,104	0,046	0,052	0,07	0,201	0,201	3,732279693
NO	137	142	138	140	126	15	132	17	17	21	127	125	123	23	128	138	137	134	40	40	
SI	8	3	7	5	19	130	13	128	128	124	18	20	22	122	17	7	8	11	105	105	
TOTAL	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	

Toral de  
cada

Toral de  
cada

Si= 0

NO=1

$$KR20 = \frac{n}{n-1} \cdot \left( 1 - \frac{\sum p_i^2}{n} \right)$$

$$\left( 1 - \frac{\sum p_i^2}{n} \right) = 0,74$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

