

TESIS
GRHRI 2000
A3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES.
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y
RELACIONES INDUSTRIALES

**Diseño de un Programa y Un Manual de Inducción
para el Personal que Ingresa al Centro de Salud
"Santa Inés" de la U.C.A.B.
(Propuesta a ser Evaluada)**

Autor:

Lic. Jessica Acosta

Profesor asesor:

Luciamelia García Pérez.

Caracas 16 de Octubre de 2000.

i

FICHA DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Mediante la presente ficha, solicito se nombre el jurado evaluador para mi Trabajo Especial de Grado: Diseño de un programa y Manual de Inducción para el personal que Ingresa al Centro de Salud "Santa Inés" – UCAB. (Propuesta a ser Evaluada)

Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Opción en: Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Apellidos y Nombres del alumno: Acosta Barrera Jessica Yuseth

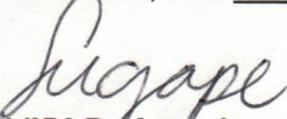
Dirección de Habitación: Urb. Oropeza Castillo. Edif. N°1. Piso 4. Apto. 404. Guarenas. Edo Miranda

Nombre y dirección del lugar de trabajo: Banco Venezolano de Crédito. Agencia Av. Urdaneta. Edif. Distromédica. Punceres a Plaza España. Fuerzas armadas.

Teléfonos: Hab. 363.20.62 Trab. 563.46.48/ 35.13 Cel. 014.9246703

Apellidos y Nombres del profesor asesor: Luciamelia García Pérez

Teléfonos; Hab. _____ Trab. _____ Cel. 014-9305726


V°B° Profesor Asesor


Firma del Profesor


Firma del alumno

Se anexan tres (3) ejemplares del Trabajo Especial de Grado

SOLO PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

Recibido por. _____

Fecha. _____

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a quien debo la vida y el milagro de existir.

A mi Madre, la razón de mi gran esfuerzo.

A Sofía, la luz de mi camino.

A Freddy, el más grande amor.

A Ismelda, la gran amiga y colaboradora.

AGRADECIMIENTOS

Alcanzar una meta en la vida no es tarea fácil, pero cuando se tiene espíritu de superación y fuerza de voluntad, todo es posible, es por ello que hoy cuando culmino una etapa importante de mi vida, quiero dedicarle unas palabras de agradecimiento a aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron a la realización de este logro.

Al Centro de Salud Santa Inés y a todo su personal, el cual contribuyó en gran medida para el alcance de los objetivos propuestos.

Al Profesor Asesor, Lic. Luciamelia García Pérez, por ser partícipe de este logro, gracias por sus recomendaciones oportunas, por haber sido la cómplice perfecta en esta odisea, en donde el barco surgió con las velas en alto.

A la Profesora Yolette Ramírez, quien colaboró para la realización de este trabajo y la cual a pesar de su poco tiempo disponible estuvo siempre dispuesta brindando su apoyo incondicional.

A Freddy, el esposo maravilloso e incondicional, el cual estuvo siempre a mi lado para apoyarme en esta ardua tarea.

A Orlando, el amigo que todos quisiéramos tener, amable, incondicional, paciente, el verdadero significado de la palabra Amistad.

A la Lic. Aurora Brito, quien desde los inicios del postgrado demostró su apoyo sincero para el alcance de esta meta.

A todos los profesores y amigos, con los cuales compartí la ilusión de llegar a feliz término en la consecución de este gran ideal hoy día hecho realidad.

Gracias a Todos.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

CAPITULO 1: ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1.-Planteamiento del Problema	5
1.2.-Justificación e importancia	8
1.3.-Objetivos de la Investigación	10
1.3.1.-Objetivo General	10
1.3.2.-Objetivos Específicos	10

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes	12
2.2. Administración	13
2.3. Administración de Recursos Humanos	15
2.4. Administración de Recursos Humanos como sistema	19
2.5. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	22
2.5.1. Análisis de Puesto	22
2.5.1.1. Importancia del Análisis de Puesto	24
2.5.2. Análisis de Sueldos y Salarios	24
2.5.3. Reclutamiento y Selección	26
2.5.3.1. Fuentes del Reclutamiento	27
2.5.3.2. Relación entre Reclutamiento, Selección e Inducción	29
2.5.4. Adiestramiento de Personal	29

2.5.4.1. Tipos de Adiestramiento.....	32
2.5.5. Evaluación del Desempeño.....	33
2.5.5.1. Elementos de la Evaluación de Desempeño.....	34
2.6. Inducción de Personal.....	35
2.6.1.-Necesidad de un Programa de Inducción.....	39
2.6.2.-Tipos de Inducción.....	41
2.6.3.-Fases de un Programa de Inducción.....	42
2.6.4.-Beneficios de la Inducción.....	49
2.6.5.-Personas que reciben la Inducción.....	51
2.6.6.-Prerrequisitos para el diseño de un Programa de Inducción.....	55
2.7.-Manuales de Inducción.....	57
 CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	
3.1.-Diseño de la Investigación.....	59
3.2.-Población y Muestra.....	61
3.3.-Técnicas de Recolección de Información.....	64
3.4. Operacionalización de variables.....	65
3.5. Definición Operacional de las Variables.....	66
3.6. Validación del Instrumento.....	67
3.7. Prueba Piloto.....	68
3.8. Organización y Procesamiento de la Información.....	69
3.8.1. Codificación.....	69
3.8.2. Tabulación.....	69

CAPITULO 4:INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los Resultados	71
---	----

CAPITULO 5: LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

5.1. Fundamentación del Programa	94
5.2. Modelo para el Diseño Instruccional	95
5.3. Necesidad Instruccional	97
5.4. Objetivo Terminal	98
5.5. Objetivos Específicos	98
5.6. Conductas de Entrada	99
5.7. Selección de las Estrategias Instruccionales	99
5.8. Selección de los Medios Instruccionales	100
5.9. Organización del Contenido	102
5.10 Selección de la Estrategias de Evaluación	103
5.11 Propuesta de Evaluación Formativa del Diseño Instruccional	103
5.12 Diseño Propuesto del Programa de Inducción	105

CAPITULO VI: MANUAL DE INDUCCIÓN

CONCLUSIONES

LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA "A"	Grado de Instrucción.....	71
TABLA "B"	Tiempo de Servicio en Organizaciones del Sector Salud.....	73
TABLA I	Proceso de Adaptación.....	74
TABLA II	Ventajas de un Proceso de Inducción.....	75
TABLA III	Tipos de Manuales.....	76
TABLA IV	Importancia del Diseño del Manual y del Programa de Inducción.....	77
TABLA V	Aspectos Generales de la Organización.....	79
TABLA VI	Estructura Organizativa.....	81
TABLA VII	Normas Internas.....	82
TABLA VIII	Normas de Seguridad.....	84
TABLA IX	Beneficios Económicos.....	86
TABLA X	Beneficios Sociales.....	87
TABLA XI	Trámites Administrativos.....	88
TABLA XII	Desarrollo de Personal.....	89
TABLA XIII	Evaluación de Personal.....	91
TABLA XIV	Sugerencias para optimizar el Proceso de Inducción.....	92

RESUMEN

Para alcanzar la adaptación e incorporación efectiva de los nuevos trabajadores a una organización, se emplea la INDUCCION. (Primera fase del adiestramiento). El tema de la inducción de personal en la actualidad está considerado uno de los procesos de mayor importancia al momento de brindar información, a los nuevos empleados en una organización.

La inducción de Recursos Humanos como parte de ese proceso de integración del empleado a la organización, nace con la necesidad de desarrollar empleados que contribuyan a lograr de una manera más efectiva los objetivos de la organización, ya que estas logran hacer sus actividades cuando el personal realiza su trabajo efectivamente.

Es por esto que para el desarrollo de la presente propuesta se plantea el Diseño de un Programa y un Manual de Inducción para el Centro de Salud Santa Inés de la UCAB.

El programa y el manual para el Centro de Salud Santa Inés serán de gran utilidad para el personal de la institución, ya que les permitirá conocer aspectos generales de la organización, constituyéndose así en una importante contribución que coadyuvará a aumentar la calidad del trabajo y al logro de las metas y objetivos organizacionales.

El tipo de investigación que se llevará a cabo es de campo y de carácter exploratorio, apoyada en una revisión bibliográfica.

La investigación es de campo porque se recabarán los datos en forma directa de la realidad, es decir, se obtendrá la información de los trabajadores y del personal de alta gerencia del Centro de Salud Santa Inés de la UCAB a través de un instrumento que se diseñará para tal efecto.

El carácter exploratorio se justifica en tanto que en este trabajo se pretende indagar acerca de una realidad poco estudiada, procurando con ello efectuar un acercamiento a fin de poder precisar sus características generales y constitutivas que contribuyan a la comprensión y explicación de la realidad objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

Entre los sistemas que el ser humano ha creado, la organización es el instrumento más poderoso que ha inventado, para alcanzar el éxito cada vez se apoyan en la competitividad, calidad y productividad que son puestos en marcha por el desempeño de sus recursos humanos, los cuales constituyen la vida activa y principal inversión de toda empresa. Es por ello, que es necesario conocer sus necesidades para poder conservarlos y motivarlos, buscando en todo momento la correspondencia de sus objetivos individuales con los de la organización.

La participación de las nuevas tecnologías han transformado estas necesidades, siendo una de ellas el Adiestramiento. Por lo cual, las organizaciones deben buscar la constante formación de su personal a través de instrumentos, políticas o mecanismos de compensación por el trabajo realizado, a fin de que permita incorporarlos efectivamente a la empresa.

Para alcanzar la adaptación e incorporarlos efectiva de los nuevos trabajadores a una organización, se emplea la Inducción(primer fase del adiestramiento). El tema de la inducción de personal en la actualidad está considerado uno de los procesos de mayor importancia al momento de brindar información a los nuevos integrantes de una organización.

Al operativizar este proceso se emplean herramientas, tales como, programas y manuales. La carencia de los mismos trae consigo una serie de consecuencias negativas que pueden afectar considerablemente el proceso de adaptación de los individuos a su trabajo, lo que a su vez puede influir directamente en su futuro desempeño. Entre esos aspectos tenemos: desconocimiento de las funciones de la organización, las políticas, beneficios, normas y procedimientos, vigentes, entre otras.

En relación a lo antes expuesto, en el Centro de Salud Santa Inés, existe la necesidad de sistematizar los procesos referidos a la Inducción de personal. Por lo tanto, el trabajo de investigación se va a basar en una propuesta de diseño de los materiales anteriormente señalados.

Para lograr desarrollar, el programa y el manual se hizo necesario distribuir la investigación de manera de que se obtuviera la información requerida para el diseño. La misma fue estructurada en diferentes capítulos:

El primer capítulo corresponde a los aspectos introductorios: planteamiento del problema, justificación e importancia de la investigación y sus objetivos.

El Segundo Capítulo hace referencia al Marco Teórico, donde se detallan los antecedentes, la administración en términos generales, administración de recursos humanos, administración de recursos humanos como sistema y los subsistemas de la administración de recursos humanos.

El Tercer Capítulo desarrolla el Marco Metodológico, señalándose en el mismo el Diseño de la Investigación, Población y muestra, Técnicas de recolección de información, Operacionalización de variables, Definición operacional de las variables, Validación del Instrumento, Prueba piloto, Organización y procesamiento de la información.

El Cuarto Capítulo se refiere a la presentación interpretación y análisis de los resultados.

En el Quinto Capítulo, titulado, Lineamientos para el Diseño del Programa de Inducción comprende: Fundamentación, Modelo para el Diseño, Necesidad instruccional, Objetivo terminal, Objetivos específicos, Conductas de entrada, Selección de estrategias y Medios instruccionales, Organización del contenido, Selección de estrategias de evaluación, Propuesta de evaluación formativa del diseño y del programa de inducción.

En el Sexto Capítulo se presenta el Manual de Inducción, el cual incluye: Presentación, Introducción, Aspectos generales del Centro de Salud, Estrategias de Acción, Reseña histórica, Misión, Visión, Propósitos, Estructura Organizativa, Reglamentos, Servicios, Trámites Administrativos, Beneficios socioeconómicos, Normas internas, Desarrollo y Evaluación del Personal y por último los valores.

Finalmente, se señalan las conclusiones y recomendaciones producto de este trabajo de investigación.

Vale la pena destacar que para alcanzar los objetivos propuestos se contó con el apoyo y la receptividad del personal del Centro de Salud Santa Inés.

CAPITULO 1

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre los sistemas que el ser humano ha creado, la organización es el instrumento más poderoso que ha inventado, para alcanzar éxito cada vez mas se apoyan en la competitividad, calidad y productividad que son puestas en marcha por el desempeño de sus recursos humanos, los cuales constituyen la vida activa y principal inversión de toda empresa. Es por ello que es necesario conocer sus necesidades para poder conservarlos y motivarlos, buscando en todo momento la correspondencia de sus objetivos individuales con los de la organización.

La participación de las nuevas tecnologías ha transformado estas necesidades, siendo una de ellas el adiestramiento. Por lo cual, las organizaciones deben buscar la constante formación de su personal a través de instrumentos, políticas o mecanismos de compensación por el trabajo realizado, a fin de que permita incorporarlos efectivamente a la empresa.

Para alcanzar la adaptación e incorporación efectiva de los nuevos trabajadores a una organización, se emplea la **INDUCCION**. (Primera fase del adiestramiento). El tema de la inducción de personal en la actualidad está considerado uno de los procesos de mayor importancia al momento de brindar información, a los recién llegados a una organización.

La inducción de Recursos Humanos como parte del proceso de integración definitiva del empleado a la organización nace con la necesidad de desarrollar empleados que contribuyan a lograr de una manera más efectiva los objetivos de la organización, ya que estas logran hacer sus actividades cuando el personal realiza su trabajo efectivamente.

El personal de una empresa constituye el máximo potencial o recurso con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos trazados, por lo que ésta debe preocuparse por informar a las personas que ingresan, de sus políticas, normas, procedimientos, beneficios, derechos, deberes, etc. El desconocimiento de esto puede afectar en forma negativa la eficiencia y prosperidad de la empresa. Las mismas deben preocuparse por establecer

programas y manuales cuyos objetivos sean acelerar la incorporación del individuo en el menor tiempo posible al puesto de trabajo, al jefe, al grupo y a la organización en general. Esta responsabilidad la tiene que asumir específicamente la Gerencia de Recursos Humanos.

Una buena Gerencia de Recursos Humanos nunca debe descuidar la importancia que implica el recibimiento del nuevo empleado, ya que si llegara a suceder esta situación afectaría las expectativas que generalmente se crea una persona al ingresar a una organización, así mismo su futuro desenvolvimiento laboral, ya que en la medida en que estos se encuentren familiarizados, se sientan preparados y estén adecuadamente colocados en sus puestos de trabajo, la empresa tendrá más oportunidades de lograr sus objetivos, por lo cual cada día se hace más necesaria la orientación del nuevo empleado para que pueda desempeñarse efectivamente en sus funciones dentro de la misma.

La inducción es considerada como una valiosa herramienta que ha tomado gran importancia como elemento capaz de orientar y familiarizar al nuevo empleado que ingresa a la organización.

Al respecto FACCHI (1982:5) señala:

“La inducción esta considerada como un proceso sistemático y planificado a través del cual se influye en los conocimientos, actividades y comportamientos del personal que ingresa a una organización o a una nueva posición para producir cambios que faciliten su integración y aceleren su incorporación efectiva al trabajo.”

Vale la pena destacar que la Inducción constituye un instrumento necesario para el desarrollo institucional, siendo la inducción parte del adiestramiento se considera como el medio con que cuentan las empresas para desarrollar sus recursos humanos y a través del tiempo el mismo se ha convertido en el instrumento más útil para adaptar el comportamiento humano a las nuevas situaciones que la tecnología ha introducido al campo empresarial, por lo cual se ha determinado que el mismo debe ser un proceso continuo. Además, su rol ha sido preponderante en el desempeño de funciones para la propuesta de metas individuales y para el reforzamiento de conocimientos olvidados. A medida que el trabajo se hace más especializado, la

necesidad de inducir correctamente al personal se ha convertido en un elemento esencial para contribuir al aumento de la productividad. Igualmente, el impacto en las innovaciones tecnológicas surgidas en los últimos años ha hecho indispensable una mejor y mayor formación de los recursos humanos.

Es importante señalar que no existen investigaciones previas en materia de inducción de personal en centros de salud, para sectores populares que sirvan de referencia a esta investigación, por lo cual se diseña con la expectativa de que sea un aporte significativo y novedoso a la institución.

Es por esto que para el desarrollo de la presente propuesta surge la siguiente interrogante: ¿Cuales serian los contenidos de un Programa y de un Manual de Inducción para el Centro de Salud "Santa Inés" de la UCAB que propone ser un modelo de calidad de servicio a sectores populares de Caracas?.

1.2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Es esencial contar con el personal capaz de ejecutar con la mayor eficiencia posible las tareas asignadas para mantener un alto nivel de productividad, esto se ha logrado cumplir cuando los individuos reciben adiestramiento.

En consecuencia, las personas mas satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones. Por lo cual, el adiestramiento de personal tiene cada vez mayor importancia dentro del mundo empresarial.

Las organizaciones que no planifican actividades de adiestramiento, están simplemente dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Los constantes avances tecnológicos pueden causar que muchas habilidades se vuelvan obsoletas aún en unos cuantos años. Además, el progreso de un individuo hacia nuevos niveles de responsabilidad requieren continuamente de la actualización de habilidades y conocimientos. El fundamento esencial de cualquier labor es la administración de recursos humanos, cuán más acertada ésta sea, mayor será el éxito en el trabajo.

La introducción de nuevas tecnologías en el ámbito laboral, han hecho que el mismo sea cada vez más tecnificado, por lo cual se hace más necesaria la adaptación y orientación del nuevo empleado para que pueda desempeñar eficientemente sus funciones y en el menor tiempo posible. Algunas empresas no consideran brindar capacitación a sus trabajadores porque los costos les resultan muy elevados. Sin embargo, la mayoría de éstas dan capacitación a su personal buscando: reducir errores, pérdida de tiempo, acrecentar los conocimientos de la fuerza laboral, entre otros.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar esos problemas. Tiene el propósito de presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí. Al hacer que el nuevo empleado se sienta como "*de la familia*" puede incrementar el compromiso de la persona con la organización, reducir la rotación de personal y producir un desempeño superior al que podría ocurrir en su ausencia.

Por tanto un buen adiestramiento por medio de la aplicación de un programa de inducción al personal que ingresa a una empresa es de vital importancia para que se integren rápida y competentemente en las actividades de la organización, ya que la inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a las organizaciones desempeñando nuevos cargos o iniciando nuevas carreras.

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos empleados y establecer planes, programas y manuales cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible.

Es por esto, que el programa y el manual para el Centro de Salud Santa Inés serán de gran utilidad para el personal de la institución, ya que les permitirá conocer aspectos generales de la organización, historia, misión, visión, objetivos, valores, la estructura organizativa, normas internas del personal, beneficios socioeconómicos, etc.

Vale la pena mencionar que el manual de inducción será una contribución importante que coadyuvará a aumentar la calidad del trabajo y alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un programa y un manual de inducción, dirigido al personal que ingresa al Centro de Salud Santa Inés de la UCAB con el fin de facilitar su incorporación a la organización.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- A.- Detectar las expectativas de inducción del personal que labora en el Centro de Salud Santa Inés
- B.- Identificar los procesos que deben contemplarse en un programa de inducción.
- C.- Jerarquizar la información que debe contener un manual de inducción de manera de permitirle al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse a la misma.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio. No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato los problemas de separación de labores que debieron resolver. Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades como los hilados y tejidos, la fundición y la industria naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable. La Revolución Industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas

labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción. Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XX, ante esta situación y crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal.

Ahora bien, en la constante búsqueda del hombre por organizar y planificar sus actividades aprovechando al máximo sus recursos y tiempo, con el fin de lograr las metas propuestas, surge la Administración, como el medio para garantizar la coordinación de sus esfuerzos, en un ambiente donde todos los individuos se desempeñan eficaz y eficientemente. En el punto siguiente nos referimos a la Administración en general para poco a poco irnos adentrando en lo que es la Administración de Recursos Humanos.

2.2. ADMINISTRACIÓN

A continuación se presentarán algunos conceptos de Administración manejados por varios autores.

Jiménez Castro en Melinkoff (1990:7) define la administración como:

“... una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr”.

Del análisis de esta concepción de administración por parte de Jiménez Castro, se desprende que el mismo considera el proceso administrativo ubicado dentro del ámbito social, el cual tiene unos principios bien definidos que favorecen la dirección de las organizaciones y al igual que un colectivo puede por medio de sus esfuerzos cooperativos alcanzar propósitos comunes. Se establece además que se ubica dentro de las Ciencias Sociales, porque según Mario Bunge (1981) la *“ciencia como actividad –como investigación- pertenece a la vida social”*, puesto que se pone en práctica para mejorar nuestro medio sea natural o artificial, de igual forma esta ciencia

permite construir juicios a partir de un hecho, explicándolo con la finalidad de llegar a producir nuevas ideas, también permite analizar los problemas y llegar a resultados claros y precisos, capaces de ser verificables y comunicables, y una de las características más importantes es su carácter legal, es decir, busca leyes y las aplica con sus normas y principios para así de esta manera alcanzar los fines propuestos con el esfuerzo de conjuntos humanos.

Para Melinkoff (1990:9) la administración es entendida como:

“La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos”.

Esta definición plantea que la administración puede definirse según el contexto social donde opera, ya sea público o privado, se dirige a través de una serie de procesos bien organizados y encaminados a lograr sus fines u objetivos propuestos. Por otra parte, este autor además de los recursos humanos incluye los recursos materiales necesarios para el logro de dichos objetivos.

Muchos han escrito sobre elementos y procesos de la administración, para este trabajo, hemos tomado los planteados por Ramón Melinkoff: **la organización y la dirección**, quienes a su vez están integrados por varios procesos, los cuales se especifican a continuación:

(Elementos)	(Procesos)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructuración ▪ Sistematización ▪ Instalación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación ▪ Comunicación e Información ▪ Supervisión ▪ Dotación de Personal ▪ Financiamiento ▪ Evaluación

Ahora bien, después de mencionar los elementos y procesos de la administración, vale la pena destacar que la eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrativo y utilizado, de allí la importancia de la administración de recursos humanos.

2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando dos o más personas se unen, para lograr objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales surge una organización. Al respecto Chiavenato (1990:64) señala:

“Las organizaciones son creadas para producir servicios o productos, para lo cual utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios. Las organizaciones solamente pueden funcionar cuando las persona están en sus pueblos de trabajo y desempeñan adecuadamente sus actividades...”

Las organizaciones constituyen un medio por el cual las personas pueden conseguir diversos objetivos personales a menor costo, tiempo y esfuerzo, los que podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

Con el crecimiento de las organizaciones, aumentaron la complejidad de las tareas organizacionales y sobre todo con la aparición del derecho laboral exigido por la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo se origina la **Administración de Recursos Humanos**. Y en toda empresa, por muy pequeña que sea, siempre se llevan a cabo las funciones de administración de personal (reclutamiento y selección, adiestramiento, evaluación del desempeño, etc.) aún cuando no exista en ella un departamento o sección específicos con esos fines.

Flippo (1990:86) plantea que la Administración de Personal es:

“El planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de los recursos humanos enfocados al logro de los objetivos organizativos y sociales”.

La Administración de Recursos Humanos persigue establecer el funcionamiento armónico entre las labores del personal, las políticas y fines de la empresa, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la organización de la manera más eficiente y productiva.

En consecuencia, todos los gerentes deben ser capaces de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entrañan su manejo. La administración efectiva de personal también requiere el desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Aún cuando en el pasado los gerentes y los supervisores solían tener la tendencia a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, en la actualidad ese tipo de dirección ha sido rechazado en forma creciente.

La gerencia actual de empleados tiende a ser más brillante y mejor educada que las de sus predecesores. Exigen un tratamiento más considerado y una forma de dirección más refinada. Además, debido a la protección que les proporcionan sus sindicatos y a la legislación gubernamental o porque hay poca oferta en sus especialidades, muchos grupos de trabajadores se encuentran en posición de exigir y obtener condiciones de empleo y trato sumamente favorables.

A medida que las actividades de la mayoría de las empresas están volviéndose cada vez más complejas en naturaleza, a los gerentes de tales organizaciones se les exige que posean una mayor técnica en relación a la que se necesitaba anteriormente.

Además, está siendo acumulado por la experiencia y la investigación un creciente cuerpo de conocimientos relativos al comportamiento humano y a los sistemas y procesos gerenciales que pueden ayudar al supervisor a crear buenas relaciones con sus subordinados. La administración de personal puede absorber muchas de las disciplinas más básicas y aplicar las contribuciones de las mismas al mejoramiento del programa de personal.

Los aportes que se han derivado de estas se cubrirán en el estudio de los distintos procesos de la administración de personal.

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización sin importar su tipo o propósito, o las características de sus empleados. Este hecho también se aplica a toda organización, sea esta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos tales como adiestramiento, motivación y asesoría, que su responsabilidad entraña.

La principal función del departamento de personal, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

La administración de personal y los procesos que le sean inherentes, pueden ser adoptados y utilizados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

La necesidad de lograr una mayor eficiencia y de mantener algún tipo de relaciones prácticas de trabajo con los empleados y los representantes sindicales ayudó en esta forma a estimular la formulación de programas de personal formales que pudieran permitir que procesos tales como selección, adiestramiento, supervisión, manejo de equipos y relaciones laborales, se desarrollarán en forma más efectiva.

La administración de recursos humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Puesto que una organización debe operar con las personas y su efectividad dependerá de la eficacia con que las mismas se desempeñan individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de las organizaciones de todo tipo, debido a los crecientes costos de la mano de obra, al aumento de la inversión en capital por trabajador y al rápidamente cambiante contenido de los puestos en una organización que son el resultado de los avances tecnológicos.

Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere un programa diseñado para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van a ser administrados.

Además, de servir a las necesidades de la organización y de sus empleados, la administración de personal debe también reconocer las de la sociedad en conjunto. Las organizaciones deben ayudar a proporcionar más oportunidades económicas y sociales para los grupos desfavorecidos en la sociedad que antes se les habían negado. Por lo tanto, las organizaciones deben recompensar el trabajo que ejecutan los empleados, tanto desde un punto de vista psicológico como económico.

En esta forma, las organizaciones pueden contribuir a la reducción de conductas hostiles hacia sus puestos en particular y hacia la sociedad en general, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo.

El tema de la administración de personal interesa no sólo a los especialistas del departamento de recursos humanos, sino también a todo gerente de una organización que tenga responsabilidad por el trabajo de otros.

El gerente o jefe de departamento de personal y sus colaboradores realmente son los responsables del manejo de los pocos empleados que puedan estar subordinados a ellos, pero también ayudan en la administración y coordinación del programa de personal y proporcionan a los otros gerentes apoyo para dirigir a sus subordinados en forma más efectiva.

2.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO SISTEMA

El concepto de sistema reconoce que la administración es de naturaleza dinámica y esta integrada por componentes que interactúan y están interrelacionados, y a los cuales también se les designa como procesos o funciones administrativas.

Este concepto de la administración originó en la última década, como medio para hacer frente a las crecientes complejidades de la forma de decisiones mediante el uso de métodos y técnicas de administración más refinadas y complicadas. Además, como resultado de la enorme magnitud de los datos requeridos para la toma de decisiones, tuvieron que desarrollarse medios electrónicos más avanzados para procesar esta información.

Mediante el concepto de que la organización constituye un sistema, las decisiones administrativas pueden tomar en cuenta las interrelaciones de

muchas variables que afectan al funcionamiento y a la gerencia de una organización.

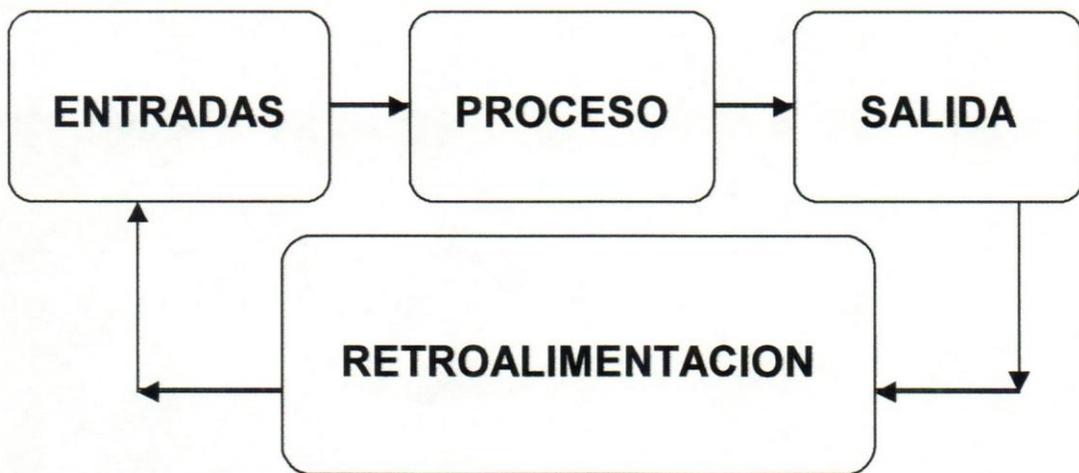
La actividad de administrar los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. Tomando en cuenta que un sistema es un conjunto de partes unidas entre sí, **la Administración de Recursos Humanos constituye un sistema abierto**, en donde cada uno de sus subsistemas (Análisis de Puestos, Sueldos y Salarios, Reclutamiento y Selección, Adiestramiento y Evaluación del Desempeño) que forman el sistema están interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente.

Como sistema abierto, la administración de Recursos Humanos percibe **insumos** del medio ambiente, que vendrían a ser sus **entradas**, en forma de solicitudes de los aspirantes a empleo. Estas entradas se **procesan**, a través de los subsistemas de reclutamiento y selección, originando las **salidas** del proceso, es decir, la obtención de recursos humanos aptos, capacitados y modificados, de forma tal que satisfagan los requerimientos de la empresa.

Posteriormente, a través de la evaluación de estas salidas, se obtiene la **retroalimentación**, la cual dirá:

1. Hay que conservar y promover al trabajador si resulta apto.
2. Hay que adiestrarlo si es lo más indicado.
3. Hay que despedirlo si no cubre los requisitos mínimos para el trabajo.

ESQUEMA DE UN SISTEMA



2.5. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.5.1. ANÁLISIS DE PUESTO

Para que se obtenga un nivel de eficiencia y satisfacción apropiado en cualquier tipo de empresa o institución, del trabajo que se va a ejecutar debe ser organizado en puestos, en tal forma que pueda para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que va a desempeñar cada puesto, sino que también proporcionan la base sobre la cual pueda ser medido su desempeño. El trabajo, cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender con más claridad, lo que se espera de ellos en forma de productividad y cooperación.

Según Reyes (1988: 72) se entiende como **puesto** *“el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”*.

La organización efectiva de cada puesto debe capacitar al empleado a estar consciente de los deberes, responsabilidades y autoridad que entrañe. Así pues, debe reunirse y comunicarse la información formal relativa a estos requisitos a cada uno de los empleados, de manera que pueda aprenderlos y entenderlos plenamente. Esta información sobre el puesto también ayuda a la gerencia a seleccionar y a colocar a las personas en aquellos puestos para los cuales estén mejor calificados para desempeñarlos. También pueden proporcionarles decisiones tales como las que comprenden la colocación, retención, promoción y remuneración de los trabajadores.

El puesto sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. Proporciona los medios para dividir y asignar la auto-

ridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos. También establece las bases para la selección y adiestramiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo. El puesto y sus exigencias son de importancia para la administración de personal, ya que la forma en que se organicen puede tener mucho que ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten y controlen. La forma en la cual se organizan las actividades de un puesto también pueden tener importancia en la creación y solución de problemas de disciplina.

La causa de la eficiencia en el puesto en ocasiones puede deberse en mucho a la forma que esté organizado éste en cuanto a la calidad de desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales, frustraciones y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la gerencia.

Por lo tanto, es necesario que se establezcan claramente cuales son las tareas de un puesto. En este sentido, se conoce como tarea el conjunto de actividades que ejecuta el ocupante de un cargo.

Ahora bien, de acuerdo a Chiavenato (1993:79) el análisis de puesto comprende dos aspectos esenciales: La Descripción y La Especificación.

La Descripción de Puesto, consiste en consignar por escrito en conjunto de tareas, actividades y operaciones que debe realizar un trabajador o empleado.

La Especificación de Puesto, es la determinación de los requisitos, habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo de un determinado cargo.

2.5.1.1. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

- ❑ Constituye la base para el inicio de un sistema integral de administración de personal.
- ❑ Permite establecer con claridad lo que debe hacer cada trabajador o empleado.
- ❑ Señala las características y obligaciones de cada puesto de trabajo.
- ❑ Determina la intensidad y calidad del trabajo.
- ❑ Contribuye a eliminar las frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.

2.5.2. ANALISIS DE SUELDOS Y SALARIOS

Para los efectos que corresponde legales se entiende por **salario** según la L.O.T. (Art. 133:27)

“Se entiende por Salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o métodos de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que correspondan al trabajador por la prestación de sus servicios y entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como los recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda”.

Con esta definición, se entiende claramente que el salario es todo ingreso en dinero o su equivalente que reciba el trabajador por la prestación de un servicio, y al cual está obligado todo patrono a cancelar en su tiempo establecido.

En términos generales, se puede decir que el salario constituye la principal razón de las relaciones de intercambio entre el empleado y el patrono, ya que todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, a cambio de recibir un dinero equivalente a las responsabilidades del cargo desempeñado. Con relación al mismo podemos decir que se habla de dos tipos de salarios: el directo y el indirecto.

El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. **El salario indirecto** es el resultante de cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, horas extras, participación de las utilidades, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (bono de transporte y de alimentación, seguro de vida colectivo, etc.).

La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La misma abarca todo lo relacionado con el salario directo e indirecto. Igualmente existen otras denominaciones del salario, nominal o real.

Entendemos **por salario nominal** el que representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado.

El salario real se refiere a la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

2.5.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En el ámbito de los recursos el reclutamiento y la selección de personal constituyen dos procesos fundamentales.

En este sentido Chiavenato (1990:173) señala que:

“el reclutamiento es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa”.

La meta del reclutamiento es crear un buen grupo de personas que estén disponibles y deseosos de trabajar para una compañía en particular.

El reclutamiento puede ser interno o externo. Cuando se necesita que una persona ocupe un puesto vacante, el reclutamiento se puede hacer dentro o desde afuera de la organización. Algunas organizaciones prefieren reclutar personal dentro, de la misma empresa ya que esto aumenta la moral y la lealtad de los empleados.

Otras organizaciones prefieren reclutar externamente para revitalizar a la fuerza de trabajo y para introducir nuevas maneras de pensar. Aunque las políticas de reclutamiento varían mucho de una organización a otra, la regla general es promover dentro siempre que alguien de la compañía tenga las cualidades necesarias para el puesto vacante.

2.5.3.1. FUENTES DEL RECLUTAMIENTO

Las fuentes del reclutamiento son aquellas en las cuales se puede encontrar un potencial candidato idóneo para ocupar la vacante de la empresa. Entre ellas Ponce (1991:85) se pueden mencionar:

1. **Sindicatos:** este suele ser la principal fuente de abastecimiento para las empresas, sobre todo en los trabajos en que los empleados son representados por sindicatos(construcción, textil, etc.) y mucho del proceso de contratación se lleva a cabo a través de las oficinas de contratación del sindicato.
2. **Escuelas:** en ella se encuentran Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales. Es la fuente de abastecimiento para personal calificado(contadores, especialistas, técnicos, etc.)
3. **Oficinas de Colocación o Agencias de Empleo:** las agencias de empleo envían a las empresas a aquellas personas que cumplen con el perfil exigido por la organización.
4. **Familiares o recomendados de los trabajadores actuales:** se refiere a los recomendados por los trabajadores de la empresa. Hay muchas organizaciones que recurren a este procedimiento y se sienten satisfechos porque la mayoría de los trabajadores hacen sus recomendaciones con buen criterio.
5. **Empresas afines:** esto ocurre cuando se atrae a un trabajador que es muy bueno en su oficio y se lo llevan a otra empresa pagándole mayor sueldo.

Ahora bien, la **selección** se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de un grupo de empleados potenciales.

El objetivo de la selección es clasificar a aquellos que se juzguen aptos para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización. Este mismo autor menciona que los administradores utilizan varias técnicas para auxiliarse en la selección de empleados. Las técnicas más comunes son las siguientes:

- Hoja de solicitud.
- Entrevistas.
- Investigación de las personas.
- Verificación de referencias.
- Examen médico.

Luego de la selección el siguiente paso es la **contratación**, la cual significa que una vez que se selecciona al candidato y se le asigna el puesto apropiado dentro de la empresa, existe la necesidad de completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías, llenado de formatos formales, etc.

2.5.3.2. RELACIÓN ENTRE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN

La inducción comienza actuar de manera informal a partir del propio reclutamiento, e incluso antes, cuando la imagen pública de la organización se proyecta a la comunidad, inmediatamente después del ingreso del personal continua este proceso como una actividad formal y sistemática hasta que se sienta como una parte integrante de la organización.

El proceso de selección culmina con la admisión del trabajador a la organización, es decir, que concluye el contrato entre la empresa y el que resulte idóneo de acuerdo a sus necesidades de la empresa.

El proceso de reclutamiento no concluye hasta que el trabajador haya superado el período de prueba y colocado en su puesto de trabajo. Por lo que es importante para la organización que incorpore al nuevo empleado en las mejores condiciones posibles para que éste se desenvuelva eficaz y satisfactoriamente en el puesto de trabajo que le corresponde desempeñar.

2.5.4. ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

El adiestramiento de personal hoy en día está siendo uno de los aspectos más desarrollados dentro del área de recursos humanos, debido a que es a través de este subsistema que el trabajador podrá actualizarse y mejorar sus capacidades y habilidades que las nuevas tecnologías están implementando a nivel organizacional.

Vale la pena destacar que el mismo ha sido objeto de múltiples interpretaciones, tales como entrenamiento, capacitación, desarrollo de personal, entre otros, por lo cual en los sucesivos párrafos vamos a especificar a que se refieren cada uno de estos conceptos con la finalidad de demostrar que

los mismos están íntimamente relacionados entre sí con el objetivo de que el individuo desarrolle sus capacidades y se involucre en un proceso educativo donde se persigue la autorrealización del trabajador. De aquí que surja un nuevo sentido de la importancia de la fuerza de trabajo y de su potencial si se le instruye y se forma adecuadamente.

Por lo cual se asume que el **Adiestramiento** es proporcionar destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, etc.

En relación al entrenamiento Sikula (1991:259) plantea:

“Es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida”.

Respecto al desarrollo el mismo autor refiere:

“Se aplica a la integración y asuntos del personal, es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos conceptuales con finalidades generales”.

En cuanto a capacitación Chiavenato (1993:48) indica: *“Es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades, actitudes para el desempeño de su cargo”.*

El proceso de adiestramiento se diferencia del desarrollo, en que el primero capacita al personal no gerencial, mientras que el segundo al personal ejecutivo.

Después de haber hecho referencia a estos conceptos, se considera que la inducción se encuentra estrechamente vinculada al adiestramiento, ya que es la fase inicial del mismo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se plantea que estos términos tienen un aspecto en común, en el fondo hacen referencia a Educación, ya que el ser humano está constantemente en interacción con su medio y vive en un continuo proceso de adaptación a nuevas situaciones y asimila nuevos conocimientos lo que por ende modifica su comportamiento. Cabe destacar, que Educación es un proceso más amplio que abarca el desarrollo total del individuo.

Por lo tanto, se puede decir, que la educación debería ser parte esencial de las prioridades corporativas, como parte de las exigencias de la formación del recurso humano, ya que se hace evidente el peso significativo que tiene el aprendizaje en el trabajo.

Actualmente, la educación se asume como un proceso evolutivo en donde, más que perseguir el dominio de un conocimiento, se busca aumentar la capacidad para nuevos conocimientos mediante el concepto, "aprender a aprender". Con esto es evidente que el adiestramiento debe ser en todos los niveles, con el objetivo de que la capacitación profesional y técnica fomente el mejoramiento y competitividad, el desarrollo gerencial por su parte debe perseguir promover la proyección y el liderazgo. Por lo tanto, la formación del recurso humano debe orientarse a la competitividad.

La competitividad es el eje alrededor del cual se despliegan los propósitos estratégicos y los procesos medulares de las empresas contemporáneas. No ser competitivo significa no ajustarse a las nuevas tendencias, por lo que en términos generales lo que se persigue con la educación es fomentar el auto-desarrollo personal y la competitividad empresarial.

Ahora bien, cuando se plantea que el adiestramiento es necesario para todo el personal de una empresa, es importante destacar que el comienzo de un nuevo trabajador implica darle orientación y contribuir a su proceso de adaptación, el medio más adecuado para incorporarse es la inducción, de la cual hablaremos detalladamente en los siguientes puntos.

2.5.4.1. TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

Entre algunos tipos de adiestramiento se encuentran los siguientes:

1. **A.D.E.:** Adiestramiento dentro de la empresa, es un aprendizaje que se adapta a las necesidades de la industria moderna, ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado. Su objetivo primordial es mejorar la producción.
2. **Escuela Vestibular:** Un vestíbulo es un cuarto o área separada que se usa como lugar de enseñanza. Su objetivo es enseñar rápidamente rudimentos de labor específica a la que se va a dedicar el nuevo trabajador. La tarea de instructor es la de capacitar al trabajador en las diversas técnicas y procedimientos.
3. **Escuela General de la Organización:** es más amplia que la escuela vestibular, se ocupa de dar adiestramiento técnico aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la información necesaria para asumir mayores responsabilidades.

El proceso de adiestramiento se parece a un modelo de sistema abierto, al respecto Hinrichs en Chiavenato (1995:464) señala que sus componentes son:

- a. **Entradas (inputs):** como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.
- b. **Procesamiento u operación:** como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.
- c. **Salida (outputs):** como personal habilitado, con conocimientos, éxito o eficacia organizacional, etc.
- d. **Retroalimentación (feedback):** como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el adiestramiento implica necesariamente un proceso compuesto por cuatro etapas:

1. Determinación de las necesidades de adiestramiento (diagnóstico).
2. Programación del adiestramiento para atender a las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de los resultados.

2.5.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todos los subsistemas mencionados conllevan a un proceso de retroalimentación, el cual es puesto en práctica en la **evaluación del desempeño**. Consideramos entonces que esta es la medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo. Es un medio que facilita las transferencias, promociones y ascensos del personal de la organización.

Según Chiavenato (1990:300) *"toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona"*. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los empleados, evaluación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa e intenta alcanzar diversos objetivos intermedios como:

- Adiestramiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado.

2.5.5.1. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En la evaluación de un empleado intervienen ciertos elementos, los cuales son convenientes tener claros al momento de realizarla:

- a. **El Evaluador:** es el supervisor quien en el desempeño de su rol, efectúa la acción de evaluar y serán sus habilidades, destrezas y conocimientos lo que fortalezca la evaluación.
- b. **El Evaluado:** es la persona supervisada que recibe la acción de control sobre su actuación; basado en la ejecución satisfactoria o no de sus tareas y/o funciones.
- c. **Instrumento de evaluación:** es la planilla de evaluación donde se especifican los factores que deben analizarse sobre la actuación del trabajador y en lo posible determinar como mejorarla.
- d. **Resultados de la evaluación del desempeño:** los resultados sirven como insumo a otros sistemas que funcionan interrelacionados en pro del desarrollo del recurso humano. Los resultados formarán la base para la continuidad del desarrollo del individuo en la empresa, de una forma más sistemática y objetiva.

2.6. INDUCCIÓN DE PERSONAL

La inducción de Recursos Humanos como parte del proceso de integración definitiva del empleado a la organización nace con la necesidad de desarrollar empleados que contribuyan a lograr de una manera más efectiva los objetivos de la organización, ya que estas logran hacer sus actividades cuando el personal realiza su trabajo efectivamente.

Con relación al concepto de inducción Flippo (1990:128) expone que es: *“el proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización”*.

Este autor señala que en el pasado este proceso era ignorado, porque sólo se contrataba a la persona y se le decía que se presentara en el trabajo en determinado tiempo. No se le suministraba información u orientación respecto al puesto a desempeñar en la empresa.

Después de un lapso de tiempo, el trabajador obtenía información de la organización, de sus normas, procedimientos a seguir en algunos sitios de la empresa, como por ejemplo la cafetería.

Posiblemente, la ansiedad y angustia que experimentaba el trabajador traía como consecuencia retiros voluntarios producto de las dificultades presentadas en la introducción y orientación en su puesto y en la organización.

Flippo (1990:128) en lo que denomina *“proceso de fusión”*, a partir de allí plantea que la inducción sería: *“un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la organización”*.

Esta fusión es entendida por el autor como la integración y la conveniencia de los objetivos de la organización con los personales del trabajador. Esta se presentará porque la empresa a través de ensayos selecciona al personal idóneo y luego le comunica su filosofía, políticas y procedimientos.

Dentro de este proceso de fusión-según el autor- intervienen varios elementos: el nuevo empleado, el supervisor y el grupo de trabajo. Ambos deben de tener una aceptación mutua: por ejemplo el nuevo empleado debe aceptar a la organización, supervisor y al grupo de trabajo y éstos a su vez el primero, para lograr una integración satisfactoria.

De acuerdo a estos planteamientos queda establecido que la inducción de un nuevo empleado esta centrada en su adaptación efectiva a la organización: suministrándole información apropiada en relación al puesto y a la empresa(políticas, normas, procedimientos, costumbres, beneficios, etc) a fin de evitar pérdida de tiempo y de productividad.

Zerrilli (1977:349) hace referencia a inducción como sinónimo de introducción y al respecto señala lo siguiente:

“Es un conjunto programado de acciones de orientación, formación, asistencia encaminadas a facilitar en el individuo la mejor explicación práctica de las cualidades y aptitudes que realmente posee la más eficaz adecuación de éstas a las políticas, procedimientos, métodos de trabajo, normas de organización, costumbres de la empresa”.

Este concepto está dirigido de lo particular a lo general, es decir, que considera ciertas individualidades del trabajador para luego relacionarlas a su vez con aquellos aspectos generales de la organización, lo que facilitaría su efectiva integración a la misma, evitando el abandono del trabajador inmediatamente después de su ingreso.

La inducción se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo. La inducción del empleado incluye el proceso de reconocer la posición de uno en relación de las otras personas, puestos, departamentos y factores dentro del ambiente externo.

También se relaciona con términos como introducción u orientación, para describir esta subfunción de la organización de personal.

En concordancia con todo lo antes expuesto, se puede resumir que la inducción de personal se refiere a un proceso de introducción, integración y orientación que se le brinda al nuevo empleado, respecto a la organización y de su ambiente de trabajo.

Esta es necesaria por lo general, ya que el empleado viene con ansiedad para enfrentarse a lo desconocido y por eso necesita ser adaptado lo más rápidamente posible al nuevo medio.

Ahora bien, algunas teorías que trabajan el área de la inducción de personal dentro de las organizaciones empresariales son:

La Teoría sobre **inducción** de Armstrong (1990), la cual tiene dos principios fundamentales:

1. El manejo efectivo de los recursos humanos es la clave del éxito de una organización.
2. El comportamiento directivo y el clima organizacional ejercen una marcada influencia en el logro de la excelencia.

La teoría sobre **programas de inducción** de Meighan (1990), con los siguientes principios:

1. La inducción es un **necesidad** **pata** todos aquellos que ingresan a organizaciones nuevas.

2. Todos los programas de inducción se deben basar en necesidades individuales.
3. La inducción es importante para la gente que asume nuevos cargos o cuando se introducen nuevos desarrollos.

Todas las teorías antes mencionadas están estrechamente vinculadas con el área de Recursos Humanos dentro de una organización, gerencia que se encarga de poner en práctica los programas de inducción de personal.

Como lo expone Armstrong *"el manejo efectivo de los recursos humanos"* constituye *"la clave del éxito de una organización"* y desde nuestro punto de vista es a través de la capacitación y adiestramiento que se le brinde al individuo durante la inducción lo que favorezca su integración efectiva al trabajo y a la organización.

No existe un formato estándar para los procedimientos organizacionales de la inducción, pero la siguiente lista muestra las acciones y los puntos de información que comúnmente se incluyen en los programas de muchas compañías:

- Acuerdo de contratación colectiva.
- Antecedentes, políticas y prácticas de la organización.
- Plantas e instalaciones.
- Productos o Servicios.
- Responsabilidades de la compañía con los empleados.
- Programas de servicio de la compañía.
- Visitas departamentales y a la planta.
- Sistemas de evaluación y desempeño de los empleados.
- Responsabilidades de los empleados con la compañía.
- Planes de salud y prestaciones.
- Presentación con los compañeros de trabajo.
- Estructura de la organización.
- Políticas y procedimientos de pago.
- Políticas de promoción.
- Reglas de conducta.

- Programas de salud.
- Oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Asignación y horario de trabajo.

2.6.1. NECESIDAD DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Por simple definición, la administración implica el obtener resultados con personas y mediante éstas. Sólo con una gerencia efectiva puede una organización desarrollar objetivos reales, así como la estructura requerida para lograrlos. Además, la gerencia proporciona a la organización los programas y a la dirección necesaria para avanzar hacia estos objetivos.

Si bien la organización representa el mecanismo mediante el cual los individuos pueden alcanzar los objetivos cooperativamente, es la gerencia y los programas los que hacen que este mecanismo pueda ser desarrollado, operado y controlado.

Los programas de administración de personal sirven como fuente de orientación para resolver problemas y tomar decisiones relativas a las relaciones con los empleados de la organización. Tal orientación sirve para gobernar las acciones del personal y las decisiones relativas a la selección, el adiestramiento, la evaluación del desempeño, la remuneración y otras funciones. Al hacerlo así, los programas contribuyen a la productividad de los empleados y a un tratamiento consistente y equitativo para ellos.

La inducción de personal como parte del proceso de integración definitiva del empleado a la organización nace con la necesidad de desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, ya que estas logran hacer sus actividades cuando el personal realiza su trabajo efectivamente.

Un programa de inducción consiste en un proceso sistemático, en donde el empleado aprende información general de la empresa y tiene como propósito que los empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible a la organización y al ambiente labora.

La necesidad de un programa de inducción es según Zerrilli (1977:350):

“Producto de la inseguridad, incomodidad del recién llegado quien desconoce todo lo relacionado con el ambiente de trabajo. Así mismo se le presenta un estado de tensión al trabajador durante las primeras semanas al desempeñar su labor. Todo esto se traducirá en frustración e impresión negativa de su primer contacto con la organización. Es por ello, que ésta debe buscar los mecanismos más idóneos, por ejemplo, desarrollo de programas de inducción, a fin de facilitarle la información precisa, orientación respecto a las normas, procedimientos políticas, miembros del equipo de trabajo, etc, para lograr una efectiva recepción al momento de ingresar a la empresa”.

Según este autor los programas deben ser *“precisos para evitar errores y lagunas que podrían incidir sobre la moral de los recién admitidos más perjudicialmente aún que la falta de cualquier iniciativa...”*

El contenido de estos programas de inducción están relacionados a la labor que el individuo desempeñará y al ambiente de la organización.

Estos elementos señalados por el autor deben ser considerados al momento de elaborar un programa de inducción.

Por lo cual, el desarrollo de los programas de inducción persiguen:

- a. Crear en el nuevo trabajador confianza en sí mismo y en la empresa.
- b. Persuadir y condicionar al trabajador hacia la aceptación del adiestramiento de manera que: comprenda las ventajas y posibilidades que le ofrece en cuanto a su desarrollo personal y como individuo de la organización.
- c. Crear mística, lealtad y entusiasmo del trabajador hacia la empresa y por el trabajo en particular.
- d. Lograr la cooperación y colaboración espontánea del trabajador hacia la organización.
- e. Reducir el número de problemas tales como: accidentes, rotación del personal, descontentos e ineficiencias, entre otros.

2.6.2. TIPOS DE INDUCCIÓN

La inducción en toda organización debe orientarse en el departamento de personal y hacia la descripción del puesto. Al respecto Reyes(1991:93) indica:

a. INDUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

En el departamento de personal se le da información al trabajador sobre:

- Idea de la empresa en que se va a trabajar, su historia, sus productos, principales funcionarios.
- Las políticas generales del personal, que espera la empresa del nuevo trabajador y que puede esperar éste de la misma.
- Las reglas generales sobre disciplina, lo que se debe hacer y lo que debe evitarse.

b. INDUCCIÓN AL PUESTO:

- Conviene que el nuevo empleado sea llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe y no simplemente enviarlo con el que habrá de ser su supervisor inmediato con una ficha de ingreso.
- Debe explicársele en que consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto. La experiencia ha dejado que es mejor entregársela para que la lea, pero hacerle que la comente con su jefe, preguntando lo que no entienda.
- Conviene que le asigne un auxiliar para que lo oriente en los primeros días.

2.6.3. FASES DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Las fases de diseño y ejecución de un programa de inducción, tomando en cuenta el enfoque sistemático, son las mismas que se consideran en la planificación de un programa de adiestramiento y son las que se mencionan a continuación de acuerdo con los planteamientos de Facchi (1982:10).

a. Detección de necesidades.

El programa de inducción entre sus objetivos debe contribuir a la actualización de los empleados, en cuanto a posibles cambios organizacionales, contractuales, que se hayan realizado en la empresa.

Antes de emprender cualquier programa de inducción de personal, debe hacerse un inventario de necesidades, para luego con base en tales requerimientos, elaborar un programa definido y diseñado de la forma más apropiada para evitar así el desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzo que contribuya a informar adecuadamente lo que necesita conocer el personal.

b. Formulación de Objetivos.

Se recomienda establecer en el programa de inducción dos tipos de objetivos: generales y específicos.

Los objetivos generales corresponden con los resultados finales que se pretenden lograr a través de la aplicación del programa. Por su parte los objetivos específicos se refieren a aspectos particulares que puedan variar de una organización a otra.

c. Selección y Organización del Contenido.

En esta fase se selecciona toda la información útil que se puede suministrar al nuevo empleado a fin de que tenga un mejor conocimiento sobre la empresa a la cual va a formar parte. La selección y organización del contenido de todo programa de inducción debe realizarse en función de los objetivos que se formularan al inicio del programa.

La selección y organización de los contenidos, al igual que los objetivos, deben ser adaptados al tipo de organización y funciones que en ella se lleven a cabo. En relación a la misma, las informaciones necesarias se pueden agrupar de la siguiente forma:

□ Información de carácter general de la empresa:

Reseña histórica, filosofía empresarial, objetivos de la empresa, políticas generales, estructura organizativa, principales directivos, distribución geográfica, productos y/o servicios, procesos de producción y/o servicios, posición que ocupa la empresa, papel que juega el empleado en la empresa.

□ Información de los beneficios socioeconómicos:

Política salarial, bonificaciones, horas extras, caja de ahorros, utilidades, seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), seguro social obligatorio, servicio médico, seguro por accidente, permiso maternal, bono vacacional y disfrute de vacaciones, entre otros.

□ Información sobre el desarrollo del personal:

Capacitación y adiestramiento, cursos, talleres, promociones, etc.

□ Información sobre las normas:

Normas disciplinarias, calendario de trabajo, horario de trabajo, asistencia y puntualidad, sobretiempo, horarios de comida, estacionamiento, utilización de los servicios.

□ Información sobre la incorporación del nuevo empleado:

Trámites administrativos, obtención del carnet de identificación, inscripción en seguros, días y formas de pago, entrega de uniformes, relaciones con el supervisor y compañeros de trabajo.

□ Información sobre el puesto de trabajo:

Funciones y características del puesto, deberes y responsabilidades, presentación a compañeros de trabajo, relación con otras unidades administrativas y personas, ubicación de áreas de trabajo, servicios generales, normas de higiene y seguridad industrial.

□ Selección de Estrategias y Medios de Inducción:

El desarrollo de esta fase va a depender del tipo de audiencia a la cual estará dirigida el programa.

De acuerdo a Facchi (1982), entre las estrategias y los medios que se utilizan más frecuentemente en un Programa de Inducción, se mencionan:

□ Estrategias:

- ⇒ Entrevista con los compañeros de trabajo y supervisores inmediatos.
- ⇒ Conferencias con o sin ayuda audiovisuales.
- ⇒ Visita a las instalaciones de la empresa.
- ⇒ Sesiones de dinámica de grupo.
- ⇒ Actividades administrativas tales como: inscripción en los seguros.
- ⇒ Tramitación del carnet de identificación, entrega de uniformes.
- ⇒ Presentaciones audiovisuales.
- ⇒ Lecturas dirigidas.
- ⇒ Tutorías.

□ Medios

Programa de Inducción: el instrumento o medio representativo, a través de un folleto, libro, carpeta u otro. En el mismo se describe exhaustivamente el programa y sirve como guía para su ejecución.

Manual del Trabajador: se entrega a cada uno de los participantes del programa.

Transparencias: corresponde a las láminas a utilizar por los conferencistas que participen en el programa.

Medios audiovisuales: por ejemplo, videos, películas, diapositivas.

Formatos, instructivos o formularios: son convenientes mostrar al nuevo trabajador por ser de uso rutinario dentro de la empresa.

e. Ejecución del programa

Esta frase consiste en la puesta en marcha del programa de inducción, para ello se requiere de:

1. Personal idóneo para la ejecución del programa.
2. Seleccionar al personal al cual va dirigido el programa de inducción.
3. Seleccionar el contenido y la extensión del programa de inducción.
4. Duración del programa de inducción.
5. Participación al personal gerencial y supervisorio de la puesta en marcha del programa de inducción.
6. Elaborar todo el material de apoyo que sea necesario para la ejecución del programa.
7. Preparar a los instructores y otros facilitadores que intervendrán en las actividades de inducción.

f. Evaluación

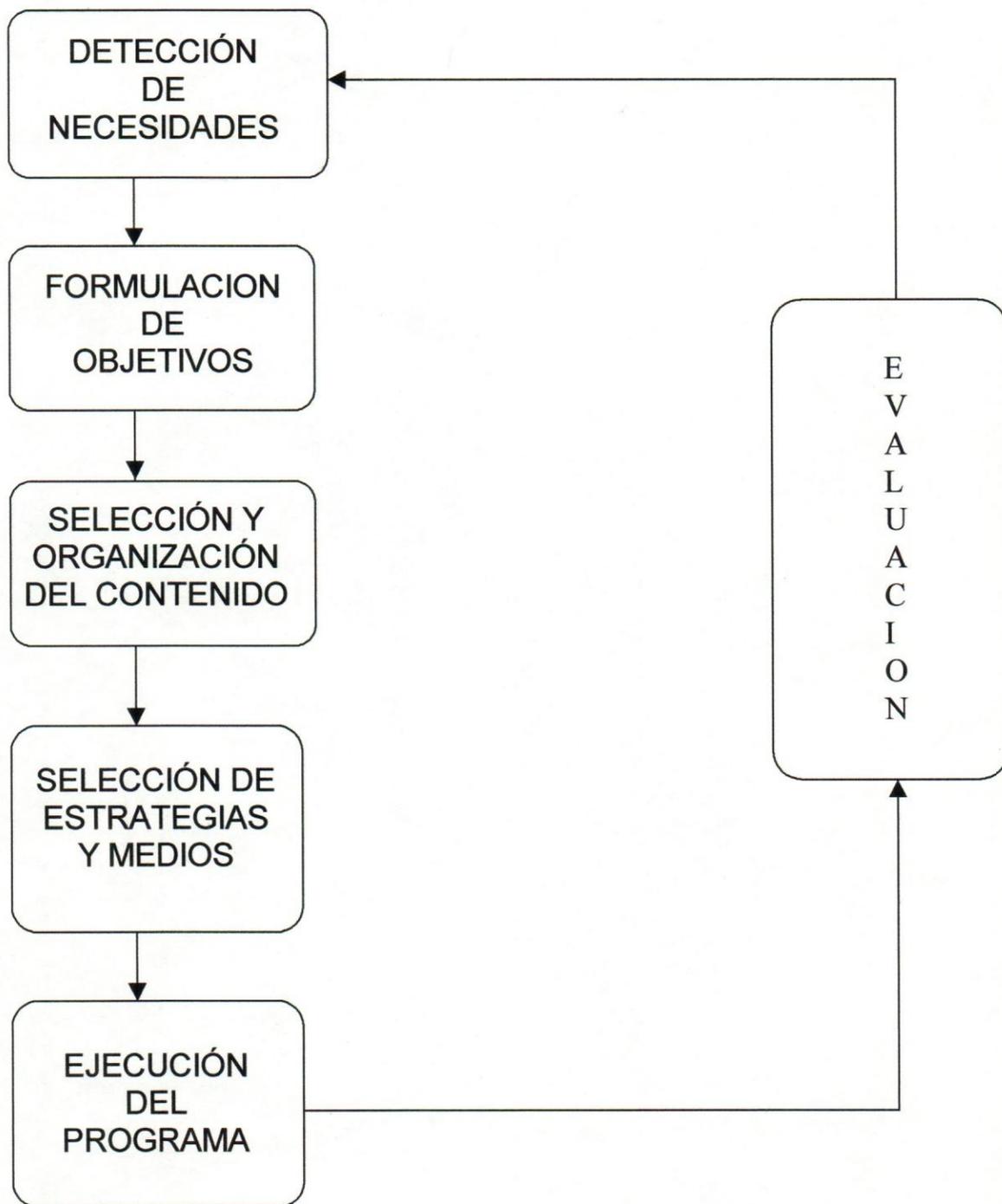
Esta etapa persigue la evaluación confiable y objetiva de todos aquellos aspectos que deben ser evaluados, siendo la misma de fácil aplicación.

Las funciones de evaluación del programa de inducción son:

1. Evaluar la gestión y el desempeño del instructor o del personal que dictó el programa de inducción.

2. Verificar que la información suministrada es actualizada en concordancia con los adelantos y mejoras que se hayan logrado en la organización.
3. Establecer la calidad del material de apoyo, audiovisuales, etc, con la finalidad de actualizarlos y corregirlos si es necesario.
4. Medir la efectividad del programa en relación con los objetivos planteados.

FASES DE UN PROGRAMA DE INDUCCION



2.6.4. BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

La inducción se debe realizar en la organización de forma organizada y permanente a fin de evitar pérdida de tiempo para entrenar al nuevo personal, costo en el reclutamiento, etc.

Empleada la inducción de forma sistemática se obtendrán como resultados beneficios para la empresa. Al respecto Meighan (1992) hace referencia a: beneficios financieros, motivacionales, capacitación y desarrollo, vigilancia del ambiente externo y en el personal actual.

1.- **Beneficios financieros:** están referidos al ahorro en dinero y tiempo que se emplea en publicidad, entrevistas y técnicas de selección para reclutar al nuevo personal.

Este proceso de reclutamiento de personal puede estar asociado a la rotación. El personal sale de la empresa por varios motivos: prescripción del contrato, búsqueda de mayores beneficios socioeconómicos, marcharse del área con su familia, mejores perspectivas de ascenso, entre otras.

Todas estas situaciones se pueden presentar debido a la falta de existencia de una inducción efectiva que satisfaga sus necesidades y que lo comprometiera más con la organización. La responsabilidad pocas veces la asume la organización por no emplear programas, políticas eficientes para conservar a su personal y entre estas tenemos: las buenas condiciones económicas, sociales, seguridad, ambiente de trabajo, reconocimiento, etc.

Por todas estas y otras razones es necesaria la implementación de programas de inducción a fin de evitar pérdida de dinero que facilite la integración y permanencia del trabajador con la empresa y viceversa.

2.- **Beneficios Motivacionales:** la motivación puede estar presente o no en el trabajador que ingresa nuevo y también de aquellos que tienen algún tipo de responsabilidad dentro de la organización, por lo que es importante prestarle ayuda a fin de propiciar o elevar su motivación para desempeñar el cargo, la cual se realizará a través de programas de inducción.

Empleado estos programas la organización busca que el trabajador eleve su autoestima, se incentive más por las responsabilidades y funciones que cumplirá dentro y fuera de ésta lo que se traduce en una mayor productividad para con la empresa, para consigo mismo, para su grupo de trabajo y un mayor compromiso a largo plazo con ésta.

3.- **Beneficios de Capacitación y Desarrollo:** Estos dos subsistemas de adiestramiento de personal producirá beneficios para la organización en la medida que se aplique de forma efectiva y eficiente para el logro de sus objetivos, metas, incremento de la productividad, seguridad en el trabajo, mejoramiento de sistemas y procedimientos, etc.

Para lograr un desarrollo de las actitudes, conocimientos, hábitos, destrezas, en el trabajo y para el trabajador, es necesario que la inducción cause para el personal que ingresa o para el activo, una buena impresión ya que es la primera experiencia que recibe, el contacto directo con sus superiores, compañeros de labor, con la maquinaria, es decir, con las condiciones de trabajo que la empresa le brindará durante la prestación de sus servicios.

4.- **Beneficios de Vigilancia del ambiente externo:** la experiencia de los trabajadores dentro de la empresa pueden enriquecer o no el proceso o la dinamicidad dentro de la misma. Igual situación se presenta con el personal que ingresará nuevo a la organización. Este trae consigo un cúmulo de conocimientos, experiencias que posiblemente contribuirán a desempeñar y cumplir eficientemente su cargo.

El ingreso de este nuevo personal puede estar asociado a la imagen que posea la empresa fuera de su medio ambiente. El prestigio y la reputación de la organización son algunos de los estímulos que incitan al trabaja-

dor para incorporarse a ésta y donde podrá aplicar sus conocimientos, experiencias, aptitudes, habilidades para satisfacer sus necesidades primordiales.

5.- Beneficios de la Inducción en el personal actual: la incorporación del trabajador nuevo a la empresa, a través de un programa de inducción puede traer beneficios sobre el personal antiguo porque la elevada motivación que adquiera éste durante la socialización a la empresa, permite que impregne y sea transmitida al resto del personal.

Así mismo se establezcan relaciones de trabajo, cordiales, efectivas y prosperas con sus nuevos compañeros.

Aunado a estos planteamientos se encuentra elevar la imagen, prestigio y la reputación de la empresa en su medio externo e interno, lo que se traducirá en un mayor incremento de la productividad física y material de la organización.

2.6.5. PERSONAS QUE RECIBEN LA INDUCCIÓN

Anteriormente señalamos los tipos de inducción que la organización realiza (al puesto, en el departamento de personal, para los que asumen nuevos cambios).

En estas situaciones es importante conocer las necesidades individuales y del grupo en particular. Meighan (1992) realiza una serie de clasificaciones del personal que recibirá inducción y entre algunas de las cuales se señala:

Mujeres que regresan al trabajo: el regreso de la mujer a la empresa lo realiza con dificultad porque se encuentra en tensión por los hijos u otros quehaceres domésticos.

Plantea el autor que la organización debe ser suficientemente flexible y tener consideración con la mujer debido a los cambios de circunstancias domésticas.

La inducción o capacitación para éstas se realizan en lugares diferentes al sitio normal porque presentan mayor dificultad para realizar sus actividades domésticas. Es por ello que plantean planes de contingencia (aprendizaje abierto, folletos de inducción, etc).

Es importante señalar que existe actualmente empresas que implementan como políticas, la creación de maternales, guarderías y preescolares dentro de la misma organización a fin de retenerlas por mayor tiempo, satisfacer sus necesidades de cuidado, protección, educación para sus hijos. Así como también ser una opción para conquistar al nuevo personal femenino que regresa.

Desempleados de mucho tiempo: entre este grupo, el autor señala a los jóvenes que han estado desempleados por mucho tiempo, es necesario que el facilitador considere por ejemplo, al hombre de 35 ó 40 años, casado y con familia, desempleado durante 2 años.

Ante esta situación de desempleo las personas tienen grandes deseos de trabajar, por lo que los instructores que están a cargo de la inducción deben tomar en cuenta estas necesidades y sus problemáticas (frustraciones, rechazos), así como también estar capacitados, tener habilidades necesarias para estimular, motivar y trabajar con los desempleados.

Trabajadores de edad: en esta categoría el autor hace referencia a la organización deberá tomar en cuenta para el momento de realizar la inducción, la experiencia obtenida en otros lugares de trabajo, antecedentes, posiciones ocupadas en éstos, etc.

En muchas ocasiones estas personas regresan al campo laboral no por el dinero sino por el interés y necesidad de compartir su trabajo con personas de aproximadamente su edad.

Consideramos que las personas de esta edad pocas veces le interesa el tipo de actividad a desempeñar, por lo que en la inducción se muestran motivadas por el hecho de sentirse activos, participativos, útiles aunque sea para realizar tareas rutinarias dentro de la organización.

Antiguo personal de servicio: en este grupo se hace referencia a los trabajadores que prestaron sus servicios en empresas de seguridad(porteros, vigilantes). Estas personas pudieron haber tenido buen entrenamiento el cual dependerá del tiempo que se desempeñará.

Gerentes, ejecutivos, hombres de negocios innecesarios: este personal posee sus propias necesidades. Legaron a la empresa por diversas razones: fracaso personal, en el negocio problemas financieros o domésticos, desempleo, etc. Las consecuencias de estas pueden estar asociadas a una baja autoestima, sensación de deficiencia personal, rechazo, renuentes a aceptar órdenes de otros superiores.

Es importante señalar que para este tipo de personas, el instructor o encargado de realizar la inducción deberá tomar en cuentas estas situaciones y estar lo suficientemente entrenado para incrementar la motivación en el trabajador y de hacer comprender la importancia que tiene su participación con la empresa y su realización consigo mismo.

Bachilleres: El ingreso a la organización de jóvenes esta asociado al encuentro de buenas perspectivas para su carrera profesional, trabajo interesante con una alta tecnología, grandes deseos de superación, aspiraciones, etc.

Sus expectativas pueden ser distintas a la realidad que le toca enfrentar. Por lo que el instructor que realice la inducción debe ayudar a estos jóvenes en los cambios que presentan a nivel personal, profesional, etc.

Consideramos pertinente señalar que estas características que presentan los jóvenes bachilleres son análogas a las que actualmente conocemos, pero no así para el tipo de empresa que les tocará enfrentar, algunos poseen gerentes autoritarios, otros más democráticos, lo que indudablemente producirá algún rechazo o aceptación de la responsabilidad que le tocara asumir.

Profesionales: Estos profesionales –señala el autor- pueden tener poca experiencia laboral, buscan emplear de la mejor forma posible sus conocimientos y aprendizajes. Entre estas personas tenemos a los médicos, abogados, contadores e ingenieros, etc.

La inducción deberá estar dirigida a buscar las estrategias necesarias para desarrollar las habilidades fundamentales necesarias para ocupar el cargo.

Ante esta situación consideramos que el lugar de los profesionales es bastante crítica en nuestra realidad venezolana, es mayor la oferta que la demanda de trabajo; los conocimientos y aprendizajes adquiridos en las casas de estudio muchas veces es contraria a lo que en la práctica debe enfrentar, produciéndole al profesional frustración, decepción, rechazo a la situación o realidad que le toca vivir.

De acuerdo a estos planteamientos del autor consideramos que el instructor encargado de desarrollar el programa de inducción debe ser una persona receptiva, abierta, con grandes habilidades, destrezas para asumir la responsabilidad de socializar y de informar al nuevo personal que ingresa a fin de buscar su mayor adaptación y compromiso con la organización.

2.6.6. PREREQUISITOS PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Tradicionalmente un programa de inducción se realizaba en base a una lista de todas aquellas cosas que deben saber cualquier recién llegado a las empresas.

Según Meighan (1992:63) lo que tenemos que hacer es considerar lo apropiado del contenido del programa de inducción:

El contenido de este programa se realizará en base a que cosas tiene que saber un nuevo empleado, que cosas debería saber y que podría saber.

¿Qué cosas tiene que saber un nuevo empleado?

Las cosas que tiene que saber un nuevo empleado dependerán del tipo de organización. Existirán algunos aspectos que son más imprescindibles y necesarios que otros. Por ejemplo, en una empresa constructora es necesaria la información respecto a seguridad y salud, más que en una venta de textos.

Según Meighan (1992) el programa de inducción debe variar de acuerdo a la gente que llegue a la organización. Ante estos señalamientos hace énfasis a la necesidad de diseñar programas de forma individual.

El diseño del Manual y Programa de Inducción que se realizará para el Centro de Salud, no es ajeno a estos planteamientos. Ambos se elaborarán considerando y respetando las individualidades de cada una de las personas que ingresarán a la institución.

¿Qué cosas deberá saber un nuevo empleado?

Este autor señala que lo que debería saber son esencialmente las cosas que un nuevo empleado necesariamente debe saber para ajustarse rápidamente a la organización.

En tal sentido en el caso de un Centro de Salud el personal de nuevo ingreso debería saber: Qué es el Centro de Salud, servicios, estructura organizativa, etc.

Cosas que podría saber un nuevo empleado

El autor considera en este aspecto, aquellas cosas que pueden ser de interés para el nuevo empleado. Pero que no son necesariamente para su bienestar.

Asumimos la posición del autor en cuanto al interés que posee la persona cuando llega nueva a una institución. Por ejemplo, para algunos posiblemente los beneficios socioeconómicos de la institución son más importantes y para otros, es el prestigio y la reputación de pertenecer a un centro de salud que presta servicios a personas de sectores populares, en los cuales la tarea primordial está en atender a estos usuarios con los mejores estándares de calidad y servicio.

Es importante resaltar que a quien le corresponda desarrollar el programa de inducción(departamento de Administración, Gerentes, Supervisores, Representantes de personal) tendrán como propósito que las cosas que tiene que saber, debería saber y podría saber un nuevo empleado, deben estar enmarcadas a nivel general, es decir, no limitar la información sino que abarque todos los aspectos globales de la empresa. En el caso del Centro de Salud (definición, historia, objetivos, metas, políticas, estructura organizativa, servicios, beneficios socioeconómicos, valores, instalaciones, etc). Estos, porque la empresa le interesa que los empleados tengan una visión en conjunto de la estructura y funcionamiento para permitir eficazmente su adaptación a la organización, responsabilidades. Así como también sus deberes y derechos que garanticen su prestación de servicio.

2.7. MANUALES DE INDUCCIÓN

Los manuales de inducción son instrumentos que se emplean según Zerrilli (1977:360)

“para lo que el denomina recepción, es decir, se utiliza para el momento inicial de la introducción, lo que llamaríamos inducción. Es durante este momento que el nuevo trabajador obtendrá información del puesto y de la empresa en general”.

Estos manuales-según el autor- son variados a cantidad de volumen de papel de calidad, fotografías en colores, entre otros.

La finalidad de estos manuales es representar “ilustrar” a los nuevos trabajadores de aquellos aspectos relacionados con la historia, actividades principales, estructura organizativa, normas principales para prevención de accidentes, servicios sociales, políticas de formación, etc, a fin de que éstos obtengan una efectiva impresión, favorable para el trabajador y la empresa.

Toda esta información se presenta en un formato “gráfico atractivo”(fotografía, paginación, colorido, etc) a fin de hacerlo interesante, para que el nuevo trabajador se motive o destine a su lectura.

CAPITULO 3

MARCO METODOLOGICO

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el logro de los objetivos de esta investigación fue necesario recurrir a una serie de procedimientos metodológicos que por una parte se ajustaran al marco de la investigación científica y por la otra, produjeran datos válidos para realizar el programa y el manual de inducción.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de campo y de carácter exploratorio, apoyada en una revisión bibliográfica.

Bravo citado en Ramírez (1993:56) plantea que la investigación de campo " es aquel tipo de investigación a través del cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural".

La investigación es de campo porque se recabarán datos en forma directa de la realidad, es decir, se obtendrá la información de los trabajadores y del personal de alta gerencia del Centro de Salud Santa Inés de la UCAB a través de un instrumento que se diseñará para tal efecto.

El carácter exploratorio se justifica en tanto que en este trabajo, tal como lo expone Ramírez (1993:61) se pretende:

"Indagar acerca de una realidad poco estudiada. En estos casos el investigador para familiarizarse con su objeto de estudio debe realizar una exploración previa sobre el mismo. Se trata de efectuar un acercamiento a fin de poder constatar sus características generales y constitutivas".

Este nivel de investigación se puso en práctica cuando se entró en contacto con los diferentes elementos de la organización (personal, materiales impresos, folletos, revistas, textos, etc.) para obtener extraer datos e informaciones necesarias para el estudio, realizadas a través entrevistas.

El desarrollo y organización del proceso investigativo se llevó a cabo en ocho fases.

La Fase I, constituyó la recolección de información a través del fichaje en las bibliotecas públicas y privadas, institutos y centros de documentación, entre ellos se encontraron: la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Nacional Abierta, la Biblioteca Nacional y la Universidad Católica Andrés Bello. La finalidad que se perseguía con la ejecución de esta primera etapa era la de conformar un amplio marco teórico que proporcionara los elementos conceptuales necesarios para ayudar a comprender mejor el problema objeto de estudio y sirviera de base para el abordaje de la investigación y la construcción de los elementos de recolección de información.

La Fase II, abarcó la revisión y organización de la información obtenida de los textos, revistas, informes y tesis relacionadas con la administración de personal, inducción, recursos humanos y adiestramiento.

Además, se examinaron documentos propios del Centro de Salud sobre su historia, estatutos, servicios, etc. Toda esta información fue procesada por medio de resúmenes, citas e interpretaciones que se archivaban en el computador.

Posteriormente, se pasó a la Fase III, redacción y análisis de contenido elaborados en función del esquema de trabajo planteado. Fue una de las fases más importantes, ya que dio las pautas a seguir para el posterior diseño del Programa y Manual de Inducción.

La Fase IV, consistió en la elaboración de un instrumento para ser aplicados a los trabajadores del Centro de Salud, el cual fue producto del desarrollo de la etapa de revisión documental.

Luego de la aplicación de la prueba piloto y de la administración del instrumento en su versión final, llegamos a la Fase V, interpretación y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, una vez procesados los datos fueron organizados en cuadros.

La Fase VI, diseño del programa y manual de inducción para el personal que ingresa al Centro de Salud. En esta fase se hizo la selección de los lineamientos básicos para preparar el Programa de Inducción y el Manual, empleando algunos elementos del Modelo de Dorrego (1991). La estructura del manual de inducción fue iniciativa propia, puesto que no existe un patrón determinado para realizarlo, es válida la creatividad en el diseño.

La Fase VII, propuesta de evaluación del programa y manual de inducción, se realizó con la finalidad verificar las bondades y limitaciones de los mismos.

Y por último, la fase VIII, la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se refiere al conjunto total de elementos que constituyen un área de interés.

Se considerará a los efectos del trabajo de campo que la población tiene una magnitud de 37 personas, constituida por 23 personas que pertenecen al personal administrativo y 14 personas que pertenecen al personal médico.

Se tomó para el presente estudio el muestreo estratificado, el procedimiento para utilizar este tipo de muestreo consiste en dividir la población en estratos internamente homogéneos, por ejemplo, en el caso del Centro de Salud tenemos al personal empleado de apoyo o administrativo, el personal del área asistencial y los profesionales en el área de la salud. Luego se debe seleccionar dentro de cada estrato, de manera aleatoria, los elementos que van a conformar la muestra. Al respecto Ramírez(1993;70) señala:

"Esta selección puede hacerse proporcionalmente. Por ejemplo, un 30% de cada estrato, quedando de esta manera representado en la muestra cada uno de los estratos de la población".

La mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad. Este criterio si bien no cumple con los requisitos de rigurosidad que garantiza el camino diseñado por la estadística, ha sido asumido convencionalmente por no pocas autoridades en la materia como un procedimiento confiable.

Para efectos del presente estudio se seleccionaron de manera aleatoria, los elementos que van a conformar la muestra de la siguiente manera:

Estrato A = (Personal Empleado Administrativo) =9 30% =2,7 =3

Estrato B = (Área asistencial) =13 30% =3,9 =4

Estrato C = (Profesionales en el área de la salud) =14 30% =4,2 =5

La muestra por estrato fue tomada de acuerdo a la representación proporcional de la población objeto de estudio haciéndose las debidas aproximaciones hacia el entero inmediato superior a los efectos de alcanzar el número de unidades de análisis representativas.

En relación a los estratos, cuando se habla del personal empleado administrativo se incluyen a las secretarias (3), recepcionistas (3), operador telefónico (1), recepcionista-cajera (1), mensajero (1).

En el estrato del área asistencial se incluyen al Coordinador de Bionálisis (1), Bionalista(1), Auxiliar de laboratorio (1), cristalera (1), técnico radiólogo (2), enfermeras (5), asistente dental (1), secretaria-transcriptor (1).

En el estrato "C" se incluyen a los profesionales del área de la salud, entre los cuales tenemos:

Internistas	(2)
Cardiólogo	(1)
Gineco-Obstetra	(1)
Reumatólogo	(1)
Neumonólogo	(2)
Pediatra	(2)
Radiólogo	(2)
Radiólogo - Neumonólogo	(1)
Odontólogo	(2)

Es importante destacar que el personal gerencial no fue considerado para la muestra ya que formaron parte del grupo de expertos que evaluaron la pertinencia y la elaboración del instrumento de recolección de información.

Dicho personal está distribuido de la siguiente manera:

Personal Gerencial:

Gerente General.
Gerente Administrativo.

Personal Profesional de Apoyo.

Coordinador de Contabilidad
Coordinador de Recursos Humanos

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó una entrevista de tipo estructurada, que según Best (1977: 159) es

“Un tipo verbal de cuestionario en lugar de escribir las respuestas el sujeto proporciona la información necesaria verbalmente, en una relación personal.”

Aplicaremos esta técnica porque permite un intercambio de opiniones un mayor nivel de confianza para obtener la información requerida. Asimismo, facilita aclarar dudas al momento de realizar la entrevista.

La entrevista se basó en los tópicos que deberían contemplarse en el diseño de un programa y manual de inducción tales como: Aspectos de la Organización (historia, misión, visión, propósito, estructura organizativa, servicios, normas internas, normas de seguridad, beneficios socioeconómicos, aspectos administrativos, políticas de adiestramiento, evaluación de personal, entre otros). Este instrumento fue administrado al personal del Centro de Salud con el propósito de conocer la información que estos tenían acerca de la institución. Específicamente, se pretendía establecer el nivel de conocimientos sobre: historia de la organización, misión, visión, propósitos, estructura organizativa, servicios, normas internas, trámites administrativos, beneficios socioeconómicos, adiestramiento, evaluación de personal, entre otros. Además de detectar la necesidad de un instrumento informativo que contemple aspectos sobre la inducción del personal e ilustrarles a los empleados acerca de la organización a la cual va a prestar sus servicios

La entrevista se encuentra distribuida en dos partes: la primera identificada con las letra A contiene items referidos a los datos de identificación: edad, sexo, grado de instrucción y la parte B se refiere al tiempo de servicio en organizaciones vinculadas al sector salud. La segunda parte enumerada desde 1 hasta 14 posee aspectos que contienen información sobre: Proceso de adaptación, Ventajas de un Proceso de Inducción, Manuales, Importancia del Diseño del Programa y Manual de Inducción, Aspectos Generales de la Institución, Estructura Organizativa, Normas Internas, Normas de Seguridad,

Beneficios Socioeconómicos, Trámites Administrativos, Desarrollo de Personal, Evaluación de Personal, Sugerencias para Optimizar el proceso de Inducción. (Ver Anexo I)

Para efectos de nuestro estudio se efectuaron 12 entrevistas dirigidas al personal que labora en la institución, con el propósito de recabar información acerca de la necesidad de diseñar un manual y un programa de inducción.

Es importante señalar que para la evaluación formativa del diseño instruccional se diseñaron unos cuestionarios. El primero de ellos se diseñó para la evaluación de expertos y el otro instrumento a través del cual el participante evaluaría la calidad del proceso de inducción recibido y al facilitador que orientó el proceso instruccional.

3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Al trabajar con objetivos de investigación siempre hemos de delimitar las variables a estudiar. Es metodológicamente hablando la manera más expedita de focalizar los aspectos de la realidad que vamos a investigar, nos evita desviar nuestra indagación a la búsqueda de información no relevante y por lo tanto poco útiles para el logro de las metas propuestas. Definamos el término variable.

Según Lazarsfeld (1969:2) "Una variable es en principio una dimensión de un objeto".

Para Hollander (1975:30) "es un atributo que puede variar de una o más maneras".

También al respecto Sorokin y otros(1974:15) señalan que “una variable sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis”.

Para poder organizar la información necesaria para esta investigación y que se obtuvo directamente del personal del Centro de Salud, se procedió a realizar la operacionalización de variables, la cual consistió en descomponer los objetivos de estudio para luego proceder a identificar las dimensiones más importantes de la variable “Inducción de personal” para de esta manera llegar a las características más concretas. Estas características son los llamados indicadores. (Ver Anexo II)

3.5. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

- 3.5.1. **Inducción de Personal:** Parte del proceso de integración definitiva del empleado a la organización, nace con la necesidad de desarrollar empleados que contribuyan a lograr de una manera más efectiva los objetivos de la organización.
- 3.5.2. **Programas de Inducción:** Un programa de inducción consiste en un proceso sistemático, en donde el empleado aprende información general de la organización y tiene como propósito que los empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible a la organización y al ambiente laboral.
- 3.5.3. **Manual de inducción:** Instrumento que se emplea para el momento inicial de la introducción, lo que llamaríamos inducción. Su finalidad es ilustrar a los nuevos empleados acerca de la organización.

3.6. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Una investigación debe ser lo más confiable posible, es decir, mostrar datos y conclusiones acertadas y de acuerdo a la realidad, por lo tanto, el instrumento que recoge los datos del objeto de estudio debe tener correspondencia con los objetivos de la investigación.

La validación la realizamos con un equipo de expertos. Para Ramírez (1993:19)

“Entendemos por experto a aquellas personas que se han destacado como conocedores del área objeto de nuestro estudio, bien por la vía de la investigación académica con expertos, la experiencia o su afición por determinados temas”.

De acuerdo a lo antes expuesto, se procedió a la validación para determinar la confiabilidad de la entrevista a través de la “validez de contenido”, la cual consiste en hacer una selección de especialistas en la materia preferiblemente en un número impar (tres), con el fin de verificar si el instrumento recoge la información, ajustada a los objetivos de la investigación. En este caso se llevó a cabo por la profesora de metodología, la coordinadora general del Centro de Salud y la Coordinadora de Recursos Humanos. Cada uno de ellos, emitió observaciones, las cuales fueron tomadas en consideración para la verificación y elaboración definitiva del instrumento utilizado para realizar la investigación en curso.

3.7. PRUEBA PILOTO

Antes de la aplicación del instrumento definitivo a los empleados de la institución se procedió a aplicar éste a una pequeña muestra conformada por 6 empleados, que representan el 16 % de la población total (37 empleados, cuya escogencia no obedece a ninguna regla de muestreo).

La prueba preliminar o "prueba piloto", sirvió para probar aspectos fundamentales, tales como: la redacción de las preguntas de acuerdo a los objetivos planteados y verificar si la estructura de la entrevista era la más adecuada. Se modificaron algunas preguntas para elaborar el instrumento final de acuerdo a las observaciones formuladas por el grupo piloto y por los expertos de acuerdo a la operacionalización de las variables, ya que las mismas eran insuficientes para conocer con exactitud la detección de necesidades y la importancia de diseñar un programa y un manual de inducción para la organización.

La aplicación de la prueba piloto fue una etapa que permitió entrar en contacto con algunos individuos de la población, los cuales se mostraron receptivos al momento de contestar el instrumento. Estos sujetos pertenecían a diferentes unidades de servicio, los mismos manifestaron que no tuvieron dificultad o mayores inconvenientes para contestar las preguntas.

En líneas generales, el instrumento confirmó la necesidad que existe en esta organización de poseer un instrumento informativo para las personas de recién ingreso y a las que actualmente laboran en la institución a fin de facilitarles su proceso de adaptación e integración.

3.8. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida de la aplicación del instrumento, fue organizada de acuerdo a un sistema de codificación y tabulación.

3.8.1. Codificación.

El instrumento definitivo se aplicó a un total de 12 personas que representan a un 33% de la población objeto de la investigación.

Este instrumento estuvo conformado por 14 ítems, las respuestas obtenidas se plasmaron como alternativas que van desde el número 1 hasta el número posible de opciones. A las entrevistas se les asignó un número, desde el 1 hasta el 12 para mantener control en la aplicación de la misma y para posteriormente elaborar la matriz de datos. (Ver Anexo III)

3.8.2. Tabulación.

La información obtenida se plasmó en cuadros de doble entrada.

Cada uno contiene el código establecido en el proceso de codificación, el título del ítem, la frecuencia (número de veces que aparece la respuesta) y el porcentaje que representa a cada una de ellas.

A continuación se elaboró una matriz de datos para representar en términos globales los resultados obtenidos de cada entrevistado. Esta matriz es un cuadro de doble entrada, en la parte superior indica los ítems identificados con sus códigos y en la parte inferior izquierda el número de sujetos o entrevistados. (Ver Anexo IV)

CAPITULO 4

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

TABLA: A

GRADO DE INSTRUCCIÓN

ITEM CODIGO	INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	%
1	Básica	0	0
2	Diversificada	2	17%
3	Técnico Superior	1	8%
4	Universitario	4	33%
5	Con estudios de postgrado	5	42%
6	Otros	0	0
	Total	12	100%

Los resultados anteriores señalan que existe un 42% con estudios de postgrado, tal es el caso de los profesionales de la medicina, en segundo lugar le siguen otros profesionales que representan un 33% los cuales tienen estudios universitarios, en tercer lugar un 17% que equivale a bachilleres con ciertas menciones, tal es el caso de enfermería, administración de personal, en cuarto lugar un 9% lo representan el personal técnico, tal es el caso de los radiólogos, informes médicos.

En líneas generales con respecto al nivel de instrucción puede señalarse que la institución cuenta con personal profesional altamente preparado en las distintas especialidades para desempeñar a cabalidad sus funciones. Estos profesionales emplean sus experiencias laborales, desarrollan su creatividad, habilidades y destrezas de acuerdo al tipo de labor que desempeñan. Los Universitarios y con estudios de Postgrados representan también representan gran parte del personal.

En cualquier organización se requiere de un personal que posea un cierto nivel académico, gran sentido de responsabilidad, de receptividad hacia los usuarios a fin de mantener en alto la productividad y ofrecer servicios de alta calidad sin importar cual sea el usuario, es decir, sin discriminaciones por sexo, edad o condición social.

El ser humano no vive aisladamente, sino en constante interacción con sus semejantes. Esta interacción difiere profundamente de las que existen entre los objetos físicos y los no biológicos, por lo tanto el ser humano coopera con otro para alcanzar ciertos objetivos que en la acción individual aislada no consigue. Este establecimiento de relaciones de comportamiento entre las personas, tiene como fin poder trabajar juntos para obtener satisfacción personal y conformar una organización.

TABLA: B

**TIEMPO DE SERVICIO EN ORGANIZACIONES
DEL SECTOR SALUD**

ITEM CODIGO	TIEMPO DE SERVICIO	FRECUENCIA	%
1	Entre 1 año y 3 años	1	9%
2	Entre 4 años y 6 años	4	33%
3	Entre 7 años y 10 años	4	33%
4	Mas de 10 años	3	25%
	Total	12	100

Los resultados señalan que la mayoría de los trabajadores del Centro tiene experiencia en la realización de sus labores en el área de la salud. De hecho entre el grupo de mas de 10 años de servicio se encuentra un profesional de la salud que tiene más de 30 años trabajando por la salud en nuestro país, ha trabajado en varios proyectos en el área de salud y en cuanto al proyecto en el Centro de Salud Santa Inés ya tenía un año trabajando con el proyecto antes de que abriera sus puertas al público en general.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

TABLA I

PROCESO DE ADAPTACIÓN

ITEM CODIGO	ADAPTACION	FRECUENCIA	%
1	Fácil	12	100%
2	Difícil	0	
	Total	12	100%

En relación al proceso de adaptación todos coincidieron en que fue fácil, que hubo receptividad por parte de la institución, que se incorporaron con efectividad. El personal encargado de recibir a estos empleados a su llegada en su momento empleó estrategias y/o recursos apropiados, fue receptivo, mantuvo niveles de comunicación con reciprocidad y empatía. Esta información u orientación que recibieron durante sus inicios los ayudó a desenvolverse satisfactoriamente dentro de la organización.

El proceso de inducción a los nuevos empleados de la institución está dirigido a socializarlos, en otras palabras, aprender estándares, valores y patrones de conducta que esperan tanto la organización como la gerencia; en otras palabras, el nuevo empleado debe "aprender las reglas".

TABLA II
VENTAJAS DE UN PROCESO DE INDUCCION

ITEM CODIGO	INDUCCION	FRECUENCIA	%
1	Orientar al nuevo trabajador	4	33%
2	Ayudar a la incorporación definitiva	4	33%
3	Nos ayuda a conocernos	2	18%
4	Señala los principios a seguir	1	8%
5	Permite la integración	1	8%
	Total	12	100%

Los resultados indican que la mayoría del personal consideran que las ventajas de un proceso de inducción consisten en orientar e integrar en forma definitiva al empleado con la organización. Que permite además un mayor conocimiento entre el personal e informar acerca de los principios rectores de la Institución.

Es por esto, que un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidará la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

También es importante señalar que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tienen responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo empleado, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc, van a hacer participe de tal situación a la persona que se incorpora la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo empleado. De allí que la inducción del personal es un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca la integración del individuo para con los objetivos de la organización.

TABLA III

TIPOS DE MANUALES

ITEM CODIGO	MANUALES	FRECUENCIA	%
1	Manual de descripción de cargo	4	33%
2	Manual de normas y procedimientos	8	67%
3	Manual de Inducción	0	
	Total	12	100%.

Los resultados demuestran que (4) personas manifestaron que tenían conocimiento del Manual de descripción de cargo y el resto (8) que tenían conocimiento sobre el manual de normas y procedimientos.

En cuanto al manual de inducción señalaron no tener conocimiento de ningún instrumento que sistematizara el proceso de inducción puesto que el mismo no existe.

Es por ello que así como es importante el manual de descripción de cargo y el de normas y procedimientos, el manual de inducción es un requerimiento fundamental para tener organizada y sistematizada toda la información acerca de la institución para la cual se presta servicio.

TABLA IV

IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL MANUAL Y EL PROGRAMA

ITEM CODIGO	IMPORTANCIA DEL M.Y P.	FRECUENCIA	%
1	Las necesidades e intereses de los participantes	6	50%
2	Proporcionar información acerca de la institución.	4	33%
3	Buscar la integración entre el personal que labora en el Centro de Salud	2	17%
	Total	12	100%

Los datos obtenidos señalan que un 50% de los entrevistados plantean que la importancia del programa y del manual de inducción se centran en los intereses de los participantes, un 33% en proporcionar información acerca de la institución y un 17% coincide en que busca la integración entre el personal que labora en el centro de salud.

Vale la pena destacar que para elaborar un manual y un programa de inducción se debe tomar en cuenta todos los aspectos señalados. Sin embargo, algunos autores como Meighan lo centra en las necesidades e intereses individuales. Dependiendo de éstos es que el trabajador se considerará un ente activo, con posibilidades de participación lo que indudablemente le creará un clima de confianza, de estimulación para adaptarse efectivamente a la empresa.

El encargado de poner en práctica el programa y desarrollar el manual con los nuevos empleados, deberá aprovechar al máximo las características de los participantes. Debe emplear todas aquellas estrategias que le permitan integrar estas necesidades con los objetivos de la organización. De esta manera el beneficio será mutuo. La empresa ahorrará dinero y tiempo al emplear técnicas de selección para reclutar al nuevo personal. El trabajador

incrementará su autoestima y se incentivará a realizar eficientemente su labor. De esta forma la organización estará ganando en productividad y calidad de servicio.

Aunque no sólo se debe tomar en cuenta estas necesidades e intereses de los participantes, es necesario que se integren otros elementos como son: Crear un clima organizacional efectivo, aprovechar al máximo las potencialidades del trabajador para beneficio de ambos, buscar la cooperación y colaboración espontánea entre todos los miembros de la organización, mantener reciprocidad en la comunicación, todo esto con el fin de mantener una disposición dinámica para el trabajo durante todo momento.

La integración efectiva del nuevo empleado a la organización depende en cierta medida de todos los elementos señalados, todos se incluyen mutuamente, son dependientes y si una persona tiene éxito, también lo tendrá la institución. La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc, que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Inducción ó Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

TABLA V

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

ITEM CODIGO	ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	%
1	Historia	11	92%
2	Misión	9	75%
3	Visión	8	67%
4	Propósito	10	83%
5	Tipo de actividad(sin fines de lucro).	9	75%
6	Estructura organizativa	8	67%
7	Servicios	10	83%
8	Normas internas	8	67%
9	Normas de seguridad	7	58%
10	Beneficios socioeconómicos	7	58%
11	Trámites administrativos	5	42%
12	Políticas de adiestramiento	4	33%
13	Evaluación de personal	8	67%
14	Valores	9	75%

Para que la organización logre efectivamente sus objetivos propuestos debe proponerse que el recurso humano conozca efectivamente la dinámica de su institución, la vida interna y externa de ella, para que de esta forma el trabajador se identifique, se adapte y se incorpore verdaderamente a la misma. De allí la importancia de poseer un instrumento que contenga en su conjunto todos aquellos aspectos necesarios o indispensables de manejar por cualquier persona que ingresa a la organización.

En el caso del Centro de Salud puede observarse en la tabla presentada que el personal tiene un buen manejo de la información acerca del mismo, aunque manifestaron la importancia de que toda esa información este condensada en un instrumento que sirva de consulta para el empleado

y el cual constantemente este siendo actualizado con las nuevas informaciones que día a día irán surgiendo.

Se mostraron identificados con la misión, visión y propósitos de la organización. En cuanto a la misión mencionaron que era la razón de ser de la organización, que la misma comunicaba la intención de que la organización esta comprometida con su constante mejoramiento, es decir, promover la salud, a través de la prestación médica de manera eficiente y de alta calidad. En relación a la visión esta contempla la dirección hacia la cual la organización, como un todo, pretende concentrar sus esfuerzos, consolidarse como un centro ambulatorio de excelencia en la atención médica; igualmente en lo que se refiere a los propósitos ofrecer una atención médica de alta calidad en las áreas preventiva y curativa, accesible a la población de menores recursos, desarrollando un modelo eficiente de gestión privada sin fines de lucro en el campo de la atención de la salud.

TABLA VI
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ITEM CODIGO	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	FRECUENCIA	%
1	Organigrama	11	92%
2	Junta directiva	10	83%
3	Unidades administrativas	9	75%
4	Unidades asesoras	8	67%
5	Números de empleados	7	58%

Los resultados indican que cuando los trabajadores ingresaron a la organización se les informó acerca de la estructura organizativa, dicha opinión fue suministrada por 11 personas, los cuales representan el 92%.

En segundo lugar, 10 personas mencionaron haber obtenido información respecto a la junta directiva, estos representan el 83%. En tercer lugar (9) personas manifestaron que se les comunicó acerca de las unidades administrativas y a otros (8) personas acerca de las unidades asesoras y 7 comentaron con respecto al número de empleados.

En líneas generales podemos decir, que el encargado de recibir a los nuevos empleados y que representa en ese momento a la institución les facilitó adecuadamente la información necesaria para que estos pudieran tener una idea de cómo se encuentra estructurada u organizada la misma, se les dió a conocer aspectos importantes que les pudiera servir de ayuda para explicar y analizar los componentes administrativos esenciales.

Para realizar estas tareas es necesario que el facilitador conozca las posibles relaciones de comunicación que se establecen entre las diferentes unidades de servicio, con los niveles superiores y a nivel horizontal.

Además se debe saber cuales son los niveles de autoridad, líneas de mando, las responsabilidades que deben ejercer los miembros de la organización, etc. Esto permitirá que el nuevo empleado tenga una visión amplia del tipo de institución a la cual se está incorporando.

TABLA VII
NORMAS INTERNAS

ITEM CODIGO	NORMAS INTERNAS	FRECUENCIA	%
1	Prestar un servicio de alta calidad humana	10	83%
2	Dirigirse de manera respetuosa y amable a todo paciente y público en general.	11	92%
3	Cumplir a cabalidad el horario estipulado	10	83%
4	Firmar el registro de asistencia al inicio y al final de la jornada	9	75%
5	Permanecer con el uniforme asignado durante la jornada laboral.	11	92%
6	Mantener el distintivo que le identifica en un lugar visible	10	83%
7	Uso racional de los materiales y servicios	11	92%
8	No fumar	10	83%
9	No ingerir licor o estimulantes	5	42%
10	Algunas normas para el área de enfermería	3	25%
11	Algunas normas para mantener la seguridad y bioseguridad en un Laboratorio Clínico.	3	25%
12	Normas para el área de rayos x.	2	17%

Los datos muestran que en su mayoría los trabajadores recibieron información respecto a las normas internas del personal, el respeto que deberían guardar a sus superiores y compañeros de trabajo. Además de que deben abstenerse de realizar cualquier tipo de actividad que atente contra el orden y la disciplina del trabajo. Además existen normas específicas de acuerdo al área en la cual se labora, por ejemplo, en cuanto al área de enfermería tenemos: recibir y ordenar dentro del consultorio los insumos, asegurar el orden y la limpieza en su ambiente de trabajo, coordinar el orden de atención a los pacientes. También en relación al laboratorio clínico señalaban que antes de iniciar las actividades de toma y procesamiento de muestras debía planificarse adecuadamente todo lo relacionado con el aspecto técnico, lo indispensable de usar batas de laboratorio, guantes, tapa boca y lentes de seguridad. Igualmente en cuanto al área de rayos x, lo importante que es vigilar que todo marche en armonía, que los estudios de radiología y ecos sean realizados debidamente.

En cualquier lugar donde existen grupos de personas que tiene fines y objetivos comunes, es necesario que se establezcan parámetros de comportamiento, ya que es difícil lograr lo que se propone una organización empresarial si no se tiene presente el cumplimiento de ciertas normas, así como guardar el debido respeto entre los integrantes.

En una organización estos aspectos deben ser tomados en cuenta, es indispensable elaborar estatutos o reglamentos que nos permitan cumplir eficientemente con los objetivos de la institución. A su vez, cada grupo propone sus propias reglas pero que a su vez no contradigan las generales de la institución y no perjudique las suyas propias.

Todo aquello que atenta contra la ética, la moral y las buenas costumbres de sus trabajadores perjudica directamente el éxito y la prosperidad de la organización. Es por ello que se debe actuar dentro de estos parámetros que nuestra cultura nos ha heredado.

TABLA VIII
NORMAS DE SEGURIDAD

ITEM CODIGO	SERVICIOS	FRECUENCIA	%
1	Portar el carnet en un sitio visible	11	92%
2	Utilización de extintores	6	50%
3	Manejo del sistema eléctrico	4	33%
4	Salidas de emergencia	9	75%
5	Normas para el personal de enfermería	4	33%
6	Normas para el personal de radiología	3	25%
7	Normas para trabajar en un laboratorio clínico	4	33%

La seguridad define un estado de confianza y tranquilidad procedente de la idea de que no hay riesgos ni peligros que temer; sustentando esto en la previsión de accidentes eventuales, inesperados y desagradables.

Se observa en líneas generales que en su mayoría los trabajadores tuvieron la oportunidad de recibir información acerca de cual era la normativa de seguridad que posee la empresa. Se les señaló la importancia que cumple portar el carnet en un lugar visible. El mismo es un mecanismo de control para los agentes de seguridad y una forma de identificación y presencia para el empleado. Así como también es un mecanismo de prevención para evitar el ingreso de personas extrañas a la institución.

En relación a la utilización de extintores, utilización del sistema eléctrico y salidas de emergencia es indispensable manejarlos como normas de seguridad en cualquier organización. Estar bien informados desde que ingresamos a la empresa evitaría posibles incendios, pérdidas económicas, materiales y humanas.

Tenemos además normas específicas para el área de enfermería, radiología y laboratorio, es decir, normas de higiene y seguridad industrial según sea el caso.

Por ejemplo en el caso de un Laboratorio Clínico tenemos normas de seguridad y bioseguridad las cuales son interpretadas como la protección individual, colectiva del medio ambiente, aplicadas a los servicios de bioanálisis.

Entre estas normas fueron señaladas las siguientes: Inmunización previa, (si trabaja con material contaminado), no pipetear directamente con la boca, al preparar reactivos tomar las precauciones necesarias, evitar llevarse a la boca sustancias químicas, líquidos o sólidos, la utilización de guantes, el manejo adecuado de muestras para evitar la contaminación en el área y que los exámenes no arrojen información inadecuada, tapa boca, etc.

Igualmente existen normas específicas para el área de enfermería entre las cuales se mencionaron: Usar racionalmente los materiales fungibles e insumos médicos, reportar de inmediato a la Gerencia Administrativa cualquier anomalía o desperfecto que se observe en los equipos del consultorio, revisar diariamente la existencia y buen estado de los equipos asignados, realizar semanalmente la solicitud de insumos necesarios para el consultorio.

En cuanto a las normas de rayos X se señalaron: Determinar que la paciente no esté embarazada, mantener al mínimo los miliamperios y el tiempo de exposición al aplicar métodos fluoroscópicos, colocar al paciente correctamente para reducir el movimiento.

TABLA IX

BENEFICIOS ECONOMICOS

ITEM CODIGO	BENEFICIOS ECONOMICOS	FRECUENCIA	%
1	Política salarial	11	92%
2	Utilidades	9	75%
3	Bono vacacional y disfrute de vacaciones	10	83%
4	Prestaciones sociales	8	67%

Es de hacer notar que en este aspecto es donde los empleados reciben mayor información, casi la mayoría de las organizaciones la emplean como uno de los estímulos más importantes para captar personal. Sin embargo se percibe que en esta organización se les explico a los empleados cada uno de los aspectos señalados anteriormente.

Recibieron información en cuanto a la política salarial, utilidades bono vacacional, prestaciones sociales de manera detallada lo cual es bien importante ya que son elementos indispensables para cualquier trabajador que desea prestar su servicio y a cambio recibir beneficios de tipo económico que repercutan de alguna manera en la satisfacción de sus necesidades primordiales, como son alimentación, vivienda, estudios, servicios, etc.

TABLA X

BENEFICIOS SOCIALES

ITEM CODIGO	BENEFICIOS SOCIALES	FRECUENCIA	%
1	Seguro social obligatorio	11	92%
2	Seguro de paro forzoso	11	92%
3	Ley de política habitacional	10	83%
4	Seguro de HCM	12	100%
5	Descuento a empleados y familiares directos en los servicios del centro	12	100%

Puede observarse que los empleados al ingresar a la institución se les brindó información sobre los beneficios sociales, pero como ya sabemos esta institución tiene una estructura mediana de empleados (37) y se encuentra actualmente en una etapa de expansión, por esta razón los beneficios sociales que tiene son pocos, prácticamente son los de acuerdo a la Ley (Seguro Social, Paro Forzoso, Ley de Política Habitacional) y otros lo que corresponden a la póliza de HCM y beneficio de descuento en consultas y diagnóstico en el Centro de Salud.

TABLA XI

TRAMITES ADMINISTRATIVOS

ITEM CODIGO	TRAMITES ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	%
1	Firma de contrato laboral	11	92%
2	Obtención del carnet	10	83%
3	Inscripción en seguros	9	75%

Se observa que la mayoría de los trabajadores cuando ingresaron a la institución recibieron información acerca de los trámites administrativos o procedimientos administrativos que debían realizar al momento de incorporarse a la organización, es decir, que se les explicó acerca de la obtención del carnet, la inscripción en seguros, la forma de pago.

Recibieron esta información porque se consideraron elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización además de ser lo que más se realiza en cualquier organización.

TABLA XII

DESARROLLO DE PERSONAL

ITEM CODIGO	DESARROLLO DE PERSONAL	FRECUENCIA	%
1	Posibilidad de entrenamiento	5	42%
2	Capacitación y adiestramiento	7	58%

Puede observarse en la Tabla anterior que un 42% del personal entrevistado habla de las posibilidades de entrenamiento que le ha facilitado el centro de salud y un 58% el incentivo a estudiar y prepararse para ser cada día mejor.

Este punto se considera uno de los más importantes tanto para el trabajador como para la empresa. El trabajador cuando ingresa a una institución lleva consigo expectativas, aspiraciones, inquietudes que posiblemente los logre poner en práctica si la organización le brinda la oportunidad para desarrollarlas. El lograr esto se traduce en un crecimiento personal y profesional y de gran satisfacción por haber logrado metas propuestas. En este sentido en sus inicios el centro brindó capacitación al personal en cuanto a programas de computación se refiere, además de la posibilidad de cursos, talleres de tal manera de colaborar con el crecimiento profesional y personal. La vigencia de los servicios de una institución depende en gran medida de que sus integrantes posean una actitud permanente de superación personal y profesional, para responder a los nuevos escenarios y retos del entorno.

Además entre uno de los objetivos del Centro de Salud está el promover la formación de todo el recurso humano en sus áreas específicas de acción, motivando también su formación para la adquisición de destrezas gerenciales. La institución por su parte se beneficia también en la medida que sus trabajadores satisfagan estas necesidades de desarrollo de personal, traduciéndose en mayor productividad, disposición para el trabajo, empeño y dedicación a la labor que realiza ya que el recurso humano es el producto más valioso que le conducirá hacia la vía del éxito deseado, por lo tanto hay que brindarle mucha atención a este aspecto.

La formación permanente del personal es una de las estrategias constantes del Centro, para así ser coherentes con la cultura organizacional que se desea fomentar y mantener. Esta formación debe contemplar no sólo la capacitación técnica en la especialidad u oficio que se ejerce, sino también fomentar la capacitación gerencial, en los niveles correspondientes.

TABLA XIII
EVALUACION DE PERSONAL

ITEM CODIGO	EVALUACIÓN DE PERSONAL	FRECUENCIA	%
1	Descripción del cargo a desempeñar	11	92%
2	Evaluación del periodo de prueba	10	83%
3	Evaluación del desempeño	11	83%

Puede observarse del cuadro anterior que la gran parte del personal obtuvo dicha información.

La evaluación del personal debe realizarse de forma sistemática y casual, porque de ello se pretende modificar cuantitativamente y cualitativamente el desempeño de las funciones del cargo que ocupa el trabajador.

Este tipo de evaluación también debe ser cumplida por el evaluador lo más objetivo posible, evitar involucrarse o parcializarse por la misma porque de cierta manera ayudaría a quien no le corresponde lograr una transferencia, promoción o ascenso, trayendo como consecuencia desanimo, pérdida de interés por continuar prestando servicios, inconvenientes personales, otros.

Es importante destacar que en el Centro de Salud no está definido un sistema de evaluación de desempeño como tal.

De allí que los resultados de la evaluación realizados a través de un instrumento debe servir como elemento de análisis, de reflexión y crecimiento personal.

Estos resultados deben ser entregados y analizados directamente con el evaluado, buscando en lo posible la retroalimentación.

TABLA XIV

**SUGERENCIA PARA OPTIMIZAR
EL PROCESO DE INDUCCION**

ITEM CODIGO	OPTIMIZAR EL PROCESO DE INDUCCION	FRECUENCIA	%
1	Ninguna sugerencia	3	25%
2	Sistematizar la Información sobre Inducción de Personal.	9	75%
	Total:	12	100%

En relación a los resultados obtenidos se puede señalar que un 75% del personal plantea, lo importante que sería sistematizar la información sobre inducción de personal. Lo cual para efectos de este estudio es un resultado bien significativo porque se demuestra la pertinencia de los diseños propuestos por el investigador para el Centro de Salud "Santa Inés", este el caso del programa y el manual de inducción.

CAPITULO 5

LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

En el desarrollo de este capítulo se presentarán los pasos tomados en consideración para llegar a la planificación del programa de inducción para el Centro de Salud "Santa Inés" de la UCAB

5.1. FUNDAMENTACION DEL PROGRAMA

La población sobre la cual se llevará a cabo este diseño instruccional es el personal que ingresa al Centro de Salud Santa Inés de la UCAB y el cual debe poseer ciertas características básicas de acuerdo al perfil del cargo a desempeñar. Sin embargo, algunos aspectos fundamentales de los sujetos son:

- ❑ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- ❑ Cierta nivel instruccional: De acuerdo al perfil del cargo a desempeñar
- ❑ Conocimientos de los diferentes programas bajo ambiente Windows.

Para capacitar al personal que ingresa al Centro de Salud Santa Inés de la UCAB en la adquisición de los conocimientos básicos sobre la institución, se propone el diseño de un programa de inducción con una duración de 7 horas y medias diarias). El mismo se llevará a cabo en 3 días consecutivos. En el horario comprendido de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m.

Este programa tendrá un carácter teórico-práctico. Inicialmente se le dará al personal un manual de inducción, se hará un recorrido por las instalaciones de la institución y durante el desarrollo de las tres sesiones se les explicara los contenidos del manual de inducción y el participante tendrá que realizar diferentes actividades con la finalidad de familiarizarlo con la institución.

El propósito de este diseño instruccional es incorporar en la institución a los nuevos empleados y asegurar una integración completa haciéndoles conocer las políticas y procedimientos más importantes de la organización.

Este diseño en su totalidad presenta un alto índice de factibilidad para ser puesto en práctica en un futuro próximo, al considerar la sólida fundamentación de la necesidad instruccional planteada y las posibilidades de aplicación en la institución tomando en cuenta la selección de los recursos, materiales de fácil acceso y la disponibilidad para realizar las actividades propuestas.

5.2. MODELO PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA

Se ha seleccionado para la realización de este diseño instruccional el modelo propuesto por Dorrego (1991), ya que el mismo se fundamenta en la teoría del procesamiento de la Información y en la teoría de la Instrucción de Gagné, en donde se considera el Diseño Instruccional como un proceso sistemático que toma en cuenta la formulación de objetivos operacionales desde el desarrollo de pruebas para evaluar el logro de los objetivos, conductas de entrada y características de los participantes, selección de estrategias y medios, así como también la evaluación formativa, lo cual permitirá detectar en que medida se logran los objetivos previstos y a partir de allí establecer las posibles causas de esas fallas y superar las deficiencias existentes.

Este modelo propone determinar los siguientes aspectos:

- 1.- Necesidad instruccional
- 2.- Objetivo terminal
- 3.- Objetivos específicos
- 4.- Conductas de entrada
- 5.- Selección de las estrategias instruccionales

- 6.- Selección de los medios instruccionales
- 7.- Organización del contenido
- 8.- Selección de estrategias de evaluación
- 9.- Producción de materiales
- 10.- La elaboración de los instrumentos de evaluación

Cabe destacar, que el modelo anteriormente mencionado se utilizó como guía para el diseño del programa de inducción, pero también se consideraron algunos aspectos estudiados en las asignaturas de didáctica y evaluación de personal, tales como: formulación de la fundamentación, redacción de los objetivos y tipos de evaluación, entre otros.

5.3. NECESIDAD INSTRUCCIONAL

Antes de iniciar la planificación de un programa es necesario realizar un diagnóstico que sirva de base para determinar la necesidad instruccional para a partir de esta estructurar el diseño de dicho plan.

Al respecto Dorrego (1991:313) expone que:

“El diseño instruccional es un proceso sistemático mediante el cual se analizan las necesidades y las metas de la enseñanza y a partir de ese análisis se seleccionan y desarrollan las actividades y recursos para alcanzar esas metas, así como los procedimientos para evaluar el aprendizaje en los alumnos y para revisar toda la instrucción”.

El Centro de Salud “Santa Inés” de la UCAB, no tiene sistematizada la información acerca de la inducción del personal, de allí la necesidad de elaborar el programa y el manual de inducción.

Se requiere por tanto introducir al personal nuevo en todos los aspectos relacionados con la institución, es decir, el personal debe estar debidamente capacitado para brindar información de las diferentes áreas y servicios de la misma y para desempeñar efectivamente las funciones del cargo asignado.

El diseño de este programa de inducción tiene como finalidad ser de gran utilidad para el personal de nuevo ingreso, al permitirle integrarse de una manera rápida y en el menor tiempo posible a las normas, políticas y principios que rigen.

5.4. OBJETIVO TERMINAL

Al finalizar el programa de inducción el personal estará en capacidad de incorporarse efectivamente a la nueva organización y a su puesto de trabajo, demostrando conocimientos sobre las diferentes actividades y servicios de la Institución.

5.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

A continuación mencionamos los objetivos que se, deben desarrollar durante el proceso de inducción de personal.

- 1.- Presentar el Programa de Inducción.
- 2.- Explicar la reseña histórica.
- 3.- Comunicar la misión del Centro de Salud.
- 4.- Identificar la visión de la organización.
- 5.- Exponer los propósitos de la organización.
- 6.- Describir los estatutos de la Organización.
- 7.- Desarrollar la estructura organizativa de la organización.
- 8.- Explicar los servicios de la Institución.
- 9.- Describir la importancia de los trámites administrativos que realiza el nuevo empleado al ingresar a la organización.
- 10.- Caracterizar los beneficios socioeconómicos que, posee la institución.
- 11.- Analizar la importancia del cumplimiento de las normas internas de la organización.
- 12.- Explicar la política de desarrollo de personal que se emplea en la institución.
- 13.- Reflexionar acerca de los tipos de evaluación para el personal que recién ingresa.
- 14.- Determinar la importancia de los valores que deben regir la organización.

5.6. CONDUCTAS DE ENTRADA

Se pueden definir como los aprendizajes previos que debe poseer el participante en términos de conocimientos de habilidades y destrezas, para poder alcanzar el objetivo terminal propuesto.

Las conductas de entrada que debe tener el sujeto para la realización de este diseño instruccional son:

- 1.- Demostrar la capacidad de adaptación a la organización.
- 2.- Poseer actitud para trabajar en equipo.
- 3.- Disposición para acatar normas.

5.7. SELECCION DE ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES

La selección de estrategias instruccionales se van a basar en el facilitador y en el participante.

En cuanto al facilitador tenemos que será el encargado de dirigir todo el proceso inductivo, es decir, dará la bienvenida a los nuevos empleados y dividirá el desarrollo de las sesiones en: apertura, desarrollo y cierre. Realizando durante las mismas diferentes actividades para alcanzar el objetivo propuesto, tales como: inscripción en seguros, entrega de uniforme, tramitación del carnet.

En cuanto al participante deberá intervenir activamente en todas las actividades programadas, realizando preguntas, planteando dudas, aportando nuevas ideas y finalmente elaborará síntesis de los contenidos.

5.8. SELECCION DE LOS MEDIOS INSTRUCCIONALES

Los medios instruccionales son aquellos materiales y equipos que tienen la particularidad de poder transmitir un mensaje.

El medio instruccional se clasifica según el estímulo que estos causen en el participante en: estímulo visual, proyectables, no proyectables, estímulo auditivo y audiovisual.

Vale la pena destacar, que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de estar presente la parte oral del instructor, también se expresan mensajes a través de los diferentes medios instruccionales.

Ahora bien, los medios instruccionales que se seleccionaron para desarrollar el proceso con la finalidad de lograr los objetivos establecidos son:

1.- Presentación Oral:

El habla es quizás la manera más fácil de transmitir mensajes. Hay momentos en que el lenguaje oral acompaña a otro medio, ya que es necesario para dar explicaciones e impartir la enseñanza. En este diseño hay situaciones en que se utiliza la voz del instructor como medio para transmitir un mensaje determinado, acompañada con la utilización de otros recursos instruccionales.

2.- Retroproyector y Transparencias:

Son recursos fáciles de transportar y son perdurables igual que las láminas de rotafolio; de igual forma nos permite fijar la atención de los participantes, buscando que éste adquiera la información a través de la observación y tenga una mejor comprensión de los contenidos.

3.- Formatos e instructivos:

Se utilizarán estos medios instruccionales, ya que sirven como material de apoyo, en los cuales se requiere recabar una información precisa de los participantes.

4.- Manual de Inducción:

El Manual de Inducción contiene toda la información del Centro de Salud y constituirá el recurso más importante durante el programa de inducción.

5.- Exposición didáctica:

Las mismas serán dadas a los nuevos empleados con la finalidad de presentar y aclarar los puntos contenidos en el Manual de Inducción, considerando todos los aspectos que involucran el proceso de enseñanza-aprendizaje: participación, recursos, ambiente, entre otros.

6.- Cronograma de actividades:

Se le entregará a los participantes del Programa de Inducción para que estén enterados de todas las actividades que se van a realizar durante los tres días de Inducción.

7.- Organigrama:

El organigrama sirve para mostrar la estructura organizativa del Centro de Salud. En él se detallan las diferentes unidades administrativas y asesoras que conforman la institución.

8.- Fotografías:

Las fotografías reflejan los acontecimientos ocurridos en un momento determinado, los cuales el participante al observar se hará un marco de referencia de hechos importantes de la institución.

9.- Visitas guiadas:

Se realizará a los lugares de trabajo y otros sitios de interés de la institución.

5.9. ORGANIZACION DEL CONTENIDO

El contenido del programa se encuentra estructurado de acuerdo al orden de los objetivos a desarrollar. El mismo contemplará aspectos referidos al Centro de Salud, reseña histórica, misión, visión, propósitos, estatutos, estructura organizativa, servicios, normas, beneficios socioeconómicos, desarrollo de personal, evaluación de personal y valores.

5.10. SELECCION DE ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

En relación a la evaluación que se ha seleccionado para los respectivos aprendizajes, que se desarrollarán durante el programa esta la siguiente:

Evaluación Formativa:

Es aquella que permitirá determinar la efectividad que tiene el programa sobre los participantes, detectar las dificultades que se presentan durante el proceso del programa y corregir sobre la marcha.

Es importante destacar, que en la mayoría de los casos los mismos ejercicios prácticos que se aplican durante el programa de inducción constituyen las estrategias de evaluación.

5.11. PROPUESTA DE EVALUACION DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL

El proceso de evaluación del programa de inducción debe ser confiable, continuo y objetivo, cubriendo todos aquellos aspectos que deben ser evaluados, siendo además de fácil aplicación.

Las funciones fundamentales de la evaluación son:

- 1.- Evaluar la efectividad del programa en el logro de sus objetivos.
- 2.- Medir la idoneidad y la eficiencia de las estrategias y medios utilizados en el programa.

- 3.- Proporcionar información evaluativa de retroalimentación que permita introducir correctivos al proceso y optimizarlo. (Facchi, 1982)

Los tipos de evaluación que se aplicarán al programa de inducción son:

a. Evaluación por expertos:

Para cumplir con este tipo de evaluación se consultará con varios expertos en diseño, medios y estrategias instruccionales para someter a revisión de ellos este diseño, con la finalidad de detectar fallas, para proceder a realizar los cambios respectivos.

Esta consulta contribuirá a mejorar el diseño instruccional, en cuanto a medios, actividades, estructura, contenido, objetivos, tipos de evaluación, etc. (Ver Anexo V)

b. Evaluación de los participantes:

Esta evaluación se realiza para medir las respuestas subjetivas de los participantes. La misma se llevaría a cabo una vez finalizado el programa de inducción, preparando un cuestionario en donde los participantes realicen sus observaciones sobre los diferentes aspectos desarrollados en el programa de inducción tales como: Medios, estrategias, ambiente, entre otros.

Una vez culminada la evaluación de los participantes, se elaborará una matriz con las respuestas de los mismos, esto permitirá tomar decisiones para modificar o no el programa de inducción, ya que de acuerdo a las sugerencias y/o recomendaciones se actualizarán los contenidos del programa. Además, la evaluación formativa servirá de ayuda para realizar estas modificaciones, puesto que se está considerando el proceso de los participantes, para de tal forma modificar o dejar igual las estrategias que se emplearon para el logro de los aprendizajes. (Ver Anexo VI)

5.12. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCION



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

**PROGRAMA DE INDUCCION
PRIMERA SESION**

Guía del Facilitador



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES" - UCAB**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
1. Presentar el Programa de inducción. 2. Aspectos del Centro de Salud.	1.1. Bienvenida al participante: 1.2. Objetivos del programa de inducción. 1.3. Contenidos del programa de inducción. Estrategias de Acción: 2.1.- Educación para la Salud. 2.2.- Prestación de Servicios. 2.3.- Organización para la Salud.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar la bienvenida al nuevo empleado. ▪ Realizar una dinámica de grupo para Incentivar al participante en el desarrollo de la sesión. ▪ Entregar el cronograma de actividades y el Manual de Inducción. ▪ Explicar el objetivo N°.2 ▪ Exposición didáctica del contenido. ▪ Realizar preguntas abiertas en relación al contenido. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Participar activamente en las actividades. ▪ Aclarar dudas.
TÉCNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Pancarta, Block y lápiz. ▪ Cronograma de actividades. ▪ Manual de Inducción. ▪ Retroproyector transparencia. 	50 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**P
R
I
M
E
R
A

S
E
S
I
O
N**

- 8:00 a.m. Bienvenida
- 8:10 a.m. Dinámica de Grupo
- 8:30 a. m. Entrega de material
- 8:35 a.m. Breve explicación de Inducción de Personal, Programa y Manual de Inducción.
- 8:50 a.m. Centro de Salud
- 9:50 a.m. Refrigerio
- 10:10 a.m. Reseña Histórica
- 11:00 a.m. Misión
- 11:30 a.m. Sesión de Preguntas
- 12:00 m. Almuerzo
- 2:00 p.m. Visión
- 2:50 p.m. Propósitos
- 3:40 p.m. Dinámica de Grupo
- 4:10 p. m. Estatutos
- 4:50 p.m. Refrigerio
- 5:00 p.m. Sesión de Preguntas
- 5:30 p.m. Cierre de la Primera Sesión



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

B I E N V E N I D O



TRANSPARENCIA

“*VAMOS A CONOCERNOS*”

INSTRUCCIONES:



El facilitador pedirá a los participantes que se pongan de pie para escuchar las indicaciones de la actividad a desarrollar.

Se formarán parejas para discutir 5 minutos las siguientes interrogantes:

- ✓ Defina su personalidad en dos palabras.
- ✓Cuál es su percepción de la organización y que espera de la misma.

Pasado el tiempo establecido, se le pide al grupo que exprese sus planteamientos acerca de la actividad en un lapso de 10 minutos.

A continuación el facilitador intervendrá retomando algunas palabras mencionadas por los participantes, con la finalidad de animar e incentivar el grupo al proceso.



**PARQUE SOCIAL
PADRE MANUEL
AGUIRRE
CENTRO DE SALUD
"SANTA INES"**

MANUAL DE INDUCCION

Octubre, 2000



**PARQUE SOCIAL
PADRE MANUEL
AGUIRRE
CENTRO DE SALUD
"SANTA INES"**

NOTAS

**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL
AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**



NOMBRE DEL PARTICIPANTE

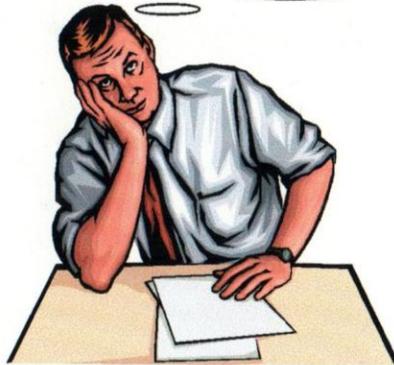


**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL
AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE

MATERIALES PARA ENTREGAR AL PARTICIPANTE: MANUAL DE INDUCCION, BLOCK DE NOTAS, CARPETA Y DISTINTIVO

¿QUÉ ES INDUCCION?



ES UN PROCESO DE INTRODUCCION, INTEGRACION Y ORIENTACION QUE SE LE DA AL NUEVO EMPLEADO, RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN Y A SU AMBIENTE DE TRABAJO

¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE INDUCCION?

ES LA ORIENTACION QUE AYUDA AL TRABAJADOR A CONOCER SU NUEVO AMBIENTE LABORAL

ESTRATEGIAS DE ACCION

✓ EDUCACION PARA LA SALUD



✓ PRESTACIÓN DE SERVICIOS



✓ ORGANIZACIÓN PARA LA SALUD



TRANSPARENCIA



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCION

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
3. Explicar la Reseña Histórica.	3.1.- Reseña histórica. 3.2.- Fundación Inés de Planas. 3.3.- Programa de Salud. 3.4.- Ubicación Geográfica.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retomar algunos aspectos desarrollados durante la sesión para introducir el tema. ▪ Explicar el objetivo a desarrollar ▪ Exposición didáctica ▪ Realizar síntesis del contenido ▪ Plantear interrogantes, aclarar dudas
TÉCNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica ▪ Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Retroproyector y transparencias ▪ Folletos. 	50 minutos	Formativa a través de la participación, análisis y reflexión durante el desarrollo de este del programa.



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
4. Comunicar la misión del Centro de Salud.	4. Misión: 4.1. Promover salud. 4.2. Prestación de atención médica ambulatoria, preventiva y curativa. 4.3. Desarrollar un modelo eficiente de servicio público y gestión privada de alta calidad y sin fines de lucro.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar síntesis de lo desarrollado para introducir el tema. • Explicar el objetivo a desarrollar • Exposición didáctica del contenido • El facilitador recomendará realizar planteamientos en relación a la misión. • Realizar conclusión del tema desarrollado • Discutir, plantear interrogantes • Aclarar dudas • Realizar planteamientos • Aportar nuevas ideas
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Retroproyector y transparencias. ▪ Folletos. 	60 minutos	Formativa a través de la participación, análisis y reflexión durante el desarrollo de esta parte del programa.

NUESTRA MISION

PROMOVER LA SALUD, A TRAVES DE LA PRESTACION DE ATENCION MEDICA AMBULATORIA, PREVENTIVA Y CURATIVA, DESARROLLANDO UN MODELO EFICIENTE DE SERVICIO PUBLICO Y GESTION PRIVADA, DE ALTA CALIDAD Y SIN FINES DE LUCRO.



TRANSPARENCIA



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCION

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
5. Identificar la visión de la organización.	5. Visión: 5.1. Consolidar un Centro ambulatorio de excelencia en la atención médica primaria y secundaria. 5.2. Punto de referencia para los servicios de salud de primer nivel. 5.3. Atención a sectores económicamente mas desfavorecidos.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar síntesis de lo desarrollado para introducir el tema. • Explicar el objetivo a desarrollar. • Exposición didáctica del contenido. • Síntesis del contenido. • Participar en las actividades. • Aclarar dudas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. 	50 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.

NUESTRA VISION

CONSOLIDAR UN CENTRO AMBULATORIO DE EXCELENCIA EN LA ATENCION MEDICA PRIMARIA Y SECUNDARIA, QUE SE CONSTITUYA EN PUNTO DE REFERENCIA PARA LOS SERVICIOS DE SALUD DE PRIMER NIVEL, ATENDIENDO A LOS SECTORES ECONOMICAMENTE MAS DESFAVORECIDOS.



TRANSPARENCIA



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
<p>6. Exponer los propósitos de la organización.</p>	<p>6. Propósitos:</p> <p>6.1. Ofrecer una atención médica de alta calidad en las áreas preventiva y curativa, accesible a la población de menores recursos, privilegiando aquella que vive en las parroquias circunvecinas a la Universidad.</p> <p>6.2. Brindar a los usuarios servicios de diagnóstico y de tratamiento, que coadyuven a la prestación de un servicio integral de atención en salud.</p> <p>6.3. Constituirse en un centro de apoyo y de referencia para los ambulatorios urbanos tipo I, dispensarios parroquiales o comunitarios y general para los centros de salud de atención primaria.</p> <p>6.4. Apoyar programas en educación para la salud.</p> <p>6.5. Desarrollar un modelo eficiente de gestión privada sin fines de lucro en el campo de la atención para la salud que logre su sustentabilidad económica.</p> <p>6.6. Desarrollar un modelo eficiente de organización y de gestión de recursos en el área de salud.</p>	<p>⇒ Facilitador:</p> <p>⇒ Apertura:</p> <p>⇒ Desarrollo:</p> <p>⇒ Cierre:</p> <p>⇒ Participante:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar aspectos desarrollados para introducir el objetivo. • Explicar el objetivo a desarrollar. • Exposición didáctica del contenido. • Realizar síntesis del contenido. • Plantear interrogantes, aclarar dudas. • Elaborar síntesis.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Retroproyector y transparencias. 	<p>50 minutos</p>	<p>Formativa a través de la participación, análisis y reflexión durante el desarrollo de este punto del programa.</p>



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
7. Describir los estatutos de la organización.	7. Reglamento: 7.1. Normas generales para el personal que labora en el Centro de Salud. 7.2. Reglamento Interno para el Libre Ejercicio de la Medicina.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una dinámica de grupo para incentivar al participante en el desarrollo de esta sesión. ▪ Comentar la actividad. ▪ Pedir a los participantes plantear sus dudas de la segunda sesión. ▪ Explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica. ▪ El participante revisará los estatutos. ▪ Plantear interrogantes. ▪ Realizar síntesis del contenido. ▪ Plantear interrogantes, aclarar dudas. ▪ Revisar estatutos.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Estatutos. ▪ Retroproyector y transparencias. 	30 minutos	Formativa a través de la participación, análisis y reflexión durante el desarrollo de esta parte del programa.

“LA RUEDA ENRRODILLADA”

- ❑ **Objetivo:** Comunicación y unión



INSTRUCCIONES:

El facilitador dará a los participantes las siguientes indicaciones:

- Colóquense en círculo, hombro con hombro
 - Giren media vuelta
 - Ahora aplaudan
 - Intercambie sus ideas y expectativas acerca de la organización con el compañero.
-
- ❑ **Desarrollo:** en forma individual en base a las manifestaciones de los participantes.
 - ❑ **Duración:** 5 minutos.



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCION

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DE LA PRIMERA SESION



Se sugerirá al participante realizar lectura del manual de inducción para aclarar dudas de esta primera parte y conocer los aspectos que se desarrollarán en la segunda sesión



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCION

SEGUNDA SESION

Guía del Facilitador



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------------|
| S
E
G
U
N
D
A

S
E
S
I
O
N | ▪ 8:00 a.m. | Bienvenida al Centro de Salud |
| | ▪ 8:10 a.m. | Recorrido de las Instalaciones |
| | ▪ 8:30 a.m. | Estructura Organizativa |
| | ▪ 9:10 a.m. | Servicios |
| | ▪ 10:30 a.m. | Refrigerio |
| | ▪ 10:50 a.m. | Trámites Administrativos |
| | ▪ 11:20 a.m. | Sesión de preguntas |
| | ▪ 12:00 m. | Almuerzo |
| | ▪ 2:00 p.m. | Dinámica de Grupo |
| | ▪ 2:30 p.m. | Beneficios Socioeconómicos |
| ▪ 3:30 p.m. | Dramatización | |
| ▪ 4:00 p.m. | Normas Internas | |
| ▪ 5:00 p.m. | Refrigerio | |
| ▪ 5:10 p. m. | Normas Internas | |
| ▪ 5:30 p.m. | Cierre de la Segunda Sesión | |

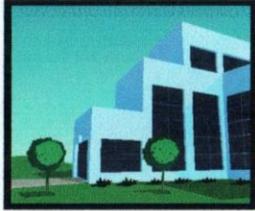


**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

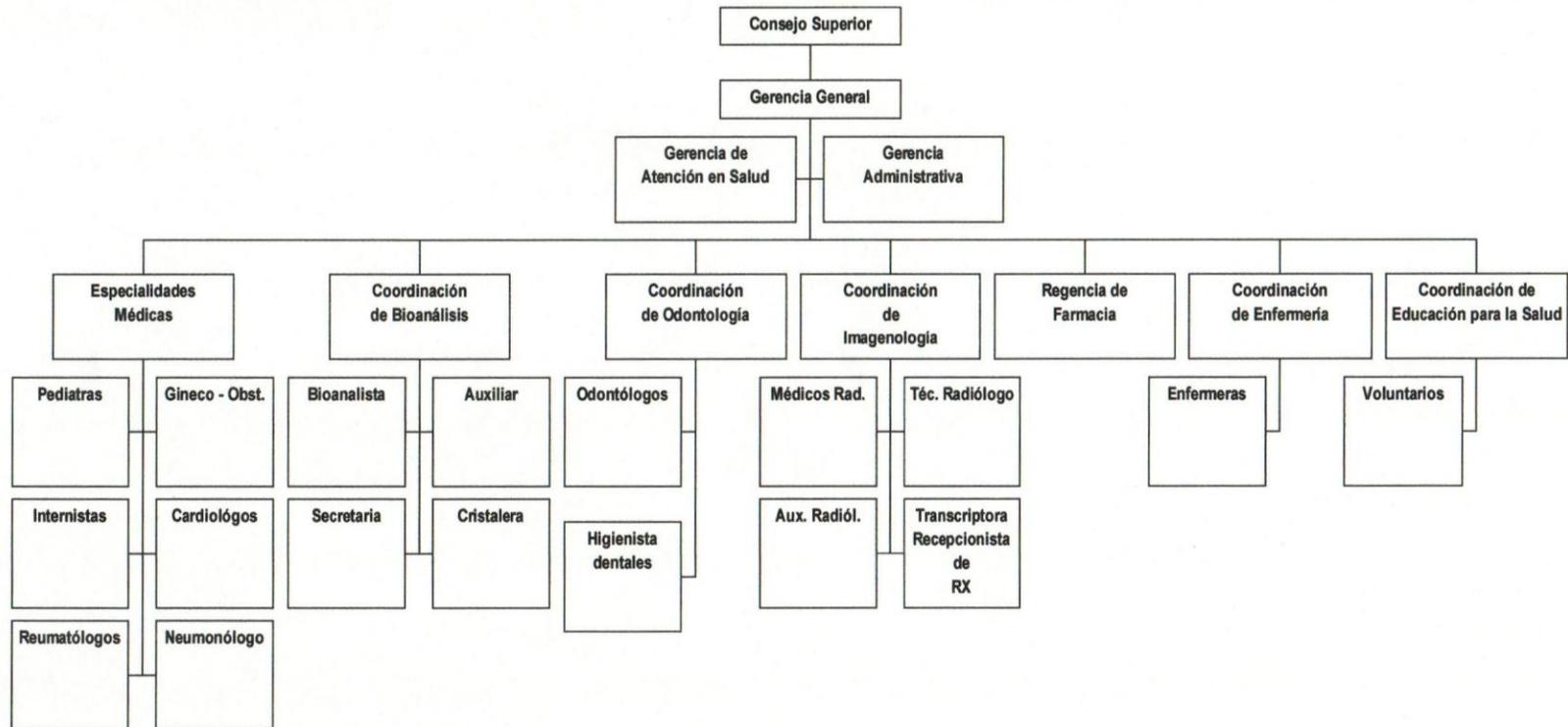
PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
8. Desarrollar la estructura organizativa de la organización.	8. Estructura Organizativa: 8.1. Consejo Superior 8.2. Gerencia General. 8.3. Gerencia de Atención en Salud. 8.4. Gerencia Administrativa. 8.5. Especialidades médicas. 8.6. Coordinaciones. 8.7. Regencia de Farmacia.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar la bienvenida a la segunda sesión ▪ Invitar a los participantes a recorrer las instalaciones de la organización. ▪ Presentar al nuevo empleado al personal que labora en la Institución. ▪ Entregar el organigrama. ▪ Comentar la actividad. ▪ Realizar exposición didáctica de los contenidos. ▪ Mostrar fotos de la sede principal. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Participar activamente en las actividades. ▪ Aclarar dudas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Observación de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Cronograma de actividades ▪ Fotos, organigrama 	110 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
9. Explicar los servicios de la Institución.	9. Servicios: 9.1. Medicina Interna 9.2. Pediatría. 9.3. Gineco-Obstetricia. 9.4. Reumatología. 9.5. Laboratorio-Rayos X-Ultrasonido. 9.6. Neumonología. 9.7. Odontología General. 9.8. Exámenes especiales de laboratorio. 9.9. Traumatología. 9.10. Servicios Adicionales: Espirometrías, Electrocardiografías, Nebulizaciones, Vacunas.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar comentarios del punto anterior para introducir el tema. ▪ Explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica de los servicios. ▪ Realizar preguntas abiertas en relación al contenido. ▪ Entregar folletos y revistas que muestren información de los servicios. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Participar activamente en las actividades. ▪ Aclarar dudas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Retroproyector y transparencias. ▪ Folletos, revistas. 	80 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.

SERVICIOS

✓PEDIATRIA



✓RAYOS X



✓GINECO - OBSTETRICIA



✓EXAMENES ESPECIAL
DE LABORATORIO



TRANSPARENCIA

SERVICIOS

✓ LABORATORIO



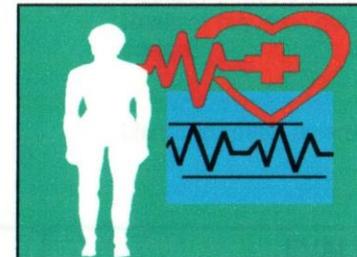
✓ TRAUMATOLOGIA



✓ ODONTOLOGIA



✓ CARDIOLOGIA





**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
11. Caracterizar los beneficios económicos y sociales que posee la institución.	<p>11. Beneficios Económicos: 11.1. Procedimiento de pago. 11.2. Aguinaldos. 11.3. Vacaciones. 11.4. Descuento de un 60% para empleados y familiares directos en consultas y servicios de diagnóstico (laboratorios y rayos x).</p> <p>11. Beneficios Sociales: 11.5. Paro Forzoso. 11.6. Seguro Social Obligatorio. 11.7. Ley de Política Habitacional. 11.8. Permiso pre – post natal. 11.9. Póliza de H.C.M.</p>	<p>⇒ Facilitador:</p> <p>⇒ Apertura:</p> <p>⇒ Desarrollo:</p> <p>⇒ Cierre:</p> <p>⇒ Participante:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una dinámica de grupo. ▪ Comentar la técnica. ▪ Explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica del contenido. ▪ Síntesis del contenido desarrollado. ▪ Discutir los aspectos desarrollados. ▪ Plantear y reflexión. ▪ Relacionar con experiencias previas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentador Oral del Facilitador. 	90 minutos	Formativa a través de la participación, análisis y reflexión durante el desarrollo de esta parte del programa.

“LA ROSA”

INSTRUCCIONES:



Colóquense en un sitio cómodo, cierren los ojos y dirijan su atención hacia su interior, sientan su respiración, sientan la tranquilidad que hay en el salón.

Comiencen a sentir una sensación agradable que empieza a subir por sus cuerpos. Sientan cómo sube por sus piernas, estómago, extremidades, brazos, cara, por su cabello; disfruten de esa sensación agradable.

Ahora quiero que sientan, que se conviertan en rosa, observen cómo es su transformación, cómo son ustedes siendo rosa; dónde están sembradas, quién las riega, quién está a su lado.

Ahora sientan que las cambian de sitio, observen donde las colocan. Cómo se sienten en ese nuevo lugar. Les gusta más estar allí o en el lugar donde estaban anteriormente.

Relájense. En medio de la tranquilidad y el silencio comience a sentir su respiración, a sentir su cuerpo, sus pies, sus piernas, muévanlas lentamente, comiencen a mover lentamente sus brazos, sus manos, sientan el salón de clase y a su compañeros.

Están aquí y ahora en el programa de inducción para dar y recibir feed back.

Cuando deseen pueden abrir los ojos.

BENEFICIOS ECONOMICOS

✓ PROCEDIMIENTO DE PAGO



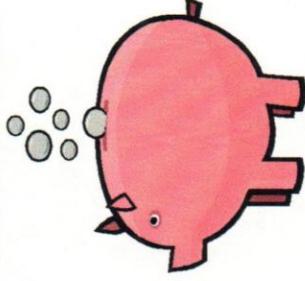
✓ VACACIONES



✓ AGUINALDOS



✓ DESCUENTO EN SERVICIOS DEL CENTRO



BENEFICIOS SOCIALES

✓ SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO



✓ POLITICA HABITACIONAL



✓ SEGURO DE PARO FORZOSO



✓ PERMISO PRE Y POST NATAL



✓ POLIZA DE H.C.M.





**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
<p>12. Analizar la importancia del cumplimiento de las normas internas de la institución.</p>	<p>12. Normas Internas Disciplinarias: 12.1. Calendario de trabajo. 12.2. Horario de trabajo. 12.3. Asistencia y puntualidad. 11.4. Uniforme y apariencia personal. 12.6. Atención al público. 12.7. Permisos. 12.8. Equipos de trabajo.</p> <p>12. Normas Internas de Seguridad: 12.9. Uso del carnet. 12.10. Prohibido fumar. 12.13. Uso de extintores. 12.14. Envío de correspondencia. 12.15. Manejo del sistema eléctrico. 12.16. Otras normas.</p>	<p>⇒ Facilitador:</p> <p>⇒ Apertura:</p> <p>⇒ Desarrollo:</p> <p>⇒ Cierre:</p> <p>⇒ Participante:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar dramatización donde se evidencie el incumplimiento de las normas disciplinarias y de seguridad. ▪ Entregar material para realizar dramatización. ▪ Pedir al participante comentar la actividad ▪ Retomar comentarios para explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Realizar la exposición didáctica del contenido. ▪ Pedir al participante explicar la importancia del cumplimiento de las normas disciplinarias. ▪ Realizar preguntas abiertas en relación al contenido. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Participar activamente en las actividades.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dramatización. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Oral del Facilitador. ▪ Material para la dramatización 	<p>120 minutos</p>	<p>Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.</p>

NORMAS INTERNAS DISCIPLINARIAS

✓ CALENDARIO DE TRABAJO



✓ ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD



✓ HORARIO DE TRABAJO



✓ UNIFORME



✓ APARIENCIA PERSONAL



TRANSPARENCIA

NORMAS INTERNAS DISCIPLINARIAS

✓ PERMISOS

Sra. Ruby, necesito el permiso para ir al médico el próximo jueves en la tarde



✓ ATENCION AL PUBLICO



✓ EQUIPO DE TRABAJO



TRANSPARENCIA

NORMAS INTERNAS DE SEGURIDAD

✓ USO DEL CARNET DE IDENTIFICACION



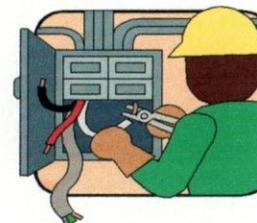
✓ PROHIBIDO FUMAR



✓ USO DE EXTINTORES



✓ MANEJO DEL SISTEMA ELECTRICO





CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCION

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DE LA SEGUNDA SESION



Se sugerirá al participante revisar el manual de inducción y el cronograma de actividades para complementar los temas desarrollados, con la finalidad de que exponga sus expectativas con respecto a la organización y para conocer los aspectos que se discutirán en la tercera sesión.



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCION

TERCERA SESION

Guía del Facilitador



CENTRO DE SALUD SANTA INES - UCAB

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**T
E
R
C
E
R
A

S
E
S
I
O
N**

- 8:00 a.m. Apertura
- 8:20 a.m. Dinámica de Grupo
- 9:10 a.m. Desarrollo de Personal
- 10:10 a.m. Evaluación de Personal
- 10:40 a.m. Refrigerio
- 11:00 a.m. Sesión de Preguntas
- 12:00 m. Almuerzo
- 2:00 p.m. Valores
- 2:45 p.m. Comentarios
- 3:30 p.m. Refrigerio
- 3:45 p.m. Cierre de la Tercera Sesión
- 4:00 p.m. Conclusiones Generales
- 4:30 p.m. Evaluación del Programa
- 5:00 p. m. Comentarios de la Evaluación
- 5:30 p.m. Cierre



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
13. Explicar la política de desarrollo de personal que se emplea en la institución.	13. Desarrollo de personal: 13.1. Promociones. 13.2. Posibilidades de adiestramiento.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar la bienvenida al participante. ▪ Realizar una dinámica de grupo para incentivar al participante en el desarrollo de esta sesión. ▪ Comentar la actividad. ▪ Pedir a los participantes plantear sus dudas de la segunda sesión. ▪ Explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica del contenido ▪ Pedir al participante señalar el tipo de cursos y/o talleres que desearía realizar durante su permanencia en la institución. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Participante en las actividades. ▪ Aclarar dudas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentador Oral del Facilitador. ▪ Cronograma de actividades. 	120 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
14. Reflexionar acerca de la Evaluación del personal.	14. Evaluación: 14.1. Descripción del Cargo a desempeñar 14.2. Evaluación del período de prueba 14.3. Evaluación del desempeño	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica del contenido ▪ Mostrar láminas donde se evidencie las expectativas que la organización aspira del trabajador. ▪ Creativo, eficiente, promotor de nuevos proyectos. ▪ Síntesis del contenido. ▪ Reflexionar sobre las expectativas de la organización con respecto al participante. ▪ Aclarar dudas.
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentador Oral del Facilitador. ▪ Retroproyector y transparencias 	40 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa.

EVALUACION DE PERSONAL

- ✓ **EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA**
- ✓ **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**





**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"**

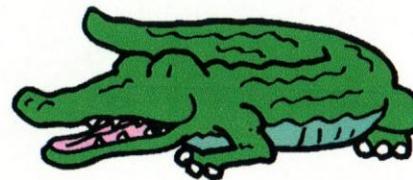
PROGRAMA DE INDUCCIÓN

• **OBJETIVO TERMINAL:** Al finalizar el programa de inducción el participante estará en capacidad de analizar la información general de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	
15. Determinar la importancia de los valores que deben regir en la institución.	15. Valores: 15.1. Recurso Humano. 15.2. Responsabilidad. 15.3. Ética. 15.4. Excelencia. 15.5. Liderazgo. 15.6. Capacidad de Comunicación. 15.7. Trabajo en equipo. 15.8. Crecimiento personal y profesional. 15.9. Disciplina. 15.10. Calidad de Atención. 15.11. Conciencia de Costo.	⇒ Facilitador: ⇒ Apertura: ⇒ Desarrollo: ⇒ Cierre: ⇒ Participante:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invitar a los participantes a realizar una dinámica ▪ Retomar ideas para explicar el objetivo a desarrollar. ▪ Exposición didáctica del contenido. ▪ Pedir al participante reflexionar sobre el contenido. ▪ Pedir al participante plantear situaciones donde se evidencien estos valores en la organización ▪ Síntesis del contenido. ▪ Intercambiar ideas de las sesiones del programa de inducción. ▪ Pedir al participante llenar el instrumento de evaluación. ▪ Comentar la evaluación. ▪ Dar nuevamente la bienvenida al participante a la organización. ▪ Participar activamente en las actividades ▪ Aclarar dudas ▪ Comentar la actividad realizada
TECNICAS	MEDIOS Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición didáctica. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Lluvia de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentador Oral del Facilitador. ▪ Instrumento de evaluación 	240 minutos	Formativa a través de la participación, durante el desarrollo de esta parte del programa. Por medio de instrumento de evaluación del programa de inducción.

“RIO DE CAIMANES”

- ❑ **Objetivo:** Motivación, atención y valores.
- ❑ **Materiales:** Pizarra acrílica y marcadores.



INSTRUCCIONES:

1. Se dibuja un río atravesado por un puente, en la pizarra.
2. Se prepara el grupo para hacer un trabajo individual, donde se requiere mucho análisis y mucho poder valorativo.
3. Se narra el siguiente cuento:

Amalia y Pedro son dos novios que se quieren mucho y viven en ambas orillas del río; el puente los comunica. Amalia y Pedro han hecho un pacto de no tener relaciones sexuales antes del matrimonio. Sucede que en la comarca ocurre una inundación y el río arrastró el puente; por lo tanto, ambos novios quedan incomunicados. Pasan tres días y Amalia se desespera porque no sabe en qué condiciones se encuentra Pedro; allí recuerda que un amigo de ellos llamados Jorge tiene un yate. Amalia busca a Jorge y le pide le lleve a la otra orilla; Jorge le dice que como no, pero con la condición de que ella se acueste con él. Amalia se sorprende y le pregunta a Jorge si está bromeando, Jorge le responde que no es ninguna broma y que esa es su condición. Amalia contrariada se va en busca de su madre Luisa, para plantearle lo sucedido con Jorge y le pide consejo. Luisa le dice que tome ella su propia decisión y que haga lo que juzgue conveniente. Amalia insiste en que la ayude, pero Luisa responde que ese no es su problema.

“RIO DE CAIMANES”

...!

Pasan cinco días y Amalia desesperada decide acostarse con Jorge. Así lo hace y Jorge la lleva a la otra orilla. Al ver a Pedro, Amalia como es una mujer honesta, le cuenta lo sucedido con Jorge; Pedro se enfurece y empieza a golpear a Amalia, hasta que pasa por allí un muchacho llamado Enrique, los separa y salva a Amalia de la paliza que le estaba dando Pedro,.

4. Este es el cuento.

Ustedes tienen la responsabilidad de juzgar el comportamiento de estos personajes.

Por orden de aparición (se copia en la pizarra los nombres de los personajes divididos por una raya vertical)

Calificaciones: Le van a poner 5 puntos a quién ustedes juzguen que actuó muy bien; 3 puntos, a quien actuó más o menos; 2 puntos a quien actuó mal y 1 punto a quien actuó muy mal.

Nota: No vale repetir números, cada personaje tendrá una calificación diferente.

EMPIECEN CUANDO QUIERAN:

5. El facilitador copiará los juicios por orden grupal de cada miembro y luego hace su análisis.

6. Recordar que Amalia no fue violada; ella dio su permiso.

Preguntar al grupo, si Pedro hubiera perdonado a Amalia, pudiese ser el ganador.

Finalmente, un feed-back al grupo que todos tenemos un poco de Amalia, de Pedro, de Jorge etc.



**PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD "SANTA INES"- UCAB**

MANUAL DE INDUCCION

CONTENIDO

Presentación _____ 2

Introducción _____ 3

SECCIÓN I

1.1.	Antecedentes históricos _____	7
1.1.1.	Fundación Inés de Planas _____	9
1.2.	Centro de salud Santa Inés _____	11
1.2.1.	Educación para la salud _____	12
1.2.2.	Prestación de servicios _____	13
1.2.3.	Organización para la salud _____	14
1.3.	Ubicación geográfica _____	17
1.4.	Misión _____	18
1.5.	Visión _____	19
1.6.	Propósitos _____	20
1.7.	Reglamento _____	21
1.7.1.	Normas generales para el personal que labora en el Centro de Salud _____	21
1.7.2.	Reglamento interno para el libre ejercicio de la medicina _____	24
1.8.	Modelo organizativo _____	26
1.9.	Modelo financiero _____	35
1.10.	Servicios y horarios de consulta del centro de salud _____	37
1.11.	Ubicación de los servicios _____	38
1.12.	Atención al usuario _____	39

SECCIÓN II

2.1.	Tramites administrativos _____	41
2.2.	Beneficios socioeconómicos _____	42
2.3.	Normas internas disciplinarias _____	46
2.3.1.	Otras normas _____	47
2.4.	Desarrollo de personal _____	52
2.5.	Evaluación _____	53
2.6.	Cultura organizativa _____	54
2.7.	Valores _____	57

PRESENTACION

A continuación nos complace presentarle el Manual de Inducción del Centro de Salud Santa Inés, el cual tiene como principal objetivo suministrar información al personal que ingresa sobre aspectos tales como: misión, visión, objetivos, estructura organizativa, servicios, trámites administrativos, beneficios, normas internas, desarrollo, evaluación de personal, cultura organizacional del Centro de Salud Santa Inés. Estos aspectos le permitirán tener una idea de conjunto sobre su estructura y funcionamiento para facilitar su período de adaptación a nuestra institución.

Este manual tiene carácter informativo y además constituye un instrumento de consulta y referencia para mayor conocimiento del Centro de Salud a todo el personal de nuevo ingreso y también para los que laboran en ella.

El Manual de Inducción por su naturaleza dinámica es susceptible de modificaciones, es producto del desarrollo y evolución de nuestra institución.

INTRODUCCIÓN

En nombre del Centro de Salud Santa Inés, nos complace darle la más cordial bienvenida a nuestra institución.

Al ingresar a esta institución, usted asume una doble responsabilidad. La primera, para con usted mismo, por cuanto se enfrenta al reto de dar lo mejor de su capacidad, voluntad de trabajo y de servicio, a fin de obtener y merecer reconocimientos por su progreso. La segunda, para con la organización, la cual espera de su aporte individual, su constancia y esfuerzo, el mejor soporte para lograr nuestros objetivos.

Intentamos ser un Centro de Salud de prestigio donde todos sus integrantes (directivos, empleados y personal médico) se han comprometido con la filosofía de mejoramiento continuo, una mejor calidad en el desempeño, características más agradables y otras mejoras en los servicios. En el Centro de Salud Santa Inés la atención de calidad es muy importante y en la medida en que cuenten con un personal idóneo y preparado para cumplir con sus funciones el comportamiento y el clima organizacional ejercerán una marcada influencia en el logro de la excelencia. Tal como lo planteaba W. Edwards Deming "Si se mejora la calidad, automáticamente mejorará la productividad, ganará mercado ofreciendo precios mas bajos y mejor calidad. Asegurará su permanencia en el mercado y generará empleo. Así de sencillo." Aún en esta época de la más feroz competencia, cuando todo pareciera ser una cuestión de precio, en la base del gran éxito sigue estando ese factor mucho más importante que es la **Calidad**. Ningún individuo que preste un servicio, desde el Presidente hasta el más humilde de los trabajadores, puede excederse al estimar la ventaja que le significa atender a la calidad.

Es por ello, que todas sus observaciones y sugerencias serán recibidas con agrado y analizadas con atención. Para seguir adelante es necesario que usted participe activamente en provecho de la institución y para consigo mismo.

El Manual que le entregamos para su estudio y consulta pretende orientarle respecto al clima organizacional. En el mismo encontrará una diversidad de información que lo ayudará a sentirse a gusto en el Centro de Salud.

Reciba una vez más nuestra bienvenida, deseándole una larga y fructífera permanencia entre nosotros.

**Conozcamos
Al
Centro de Salud
"Santa Inés"**



Sección I

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El trabajo de promoción comunitaria fue asumido desde sus orígenes por la Universidad. Esta labor se reforzó en 1987 cuando se creó la Dirección de Proyección a la Comunidad, con la tarea de servir de puente entre las comunidades de menores recursos, los organismos públicos y privados que trabajan con ellos y las diversas Escuelas y Direcciones de la Universidad.

Esta iniciativa se basó en la convicción de que una de las graves causas de la acumulación de los problemas sociales en Venezuela ha sido el divorcio entre los estudios académicos y teóricos, poco nutridos por la realidad nacional y la experiencia de campo. En tal sentido, se han promovido pasantías, trabajos de grado, compromisos voluntarios con las comunidades, que han tenido la virtud de mejorar substancialmente la formación académica y su aplicabilidad, acrecentar la solidaridad ética y potenciar la capacidad organizativa y gestora de las comunidades.

Actualmente, la Dirección de Proyección a la Comunidad tiene una red de acción en las comunidades circunvecinas, cuenta con apoyo en 11 carreras de Licenciatura y en diversas Direcciones como las de Cultura y Deporte. Al mismo tiempo se ha logrado una experiencia acumulada y un grupo de 300 voluntarios en diversas áreas.

En el contexto de este trabajo de proyección a la comunidad, a partir de 1995 nace y se desarrolla el proyecto Parque Social Padre Manuel Aguirre con la finalidad de profundizar la línea de inserción comunitaria que se venía desarrollando desde la Dirección de Proyección a la Comunidad. El objetivo del Parque Social era ofrecer a los habitantes de las parroquias vecinas a la UCAB una serie de servicios sociales que incidieran en la promoción de sus condiciones de vida. Entre los servicios más demandados por la población se identificaron los de educación, salud y recreación.

De esta manera, la Universidad Católica Andrés Bello comienza las gestiones para identificar el propietario de los terrenos que se encuentran frente a su sede, al otro lado de la Av. José Antonio Páez. Es así como se identifica que la propiedad de los terrenos es del Centro Simón Bolívar, y que estaban zonificados para "uso social". Se realizaron, entonces, las gestiones que finalmente condujeron a la cesión en comodato de dichos terrenos a la Universidad, con el fin de desarrollar el Proyecto del Parque Social Padre Manuel Aguirre. Este proyecto en su primera etapa contemplaba la construcción de dos edificaciones, una destinada a responder a las necesidades de educación de la población y la otra, a dar respuesta en el área de la salud.

1.1.1. FUNDACIÓN INÉS DE PLANAS

La Fundación Inés de Planas nace en mayo de 1966, según lo dispuesto en el testamento del Dr. Simón Planas Suárez. El objetivo principal era la construcción y administración de un hospital en la ciudad de Caracas, que se denominaría "Santa Inés" y donde estarían unas placas erigidas en honor a sus padres y hermano difuntos. Sin embargo, a lo largo de los años y por diversas razones, no se pudo materializar dicho objetivo.

En 1993, la Fundación asume la imposibilidad de construir el mencionado hospital, dados los elevados costos que ello suponía, costos que escapaban a sus posibilidades financieras. Por tal motivo la Fundación, buscando alternativas para cumplir con el espíritu del testamento, contrató la realización de un estudio, el cual fue presentado en Febrero de 1994, con el título "Formas Alternativas de Inversión en Salud en Venezuela". En dicho estudio se señala que las acciones que tienen mayor valor estratégico para responder a los requerimientos en salud de la población venezolana, son aquellas desarrolladas en los campos de la prevención y atención primaria en salud, siendo al mismo tiempo, las menos costosas.

En marzo de 1994, el Presidente de la Fundación Inés de Planas y Rector de la Universidad Católica Andrés Bello, el Padre Luis Ugalde S.J., acude ante un Tribunal para solicitar el cambio de objeto de la Fundación a un fin análogo al dispuesto en el testamento del Dr. Planas Suárez para poder cumplir, ya no con la letra exacta, pero sí con el espíritu del documento. En dicho documento se plantea como alternativa, la aplicación de los fondos de la Fundación a proyectos y planes viables económicamente en el área de la salud, como es:

"... la creación, fomento y apoyo a Centros De Atención Primaria De La Salud, los cuales cumplirán con todos los requisitos que el Testamento establece para honrar a los padres y hermano difuntos del Dr. Simón Planas Suárez, centros éstos que apoyarían el trabajo educativo y organizativo de las comunidades en que se encuentren, en materia de salud, de manera que se logre mayor eficiencia en el uso de los recursos destinados a la salud popular..."³

En Agosto de 1995, el Tribunal autoriza a la Junta Directiva de la Fundación Inés de Planas para utilizar los fondos en los fines solicitados.

³ Solicitud de Cambio de Objeto de la Fundación Inés de Planas. Ante el Juez II de Primera Instancias de Familia de Menores de la Circunscripción Judicial del Área Metropolitana, Mimeo.

1.2. CENTRO DE SALUD SANTA INES

La Universidad abre un nuevo frente de trabajo, como es la salud, movida por su vocación cristiana. La salud toca una de las necesidades más básicas del ser humano, junto con la educación. En esta dimensión se concibe la necesidad de trabajar en el alivio del dolor y en la promoción de condiciones de vida dignas para toda persona, independientemente de su condición social, sexo, raza o religión.

Esta vocación de servicio y de promoción se refleja en la misión y orientación fundacional de la Universidad Católica Andrés Bello, que incluyen el compromiso social y el aporte a la superación de la pobreza de los sectores de bajos ingresos (Estatuto Orgánico, Art. 5,6). En este contexto, la UCAB ha estimulado la formación de estudiantes y profesionales con una visión de justicia y de promoción social capaz de crear una Venezuela que integre dignamente a su población. De esta manera se explica que de la Universidad, en sus primeros años, haya nacido el movimiento educativo Fe y Alegría y la experiencia de las Clínicas Jurídicas.

Por otro lado, La Fundación Inés de Planas, cumpliendo el espíritu del testamento del Dr. Simón Planas, se aboca a apoyar la creación y funcionamiento de una red de servicios de salud que comprenda también los aspectos de educación para la salud, organización comunitaria, prevención y atención primaria con apoyo del nivel secundario.

De esta manera, entre la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Fundación Inés de Planas se produce una alianza estratégica para desarrollar un **Programa de Salud**, que posee tres líneas de acción:

- Educación para la Salud
- Prestación de Servicios
- Organización para la Salud

1.2.1. Educación para la Salud

La salud está asociada a la educación. La promoción de la salud, y más específicamente, la erradicación de enfermedades, pasa por la estrategia preventiva, que supone la educativa. En este sentido, el enfoque del cual se parte es que en Venezuela, las debilidades de este sector están asociadas a la capacidad y responsabilidad de la población para intervenir en las condiciones que inciden en sus niveles de salud. Asimismo, estas debilidades se manifiestan en la gestión de los servicios, dado que una gerencia eficiente y eficaz está asociada al conocimiento y uso adecuado de modelos, técnicas y herramientas gerenciales que tengan como resultado una atención médica oportuna, continua y de calidad, objetivo que no se alcanza en gran cantidad de centros públicos de salud.

Por tal motivo, el Programa de Salud entiende la educación como la transferencia de conocimientos, habilidades, destrezas y valores en dos ámbitos:

- Educación para la salud
- Gerencia de servicios de salud.

En el área de Gerencia de Servicios de Salud es necesario "preparar y especializar a profesionales provenientes de diversas disciplinas de las ciencias administrativas, económicas, sociales y de la salud en el área de la administración, gerencia y gestión de proyectos de salud a nivel nacional, proporcionándoles herramientas para mejorar estructuralmente la prestación del servicio médico-asistencial y sanitario en forma eficiente y efectiva".²

1.2.2. Prestación de Servicios

La población puede adquirir conocimientos y técnicas para prevenir las enfermedades, pero una vez éstas presentes es necesario su correcto diagnóstico y tratamiento. En consecuencia, la labor de promover condiciones de vida dignas para la población supone que la educación no se puede separar de los servicios de salud, ni éstos de la labor educativa.

La eficiente labor del diagnóstico y tratamiento de enfermedades está relacionada con la calidad de la atención que se ofrezca en los tres niveles: primario, secundario y terciario.

En el primer nivel de atención, el que ofrecen los centros de salud ubicados dentro de las comunidades de bajos recursos, la medicina familiar tiene mucho que aportar. En este nivel, donde se presentan casos de alta frecuencia y baja complejidad, y donde se pueden resolver el 80% de las patologías, la medicina familiar es la especialidad por excelencia. Su aporte no sólo se sustenta en su capacidad resolutoria, sino también por los enfoques preventivo, educativo e integral que la sustentan.

² UCAB, Vicerrectorado Académico. Postgrado. Gerencia de Servicios de Salud. Pág.4.

1.2.3. Organización para la Salud

La eficiencia de los centros de salud para la promoción de la salud y el tratamiento y erradicación de enfermedades está en relación directa a la configuración de una red de servicios de salud, con relaciones de referencia y contra-referencia, que permitan el recorrido del usuario entre los distintos niveles de acuerdo con el nivel de complejidad de su cuadro clínico.

En consecuencia, la capacidad de un centro de atención primaria en la resolución de casos, está asociada a la posibilidad de referir los casos más complejos a centros que brinden atención médica de segundo nivel, donde se ofrezcan las especialidades básicas y las sub-especialidades más demandadas en un determinado entorno. La experiencia señala que en este contexto, se pueden resolver el 15% de los casos. En consecuencia, de existir una red de relaciones eficientes entre los centros de atención médica de primer y segundo nivel, se podrían resolver el 95% de las patologías. Es de resaltar que esta atención es básicamente ambulatoria.

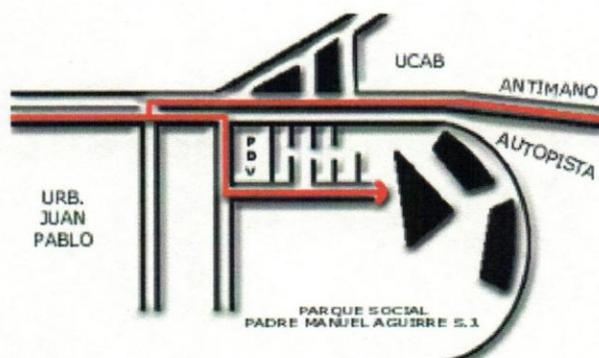
Ahora bien, la dimensión organizativa pasa también por el fomento de las capacidades organizativas de las comunidades para que puedan desarrollar acciones preventivas y apoyar y darle seguimiento a los centros de atención primaria que les prestan servicios, con la finalidad de optimizar las acciones que se generen desde los centros dispensadores de servicios en salud.

1.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA

El Centro de Salud Santa Inés se ubica en el Parque Social Padre Manuel Aguirre Elorriaga, situado frente a las instalaciones de la UCAB, en la Urbanización Juan Pablo II, en Montalbán, parroquia La Vega.

Las parroquias que rodean a la UCAB y al Parque Social son Antimano, Macarao, La Vega, Caricuao y El Paraíso, ésta última creada el 29-12-1994.

La principal vía de acceso al Parque Social es al final de la Av. Páez, del Paraíso. Además, muy cerca está una estación del Metro de Caracas: la estación Antimano.



Más adelante, en el Párrafo VI señala:

"La Atención Primaria en Salud:

*Entraña la participación, además del sector sanitario, de todos los sectores y campos de actividad conexos al desarrollo nacional y comunitario (....)
Exige y fomenta en grado máximo la autoresponsabilidad y la participación de la comunidad y del individuo, en la planificación, la organización, el funcionamiento y el control de la Atención Primaria en Salud, sacando el mayor provecho posible de los recursos locales y nacionales, y de otros recursos disponibles, y con tal fin, desarrollar mediante la educación apropiada, la capacidad para participar."*

En este gran marco mundial y en la nueva realidad del país, donde se encuentran organizaciones de base, instituciones privadas, gobiernos locales y regionales participando en la búsqueda de soluciones al sector salud, es donde se inserta la iniciativa de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Fundación Inés de Planas, y más específicamente, la del Centro de Salud Santa Inés.

En síntesis, la educación, la prestación de servicios y la organización para la salud son estrategias que se complementan y que tienen como objetivo común lograr que los habitantes de localidades de escasos recursos, junto con los profesionales y técnicos de la medicina, puedan desarrollar acciones de intervención social que mejoren la calidad de vida de las familias y de la comunidad en general. Por todo lo expuesto, el objetivo del Programa de Salud de la Universidad Católica Andrés Bello y la Fundación Inés de Planas es apoyar la gestión de los centros de atención primaria ubicados en comunidades de escasos recursos, junto con la capacitación de sus habitantes en educación para la salud, brindando también apoyo de atención médica de segundo nivel, con la finalidad de promover un conjunto de relaciones entre centros de salud y comunidades organizadas, que tengan como resultado final la promoción de la salud. Es importante también señalar que desde hace algunos años se han desarrollado iniciativas regionales, municipales y comunitarias con el objeto de apoyar la gestión de los centros públicos dispensadores de salud. Inclusive, en algunos casos se ha asumido la gestión privada de algunos servicios de dichos centros, y se ha comenzado con una estrategia de recuperación de costos que involucra la participación de la comunidad organizada. Igualmente, a nivel mundial existe la percepción sobre la necesidad de la participación de los distintos sectores de la sociedad para generar condiciones de vida saludables para las grandes mayorías.

En la Declaración de Alma Ata (1978) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se señala que para generar condiciones de vida saludables para todos los pobladores del planeta (lo que se conoce con el lema de "Salud para todos en el año 2000") se hace imprescindible asumir como estrategia la Atención Primaria en salud, lo cual supone promover la participación de los distintos sectores de una sociedad.

En términos textuales, la Declaración de Alma Ata señala en su Párrafo I:

'... la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (...) y (...) el logro del más alto grado posible de salud es un objetivo social sumamente importante, cuya realización exige la intervención de muchos otros sectores sociales y económicos, además del de salud:

1.4. MISIÓN

Promover la salud, a través de la prestación de atención médica ambulatoria, preventiva y curativa, desarrollando un modelo eficiente de servicio público y gestión privada, de alta calidad y sin fines de lucro.



1.5. VISION

Consolidar un centro ambulatorio de excelencia en la atención médica primaria y secundaria, que se constituya en punto de referencia para los servicios de salud de primer nivel, atendiendo a los sectores económicamente mas desfavorecidos.



1.6. PROPOSITOS

- ✓ Ofrecer una atención médica de alta calidad en las áreas preventiva y curativa, accesible a la población de menores recursos, privilegiando aquella que vive en las parroquias circunvecinas a la Universidad Católica Andrés Bello.
- ✓ Brindar a los usuarios servicios de diagnóstico y de tratamiento, que coadyuven a la prestación de un servicio integral de atención en salud.
- ✓ Constituirse en un centro de apoyo y de referencia para los ambulatorios urbanos tipo I, dispensarios parroquiales o comunitarios y en general para los centros de salud de atención primaria del área de influencia, logrando reducir la presión de la demanda sobre los servicios públicos de nivel terciario.
- ✓ Apoyar programas en educación para la salud.
- ✓ Contribuir a la organización de las comunidades de escasos recursos económicos que circundan a la UCAB, a partir de sus necesidades en el ámbito de la salud.
- ✓ Fomentar el desarrollo de investigaciones, priorizando el área epidemiológica, para el logro de conocimientos que puedan incidir en la elaboración de una propuesta de prevención y promoción de la salud.
- ✓ Desarrollar un modelo eficiente de gestión privada sin fines de lucro en el campo de la atención de la salud, que logre su sustentabilidad económica.
- ✓ Desarrollar un modelo eficiente de organización y de gestión de recursos en el área de la salud.
- ✓ Promover la formación de todo el recurso humano, en sus áreas específicas de acción, motivando también su formación para la adquisición de destrezas gerenciales.

1.7. REGLAMENTO

1.7.1. NORMAS GENERALES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL CENTRO DE SALUD

- **Del trato al usuario**

- Prestar un servicio de alta calidad humana y profesional a las personas que se acerquen al Centro de Salud demandando nuestros servicios.
- Dirigirse y tratar de manera respetuosa y amable a todo paciente y público en general que asista al Centro. Los modales y el vocabulario utilizado en el trato al usuario, así debe reflejarlo.
- Respetar estrictamente la secuencia de atención al paciente de acuerdo al orden de llegada y número de factura asignado.



- **Del Horario**

- Cumplir a cabalidad el horario estipulado para cada cargo, según especificaciones del contrato.
- Firmar el Registro de Asistencia al inicio y final de la jornada laboral.



- **Del Uniforme**

- Permanecer con el uniforme asignado durante la jornada laboral, obligándose a conservarlo en perfecto estado de orden y limpieza.
- Mantener el distintivo que le identifica como trabajador del Centro de Salud, en la parte delantera, superior e izquierda del uniforme, de manera tal que su identificación esté visible a todos.



- **Del uso de la infraestructura, materiales y equipos**



- Velar por el cuidado, mantenimiento y buen estado de las instalaciones y equipos del Centro.
- Hacer uso racional de los materiales (químicos, reactivos, material descartable, etc) y servicios (agua, luz, teléfono, materiales e insumos médicos) que facilita el Centro para el buen desarrollo de las actividades laborales y asistenciales, a fin de optimizar su uso.
- “Lograr que una institución prestadora de servicios de salud logre ser sin fines de lucro y autofinanciable, exige conciencia de todo el personal sobre los costos de las actividades que desarrollan. Este conocimiento debe generar una conciencia de que las acciones de cada uno tienen consecuencias presupuestarias lo cual deberá motivar al cuidado de equipos y uso racional de los recursos” (Proyecto Centro de Salud Santa Inés de la Ucab)

- **De la Relación Supervisor-Supervisado**



- Comunicar las observaciones o reclamos directamente al inmediato superior; éste las atenderá y solucionará en la medida de sus posibilidades, de lo contrario las canalizará y referirá a áreas superiores.
- Las amonestaciones debe hacerlas el inmediato superior, en estricta privacidad, en primer lugar verbal y directamente a la persona involucrada. En caso de una segunda amonestación con idéntica causal; ésta se realizará por escrito y se entregará copia de ella a la Coordinación de RRHH para ser registrada en el historial laboral del trabajador.

▪ De los Permisos

- Limitar la solicitud de permisos personales a casos de extrema necesidad.
- Realizar la solicitud de permisos con un mínimo de dos (2) días de anticipación y siguiendo el siguiente procedimiento:
 - Plantear la solicitud al inmediato superior.
 - Participar en la generación de soluciones para no desasistir el área, durante el lapso de vigencia del permiso.
 - Retirar de la coordinación de RRHH el formulario de "Solicitud de Permiso", el cual deberá ser debidamente completado y firmado como señal de aprobación por el inmediato superior. Dicho formulario debe ser devuelto a RRHH para su registro.



▪ De las Ausencias

- Programar, junto a la Coordinación de cada área como medida preventiva, la reorganización del trabajo en equipo, de manera tal que la ausencia de uno de los empleados no afecte el cumplimiento de los objetivos y las funciones, ni altere la calidad del servicio prestado al usuario.
- Notificar oportunamente en caso de incapacidad para atender las actividades asignadas. Ausencias imprevistas deben ser comunicadas cuanto antes vía telefónica para tratar de darles solución rápida.
- Acudir a la Coordinación de Recursos Humanos el día inmediatamente posterior. Allí el trabajador deberá firmar en señal de aceptación, el Registro de Ausencia que pasará a formar parte de su historial laboral. Ausencias no justificadas serán tomadas en cuenta en el cálculo del salario mensual del trabajador.



1.7.2. REGLAMENTO INTERNO PARA EL LIBRE EJERCICIO DE LA MEDICINA



1. El Médico cumplirá con los días y horas de atención estipulados en el Acuerdo respectivo, con la finalidad de ordenar el flujo de Pacientes.

2. En razón de que los consultorios son utilizados por distintos Médicos y con el fin de racionalizar y coordinar su uso, éstos cumplirán fielmente con el horario estipulado en el Acuerdo.

3 El Médico utilizará la bata y el distintivo que lo identifican como tal Profesional y en su especialidad, mientras que, en el libre ejercicio de su profesión, se encuentren dentro de las instalaciones del Centro.

4. Para optimizar la atención de los Pacientes, el Médico notificará previamente a la Administración del Centro el día en el cual no pueda asistir para atender a los Pacientes.

5. Con objeto de una mejor organización del flujo y el volumen de Pacientes, el Médico y la Gerencia de Administración del Centro fijarán de mutuo acuerdo el número de Pacientes a ser atendidos en las horas acordadas. Sí el Médico considera que en un día determinado no podrá atender la totalidad del número acordado de Pacientes, así lo notificará a la Enfermera encargada del área, quien lo comunicará a la instancia de Atención a los Pacientes que funciona en el Centro.

6. Si por algún motivo el Médico decidiera no continuar prestando sus servicios profesionales en los términos del Acuerdo, lo notificará a la Gerencia de Administración del Centro con la anticipación y diligencia del caso, para que éste tome las medidas necesarias con el fin de que no se interrumpa la atención al Paciente.

7. A partir de lo previsto en el punto 3° del Acuerdo, la Fundación podrá estimar anualmente la posibilidad de incrementar las tarifas y la cuota que de estas corresponda al Médico por concepto de honorarios profesionales.

En todo caso, la estimación atenderá siempre el interés social por el cual el Médico ejerce en forma autónoma y por cuenta propia su Profesión en las instalaciones del Centro y de parte de la Fundación, el fiel cumplimiento de su objeto social.

8. Para estimular la permanencia del Médico, durante los seis (6) primeros meses de vigencia del Acuerdo respectivo y siempre que el Centro esté operando plenamente, la Fundación gratificará al Médico con un monto dinerario equivalente a una consulta por hora, sí en ese primer lapso de 6 meses y en los días y horas de atención acordados, no asisten Pacientes requiriendo los servicios profesionales de aquél.

Este Reglamento entró en vigencia a partir de los trece (13) días del mes de septiembre del año 1999

1.8. MODELO ORGANIZATIVO

La figura legal que representa y administra al **Centro de Salud Santa Inés**, es la Fundación Santa Inés - UCAB, quién además de administrar el Centro de Salud, promueve actividades en la línea de Educación y Organización para la Salud. El nivel directivo está representado por el denominado Consejo Superior, asesorado por una Consultoría Jurídica.

Para administrar el día a día del Centro, contamos con un equipo humano constituido por tres Direcciones o Gerencias:

- Gerencia General.
- Gerencia de Atención en Salud
- Gerencia Administrativa.

Se emplea el término de "Gerencia" sobre el de "Dirección", para hacer énfasis en las habilidades de planificación, organización, seguimiento y evaluación de los profesionales que desempeñarán dichos cargos.

1.8.1. CONSEJO SUPERIOR

El Consejo Superior, es el órgano rector de la experiencia, que fija las políticas generales. Esta instancia aprueba el Plan Operativo Anual, La Memoria y Cuenta y nombra al Gerente General con respecto al Centro de Salud, debe legitimar su Reglamento, así como sus eventuales reformas.

El Consejo Superior es la instancia de legitimación del monto a cobrar por los servicios o de su variación; de las condiciones de los contratos con los profesionales o micro-empresas que presta sus servicios y de los niveles de remuneración al personal técnico, administrativo y del nivel de la gerencia del Centro de Salud.

El Consejo Superior cuenta con el apoyo de una Consultoría Jurídica, que asesora los procesos de celebración o cancelación de contratos con micro-empresas, profesionales o personal, así como otros aspectos donde el Centro manifieste su necesidad de apoyo.

1.8.2. GERENCIA GENERAL

La Gerencia General es la instancia responsable de ejecutar las políticas que genere el Consejo Superior. En consecuencia, el objetivo de este cargo es planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades del Centro de Salud Santa Inés y las del Centro de Educación y Organización para la Salud.

Para lograr este objetivo, algunas de sus funciones son:

- Presentación al Consejo Superior del Plan Operativo Anual en las áreas de Educación y Organización para la Salud y en la de Prestación de Servicios (Centro de Salud Santa Inés).
- Seguimiento y evaluación de las actividades del Centro de Salud, así como aquellas desarrolladas en las líneas de Educación y Organización para la Salud.
- Rendir cuentas al Consejo Superior tanto en lo administrativo, como en lo operativo.
- Búsqueda de recursos financieros.
- Gestionar los procesos de desarrollo profesional y formación de quienes trabajen en el Centro de Salud.
- Coordinar los procesos de la adquisición de materiales y equipos para el Centro de Salud.
- Cuidar que los servicios del Centro respondan a los patrones de calidad definidos.
- Promover la imagen institucional del Centro de Salud Santa Inés y las relaciones inter-institucionales con organismos públicos y privados de la salud y organizaciones no gubernamentales y de base.

En relación al Centro de Salud Santa Inés y junto a las Gerencias de Atención en Salud y la de Administración:

- Elaboración del Plan Operativo Anual, de su seguimiento y evaluación.
- Seleccionar y desincorporar al personal y profesionales que presten sus servicios o establecer o rescindir contratos de servicios con micro-empresas. En caso necesario, informar al Consejo Superior, antes de la ejecución de la decisión.
- Diseñar el proceso para la elaboración y actualización de las normas y procedimientos de cada área, junto con los manuales de descripción de cargos y perfiles de puestos de trabajo.
- Gestionar los procesos de adquisición de materiales y equipos.

1.8.3. GERENCIA DE ATENCIÓN EN SALUD

Se denomina Gerencia de Atención en Salud (y no Dirección de Atención Médica), para recalcar la importancia de promover la salud en las áreas educativa, preventiva y curativa, brindando al usuario las herramientas básicas para preservar su salud y, en el caso de presentarse una enfermedad, ofrecer una atención médica de calidad que tenga como resultado la restauración de la salud del paciente. En este resultado deberían intervenir el personal médico, paramédico, de los servicios de información, de diagnóstico y tratamiento, quienes deben coordinarse y trabajar en equipo para el logro de este objetivo común.

En este sentido, el objetivo de este cargo es la Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación del trabajo en equipo de las distintas coordinaciones que están bajo su responsabilidad, supervisando el desarrollo de las diversas actividades y evaluando los resultados de la atención médica y paramédica para que respondan a los patrones de calidad que se definen en el Centro de Salud Santa Inés. Paralelamente, debe apoyar y orientar las actividades de las líneas de Educación y Organización para la Salud.

Para lograr este objetivo, algunas de sus funciones son;

- Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual de las Coordinaciones que están bajo su responsabilidad y darle seguimiento a su ejecución.
- Junto con la Gerencia General, es responsable de la gestión del recurso humano que está bajo su responsabilidad (selección, formación, evaluación).
- Participar en el proceso de adquisición de materiales y equipos.
- Evaluar la calidad de los servicios prestados.

Se considera que esta instancia está en capacidad de supervisión directa, tanto de los Servicios Médicos, como los de Diagnóstico y de Información en Salud.

Se denominan Coordinaciones y no Jefaturas, a los cargos que siguen en la línea de autoridad a las Gerencias (Atención en Salud y Administrativa). Esto con la finalidad de enfatizar cuál debe ser el objetivo de esos cargos, como es el de conducir procesos donde se definen las actividades a desarrollar, los responsables, el tiempo y los recursos para el logro de una meta común .

Al igual que los Gerentes, los Coordinadores de Área participan en;

- Gestión del recurso humano que está bajo su área de responsabilidad.
- Participar y tomar las decisiones (en los niveles que correspondan) sobre el proceso de adquisición de materiales y equipos.
- Participar en la elaboración del presupuesto de cada área.
- Evaluación de la calidad de atención al usuario.
- Supervisión y mantenimiento del inventario en materiales e insumos.
- Mantenimiento y cuidado de la infraestructura y de los equipos.

1.8.4. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerencia Administrativa tiene como objetivo la Planificación, Organización, Dirección, Seguimiento y Evaluación de las actividades que desarrollan las coordinaciones que están bajo su responsabilidad, con la finalidad de asegurar el funcionamiento administrativo eficiente del Centro.

En consecuencia, algunas de sus funciones son:

- Presentar a la Gerencia General, el presupuesto anual y mensual de la Institución.
- Darle seguimiento directo a la ejecución presupuestaria, con un estricto control de ingresos y egresos.
- Actualización permanente de la estructura de costos.
- Obtención de información sobre las tarifas de los servicios de centros de salud privados, sin fines de lucro.
- Seguimiento directo al inventario de activos y el control permanente sobre los inventarios de insumos en el espacio físico y en el sistema de información.
- Supervisión de los servicios ambientales y condiciones de la infraestructura del Centro.

Los aspectos de vigilancia, limpieza y aseo y jardinería se contratan los servicios de empresas o micro-empresas en estas ramas.

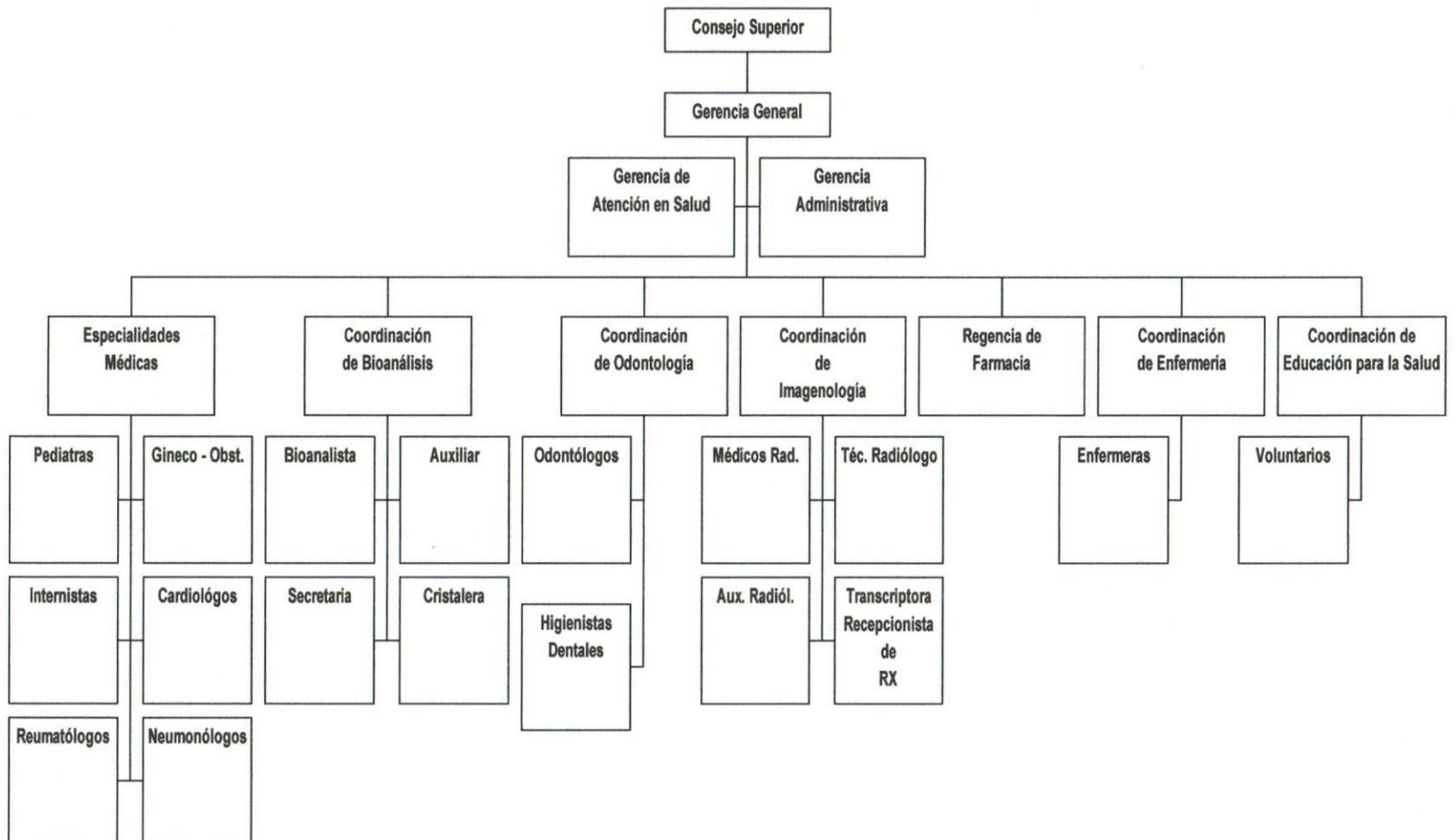
Es importante destacar que dentro de la estructura organizativa tenemos también, a la Secretaria Ejecutiva, a los Coordinadores de Servicio, así como a los profesionales de la salud de las distintas especialidades: Médico Pediatra, Médico Gineco- Obstetra, Médico Internista, Médico Cardiólogo, al Coordinador de Bionálisis, Bionalista asistencial, Auxiliar de laboratorio. Igualmente tenemos los siguientes cargos: Secretaria de Laboratorio, Cristalera, Coordinación de Imagenología, Técnico Radiólogo, Auxiliar de Enfermería en Radiología, Secretaria de Imagenología, Coordinación de enfermería, Auxiliar de Enfermería, Coordinación de Información de la Salud, Auxiliar de historias médicas, Secretaria Ejecutiva Administrativa, Contador, Analista de Recursos Humanos. Para mayor información sobre la descripción de estos cargos remítanse al Manual de Descripción de Cargos del **Centro de Salud “Santa Inés” – UCAB**.

A continuación, se presenta el Organigrama de la Institución el cual representa la estructura organizativa del **CENTRO DE SALUD “SANTA INÉS”**.



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
PARQUE SOCIAL PADRE MANUEL AGUIRRE
CENTRO DE SALUD SANTA INES**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.9. MODELO FINANCIERO

El modelo financiero involucra la existencia de dos instituciones:

- El Centro de Salud Santa Inés, orientado a prestar a usuarios de bajo poder adquisitivo un servicio de alta calidad, sin fines de lucro y sin fines de pérdida. En este contexto, el Centro genera una política de recuperación de costos.
- Una institución externa y promotora, que apoya financieramente al Centro dispensador de servicios de salud, por lo que su misión sería la búsqueda, recepción y optimización de recursos que financien diversos conceptos, tales como: La exoneración de los usuarios que no pueden pagar el costo de los servicios, la adquisición de nuevos equipos, la capacitación permanente del personal y en caso necesario, la ampliación de la infraestructura.

Los ingresos ordinarios de la Institución son:

- Básicamente, ingresos por el pago de consultas médico odontológicas y de exámenes de diagnóstico.
- Ingresos por otras actividades, tales como: Talleres y Cursos en Educación para la Salud.

Una estrategia que ha tenido el Centro de Salud para disminuir sus costos sobretodo en personal, ha sido contratar microempresas para los rubros de vigilancia, limpieza y aseo, jardinería y mantenimiento; así como para los aspectos de soporte y asesoría en sistemas de información.

Otra estrategia ha sido dar en concesión los servicios de Laboratorio, Rayos X y Farmacia. En esta modalidad, el Centro da en usufructo al profesional responsable del servicio, el espacio físico con servicios básicos y los equipos, siendo el profesional responsable de la contratación del personal de su área, la adquisición de insumos y reactivos y del funcionamiento del servicio. De esta manera, entre el Centro y el profesional se distribuyen los ingresos brutos mensuales en un determinado porcentaje, acordado entre ambas partes.

Cabe destacar igualmente, la incorporación de personal voluntario en tareas de poca complejidad médica, lo que supone un ahorro por concepto de personal.

Es importante señalar que existen Instituciones promotoras que apoyan financieramente Centros de Salud y los cuales organizan distintas actividades para la recaudación de fondos, tales como:

- Convenios de cooperación con organismos nacionales y multilaterales para proyectos específicos.
- Inversión en activos.
- Colocación de dinero en instituciones financieras, que generan intereses.
- Programas y Campañas de recolección de fondos.
- Eventos de recolección de fondos dirigidos a un público de alto poder adquisitivo.
- Búsqueda de benefactores individuales o institucionales. Establecimiento de convenios con proveedores.
- Convenios inter-institucionales, donde se ofrecen los servicios a un costo menor a lo estipulado, pero se asegura clientela.
- Política de afiliaciones anuales, en la cual el afiliado paga por anticipado una cantidad anual y recibe servicio gratuito por un determinado número de consultas o exámenes durante el año de la afiliación.

1.10. Servicios y Horarios de Consultas del Centro de Salud

Neumonología

Lunes a Viernes
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m.

Traumatología

Lunes
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m.
Martes, Jueves y Viernes
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m. y
de 12:30 p.m. a 4:30 p.m.
Miércoles
de 12:30 p.m. a 4:30 p.m.

Laboratorio - Ultrasonido - Rayos X

Lunes a viernes
7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Pediatría

Gineco-Obstetricia

Medicina Interna

Odontología General

Lunes a viernes
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m.
de 12:30 p.m. a 4:30 p.m.

Reumatología

Lunes
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m.
de 12:30 p.m. a 4:30 p.m.
Jueves
de 7:30 a.m. a 11:30 a.m.

Servicios Adicionales:

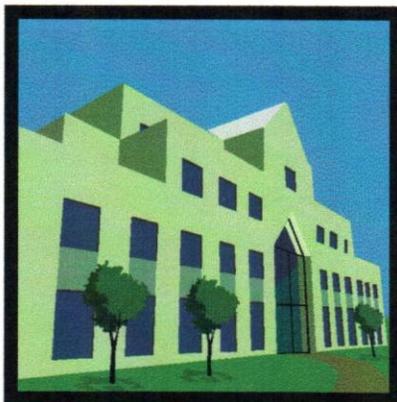
- **Espirometrías**
- **Electrocardiografías**
- **Nebulizaciones**
- **Vacunas**

NO SE ATIENDEN EMERGENCIAS

1.11. UBICACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA PLANTA FÍSICA

Los servicios están ubicados de la siguiente manera:

- Planta Baja: Consulta de Atención Inmediata, Servicios de Diagnóstico y de Tratamiento (Laboratorio, Rayos X y Farmacia), y las áreas administrativas (Puesto de Información, Caja, etc.)
- Planta Alta: Odontología, y Consultas de Especialidades y sub-especialidades.



1.12. ATENCIÓN AL USUARIO

La atención al usuario en cada especialidad o servicio de diagnóstico es de la siguiente manera:

- Orden de llegada para el Servicio de Atención Inmediata.
- Previa Cita para las Consultas de Especialidades, Odontología, Laboratorio y Rayos X.
- El día de la cita, se atenderá por orden de llegada.



Sección II

2.1. TRAMITES ADMINISTRATIVOS

El nuevo empleado debe realizar los siguientes trámites en el área de administración:

- Firma del Contrato laboral.
- Obtención del Carnet de identificación
- Inscripción en Seguros.

Es importante señalar que los expedientes del personal necesitan estar actualizados, por lo tanto, es responsabilidad de cada empleado notificar a la Coordinación de Recursos Humanos acerca de lo siguiente:

1. Cambio de dirección y/o número telefónico.
2. Nombre de la persona a quien notificar en caso de accidente u otra emergencia.
3. Cambio del estado civil.
4. Cambio del estado de dependencia.
5. Cambio de los Beneficiarios del seguro.
6. Otro que considere pertinente.

2.2. BENEFICIOS SOCIOECONOMICOS

2.2.1. ECONÓMICOS:

VACACIONES



AGUINALDOS



AHORRO INSTITUCIONAL



- 10 días hábiles de vacaciones colectivas en el mes de diciembre
- 10 días hábiles de vacaciones no colectivas en el resto del año (después del primer año de servicio)
- Bono Vacacional (según lo estipula la Ley del Trabajo)
- Bonificación de Fin de Año. Se cancela a cada trabajador, en la segunda quincena del mes de noviembre, el monto equivalente a un mes de salario.
- La Fundación ofrece a sus empleados (cónyuges e hijos) un descuento de 60% en el costo de todos los servicios que ofrece nuestro Centro de Salud.

2.2.2. BENEFICIOS SOCIALES

SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO



En la Ley del Seguro Social (1999) se señala en su artículo 2º: "se propenderá, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad, a la progresiva aplicación de los principios y normas de la Seguridad Social a todos los habitantes del país. Están protegidos por el Seguro Social Obligatorio, los trabajadores permanentes bajo la dependencia de un patrono, sea que presten sus servicios en el medio urbano o en el rural y sea cual fuere el monto de su salario. El Ejecutivo Nacional al reglamentar esta Ley o mediante Resolución Especial, determinará a las personas a quienes se amplíe su protección y establecerá, en cada caso, los beneficios que se le otorguen y los supuestos y condiciones de su aplicación."

En el artículo 66º de las cotizaciones se señala el porcentaje que deberán cotizar las empresas según el tipo de riesgo, un 11% del salario para las empresas clasificadas en el riesgo mínimo, un 12% para las clasificadas en el riesgo medio y un 13% para las clasificadas en el riesgo máximo.

LEY DE POLÍTICA HABITACIONAL.



En la Ley de Política Habitacional encontramos los artículos referidos al ahorro habitacional y entre ellos tenemos al 18° y el 19°. El primero hace referencia al carácter obligatorio del ahorro habitacional tanto para los obreros, empleados del sector público y del sector privado. Es un aporte que se realiza mensualmente, el cual se deposita en una institución financiera hipotecaria regida por la Ley General de Bancos, Ley del Sistema Nacional de ahorro y Préstamo y de otras instituciones financieras.

En el artículo 19° de la ley se señala el aporte en porcentaje tanto por el patrono como por el trabajador.

SEGURO DE PARO FORZOSO



En el Reglamento del Seguro Social a la contingencia de paro forzoso en su artículo 1º menciona la protección temporal a los obreros y empleados que terminen la relación laboral por cualquier causa tanto en el sector público como el privado y que están prestando servicio bajo un contrato o relación de trabajo, sea cual fuera su duración y monto de salario devengado.

PERMISO PRE Y POST NATAL



La Ley del Trabajo(1997) en su artículo 384º señala la inamovilidad que gozará la mujer trabajadora en estado de gravidez, el cual comprenderá desde el embarazo hasta 1año después del parto.

En el artículo 385º de la mencionada Ley se plantea que la mujer en estado de gravidez antes del parto gozará de seis semanas antes y doce semanas después del mismo

POLIZA DE HOSPITALIZACIÓN CIRUGÍA Y MATERNIDAD



Después del tercer mes de antigüedad, la Fundación ofrece a sus empleados una póliza de HCM. El costo de la póliza básica es cancelado en su totalidad por la Fundación, así como el 60% del costo de la póliza de exceso. De esta manera el trabajador aporta sólo un 40% del costo de la póliza de exceso.

2.3. NORMAS INTERNAS DISCIPLINARIAS

PROHIBICIONES:

- Fumar o ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones del Centro de Salud.
- Ingerir alimentos o bebidas mientras se esté en contacto directo con los pacientes o público en general.
- Destinar horas laborales a la alimentación (desayuno, almuerzo, merienda) u otra actividad personal que no pueda ser considerada (pintarse las uñas, leer revistas, etc)
- Utilizar las líneas telefónicas de la institución para realizar llamadas personales innecesarias, de larga distancia, celulares o discado 900.

2.3.1. OTRAS NORMAS

2.3.1.1. NORMAS PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL AREA DE ENFERMERÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS

GENERALES



1. Usar racionalmente los materiales fungibles e insumos médicos.
2. Asegurar el orden y el mantenimiento de la limpieza en su ambiente de trabajo.
3. Coordinar el orden de atención a los pacientes.

DE LA DOTACIÓN DE LOS CONSULTORIOS

1. Revisar diariamente, al finalizar la jornada de trabajo y junto a la coordinadora de enfermería, la existencia y buen estado de los equipos asignados al consultorio que está bajo su responsabilidad. Registrar dicha revisión en el formato "Dotación de Consultorios".
2. Reportar de inmediato, a la Gerencia Administrativa, cualquier anomalía o desperfecto que se observe en los equipos del consultorio.
3. Entregar a la Gerencia Administrativa, semanalmente el formato "Dotación de Consultorios", debidamente completado y firmado por la coordinadora de la unidad y la auxiliar de enfermería.
4. Realizar semanalmente la solicitud de insumos necesarios para el consultorio que está bajo su responsabilidad, utilizando el formato destinado para ello. Dicha solicitud la entregará cada enfermera, los días jueves al finalizar la jornada de trabajo a la coordinadora del área.
5. Recibir y ordenar dentro del consultorio, los insumos solicitados. La entrega de insumos la realizará la coordinadora de la unidad, los días viernes.
6. Revisar el formato "Entrega de Insumos" y firmarlo en calidad de responsable del material recibido.

2.3.1.2. NORMAS DE PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE RADIOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD "SANTA INÉS"

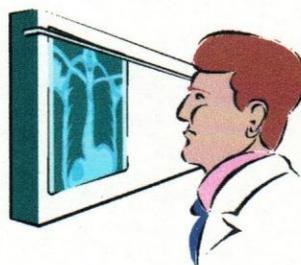
DE LA ESTRUCTURA DEL SERVICIO DE RADIOLOGÍA

1. El servicio está conformado por:

Un Médico Radiólogo, un Técnico Radiólogo, una Enfermera Auxiliar, un Auxiliar de Radiología, una Secretaria Transcriptor, una Secretaria Recepcionista.

DE LAS OBLIGACIONES DEL MÉDICO

2. Vigilar que todo marche en armonía durante su turno de trabajo
3. Que los estudios de radiología y ecos sean realizados debidamente.
4. Vigilar que los informes de los estudios realizados, sean elaborados con la mayor brevedad posible, evitando ser acumulados. En caso urgente el informe puede hacerse a mano (en la hoja adecuada) y ser entregado de inmediato.
5. Que cada turno de trabajo deje todo realizado; y sino; al menos en un 95%; en este último caso el otro 5% debe hacerse cuanto antes sin esperar el próximo día de trabajo.



La buena prestación del servicio exige en la medida de lo posible celeridad en el informe para la entrega del resultado.

Los médicos no deben limitarse a su turno de trabajo, de acuerdo a sus compromisos procurar conocer la institución, participar, aportar ideas, estar más presentes.

DEL TÉCNICO RADIOLOGO Y LA ENFERMERA

6. El técnico radiólogo atento y solícito a la realización del estudio, debe procurar siempre hacer uso de la bata del paciente cuando el examen así lo requiera, de más está decir lo respetuoso que el mismo debe ser frente al paciente.
7. La enfermera cumplirá al comienzo su doble labor de enfermera y auxiliar de radiología. Debe procurar que el paciente vea en ella una compañía y/o a veces un confidente momentáneo en su paso difícil.
8. Su labor en el cuarto oscuro: vigilante que la máquina, el agua, los químicos, películas estén siempre operativos al inicio y al final de cada jornada.

GENERALES

9. La tarea debe realizarse limpia en todos los ambientes, procurar mantenerlos cada quien lo mejor posible.
10. Al aumentar el trabajo hacerlo "sin gritos", "sin desesperarse", para que poco a poco se alcance el nivel esperado, siempre en paz y armonía.
11. Cada persona tendrá su locker con llave, allí debe guardar todas sus cosas personales y no dejarlas por todos lados en el servicio.
12. Cualquier imprevisto que surja con equipos y maquinarias en cosas leves, debe tratar de solucionarse entre todos; de manera que el servicio permanezca operativo; y/o buscar ayuda cuanto antes.
13. La buena y continua marcha del servicio debe ser labor de todos, no sólo preocupación del médico coordinador.
14. El servicio no puede paralizarse por la ausencia de uno de los miembros del equipo, en lo posible los demás procurarán salir adelante
15. El hecho de que al mediodía deban irse a otro trabajo, implica que el horario en traslado debe ser compartido entre las dos instituciones; y todo debe quedar en orden.

DE LA PROTECCIÓN RADIOLÓGICA

La utilización de los RAYOS - X con fines diagnósticos suponen muchas ventajas para el paciente y no representan más que un riesgo mínimo, si es que representa alguno, para la salud individual. Todo el personal tiene una responsabilidad en la atención del paciente y en la minimización de los riesgos, ya que algunas situaciones plantean problemas médico legales sobre toda la parte relativa a la exposición inútero.

Se define como PROTECCIÓN RADIOLÓGICA al conjunto de normas legales, métodos y medidas destinadas a ser mínimos los efectos dañinos ocasionados por la radiación ionizante.

Debe protegerse a personas laboralmente expuestas y a personas del público (pacientes).

Tanto al médico radiólogo como el técnico en su calidad de administradores de la radiación pueden contribuir notablemente a reducir la exposición del paciente obteniendo al mismo tiempo radiografías de buena calidad.

1. Determinar que la paciente no esté embarazada
2. Mantener al mínimo los miliamperios y el tiempo de exposición al aplicar métodos fluoroscópicos.
3. Utilizar el campo más pequeño posible para obtener la información necesaria.
4. Utilizar un filtrado necesario

2.3.1.3. NORMAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA SEGURIDAD Y BIOSEGURIDAD EN UN LABORATORIO CLÍNICO

1. Inmunización previa, si trabaja con material contaminado.
2. Usar batas de laboratorio, guantes, tapa - boca y lentes de seguridad
3. La bata usada en el laboratorio no debe llevarse al hogar, sin antes descontaminarla
4. Antes de iniciar las actividades de toma y procesamiento de muestras, planificar adecuadamente todo lo relacionado con el aspecto técnico.
5. Evitar la interrupción o distracción al personal, puede ocasionar graves errores o accidentes.
6. No pipetear directamente con la boca.
7. Evitar llevarse a la boca sustancias químicas, líquidos o sólidos.
8. Al preparar reactivos exotérmicos, tomar las precauciones necesarias para evitar la ruptura de los envases y efectos ulteriores.
9. Al trabajar con material infectante tomar precauciones para evitar contaminación.



2.4. DESARROLLO DE PERSONAL

La formación permanente del personal debe ser una estrategia permanente del Centro, para así ser coherentes con la cultura organizacional que se desea fomentar. Esta formación debería contemplar no sólo la capacitación técnica en la especialidad u oficio que se ejerce, sino también se sugiere fomentar la capacitación gerencial, en los niveles correspondientes. Dentro de la rutina de trabajo del Centro está el planificar actividades formativas tales como:

- Grupos de discusión de casos o de discusión de textos.
- Charlas dadas por especialistas de reconocida trayectoria que pueden tener una periodicidad mensual, bimestral, o trimestral.
- Talleres de transferencia de conocimientos y destrezas dictados por los médicos al personal paramédico.
- Suscripción de los médicos a revistas en el área de su especialización.
- Asistencia a Congresos, Cursos, Jornadas, que deberá participarse con la debida antelación al Centro.
- Cursos y Talleres que tengan como objetivo mejorar la calidad de atención al usuario.

En consecuencia, en el Plan Operativo de cada área se deben generar los lineamientos necesarios para tomar anualmente las previsiones presupuestarias para el desarrollo de las actividades formativas a implementar acuerdo a las necesidades de formación del personal.



2.5. EVALUACIÓN

La Evaluación del desempeño es el insumo necesario fundamental para el sistema de incentivos del Centro, la misma es anualmente.



2.6. CULTURA ORGANIZATIVA

Para lograr la misión se considera prioritario desarrollar una cultura organizacional desde el inicio de la experiencia, dado que una variable fundamental en la eficiencia de una organización es el conjunto de valores que orientan las conductas del personal directivo, médico, para-médico y administrativo del Centro.



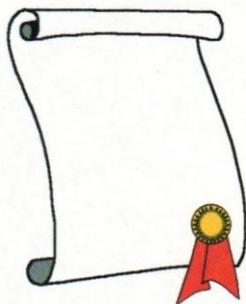
En este sentido, se recomienda fomentar una organización donde se estimulen las siguientes conductas, actitudes y habilidades:

- **Trabajo en Equipo:** Entendido como la capacidad de cada participante de aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas al grupo de trabajo y complementarse con el aporte de los compañeros para lograr acuerdos de manera negociada con miras al logro de un objetivo común. Se considerarán equipos de trabajo verticales, los cuales pertenecen a una misma área de trabajo (Ej. Laboratorio, Grupo de Especialistas Médicos, Equipo de Enfermería, etc.); equipos de trabajo horizontales, pertenecientes a un mismo nivel de autoridad, los cuales deberán coordinar procesos comunes (Ej. Equipo formado por las Coordinaciones de Especialidades médicas, Enfermería, Servicios de Apoyo Diagnóstico) y equipos de trabajo de distintos niveles de autoridad (Ej. Equipo de Dirección a nivel operativo.)
- **Capacidad de Coordinación:** Capacidad de organizar el trabajo en el área de responsabilidad que abarca el cargo, para alcanzar una meta común, en un tiempo determinado, definiendo las responsabilidades de cada instancia participante y los recursos necesarios. En consecuencia, se requerirán gerentes al frente de cada unidad de trabajo.

- **Perfil Multifuncional del Recurso Humano:** Entendida como la capacidad de desempeñar las funciones y tareas específicas a la profesión u oficio que se ejerce, junto con la capacidad de gerenciar o de participar en procesos comunes a distintas áreas de la organización, tales como los de selección y evaluación del personal, adquisición de materiales y equipos, en fin, aquellos que se definan en el diseño de la organización.
- **Capacidad de Comunicación:** El trabajo en equipo, en el cual participan personas de distintas disciplinas y de distintos niveles de responsabilidad, exige la capacidad de transmitir las ideas con claridad y sencillez, de tal manera que se verifique la comprensión del mensaje por parte del receptor y se logre formular compromisos de trabajo mutuamente compartidos.
- **Liderazgo:** Fomentar que cada quien en su puesto de trabajo asuma el liderazgo que le corresponde en el ejercicio de sus tareas o funciones, presentando a los niveles de autoridad correspondientes, propuestas de solución a los problemas del área. En este sentido, el liderazgo está muy relacionado con la iniciativa y la proactividad de la persona para proponer soluciones a los problemas del área.
- **Disciplina :** Entendida como el compromiso del recurso humano del Centro con las normas y procedimientos de la institución, con miras de lograr la coordinación necesaria entre todos los niveles para el logro de objetivos comunes.

- **Conciencia de Costos:** Lograr que una institución prestadora de servicios en salud logre ser sin fines de lucro y autofinanciable, exige conciencia de todo el personal sobre los costos de las actividades que desarrollan. Este conocimiento debe generar una conciencia de que las acciones de cada uno tienen consecuencias presupuestarias, lo cual deberá motivar al cuidado de equipos y uso racional de los recursos.
- **Crecimiento profesional y personal:** La vigencia de los servicios de una institución depende en gran medida que sus integrantes posean una actitud permanente de superación personal y profesional, para responder a los nuevos escenarios y retos del entorno.
- **Calidad de la atención al usuario:** Entendida como la prestación de un servicio de alta calidad profesional en los aspectos médicos, paramédicos y administrativos. Esto se logrará si cada quien tiene conciencia que su trabajo, independientemente del nivel del cargo, tiene incidencia en la calidad del servicio.
- **Vocación de Servicio:** El recurso humano debe sentirse motivado al logro de la prestación de un servicio de calidad al usuario sin fines de lucro.

2.7. NUESTROS VALORES



LIDERAZGO

Relacionado con la iniciativa y la proactividad de la persona para proponer soluciones a las problemas del área

CAPACIDAD DE COMUNICACION

El logro de metas comunes exige la capacidad de transmitir las ideas con claridad y sencillez, de tal manera que se verifique la comprensión del mensaje y se logre formular compromisos de trabajo mutuamente compartidas

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de cada participante de aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas al grupo de trabajo y complementarse con el aporte de los compañeros para lograr acuerdos de manera negociada con miras al logro de un objetivo común

CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

La vigencia de los servicios de una institución depende en gran medida de que sus integrantes posean una actitud permanente de superación personal y profesional, para responder a las nuevos escenarios y retos del entorno.

DISCIPLINA

Compromiso del recurso humano con las normas y procedimientos de la institución, con miras de lograr la coordinación necesaria entre todos los niveles para el logro de objetivos comunes

CONCIENCIA DE COSTOS

La supervivencia de una institución como la nuestra viene dada por el estricto control de los costos, lo cual no es tarea de una persona sino de todas las personas que tengan alguna relación con el Centro de Salud

El cuidado de las instalaciones, equipos y el buen uso de los recursos es tarea de todos

CALIDAD DE ATENCIÓN

Entendida como la prestación de un servicio de alta calidad profesional y humana en todas las tareas y actividades que desarrollamos

La vocación de servicio es pieza fundamental de nuestra cultura

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Declaración de Alma Ata (1978) Organización Mundial de la Salud (OMS) citado en Proyecto centro de Salud Santa Inés.
- Solicitud de Cambio de Objeto de la Fundación Inés de Planas ante el Juzgado Segundo de Primera Instancia de Familia YY menores de la circunscripción Judicial del área Metropolitana citado en Proyecto Centro de Salud Santa Inés.
- UCAB, Vicerrectorado Académico, Post grado Gerencia de Servicios de Salud, página 4.
- Ugalde, Luis. S.j “ Orientación de la Fundación Inés de Planas en los trabajos populares en salud”, mimeo, página 1.

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo de investigación se pudo ratificar cuán significativo es que una organización posea un Manual de Inducción, ya que después de haber analizado el tema de la Inducción de Personal se considera que el mismo es un proceso sistemático, planificado, de introducción y orientación que se le brinda al nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo con la finalidad de acelerar la incorporación del sujeto en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, grupo de trabajo y a la organización.

Las organizaciones hacen todo lo posible para conservar, motivar, propulsar sus recursos y específicamente el humano, eje dinamizador de los mismos. Por lo que es importante que estas vayan a igual velocidad del cambio el cual abarca todo nuestro entorno. De allí dependerá que se tomen las decisiones más adecuadas y oportunas para que nuestras organizaciones perduren en el tiempo.

Entre los instrumentos técnicos que emplean las organizaciones para mantener su potencial humano se encuentran programas y manuales siendo los más utilizados los de organización, normas y procedimientos, descripción de cargos, entre otros.

Los mismos reflejan información referente a la institución, responsabilidades, niveles de autoridad, estructura y todos aquellos aspectos relacionados con la organización, tales como, políticas, objetivos, misión, visión, beneficios socioeconómicos, normas, etc.

Estos instrumentos de acuerdo a su objetivo detallan la información requerida, tal es el caso del Manual de inducción elaborado para el Centro de Salud Santa Inés. El cual refleja aspectos generales de la organización; elementos esenciales que deben conocer los trabajadores que ingresan a esta institución.

Al respecto el diseño del programa, contempla aspectos de la organización, los cuales también se encuentran en el Manual de Inducción.

Tanto el diseño del programa y del manual se consideran grandes aportes para la organización, tomando en cuenta que en la misma no existen estos instrumentos.

También es importante mencionar que el Manual permite una clara orientación, ayuda e introduce efectivamente a los nuevos empleados en la institución. El mismo fue diseñado en un lenguaje sencillo para que pueda ser comprendido y fácilmente entendido por los sujetos que ingresan por primera vez y para los que permanecen activos en ella. Todo esto con el fin de que sientan interés y orgullo por trabajar en ella, conozcan la dinámica de la misma y finalmente se integren a la organización.

El programa instruccional diseñado contempló algunos de los elementos del modelo de la profesora Elena Dorrego UCV (1991). La estructura del mismo forma parte de la creatividad del investigador, así como también la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en varias asignaturas durante el pregrado tales como: Didáctica, Evaluación, Administración I y II e igualmente de conocimientos adquiridos en algunas materias del postgrado, entre estas se encuentran; Adiestramiento, Administración de Recursos Humanos, Administración de Salarios, entre otras.

Los medios instruccionales elaborados en algunos casos para los objetivos en las diferentes sesiones, servirán de ayuda para quien le corresponda la tarea de ponerlo en práctica.

La evaluación del programa y del manual de inducción, serán de gran utilidad para corregir, verificar, modificar y aplicar correctivos en los momentos más oportunos.

La capacidad del facilitador es requerida en la inducción, considerando que el nuevo trabajador tiene ansiedad y temor a lo desconocido. La eficacia de este proceso influirá en la aceptación personal

del trabajador en relación a los objetivos de la institución y en su decisión de permanecer en ella.

Los datos obtenidos de las entrevistas administradas indican que la mayoría de los empleados del Centro de Salud se encuentran informados acerca de los aspectos generales de la organización, pero manifestaron la necesidad de diseñar instrumentos que sistematicen la información sobre inducción de personal. Consideran que la importancia de diseñar un Programa y un Manual de Inducción radica en la atención de las necesidades e intereses de los participantes, proporcionar beneficios los cuales pueden ser de índole financiero, motivacionales, etc.

Por todo lo antes expuesto, es importante destacar que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. En la práctica esto significa proporcionar a todos los empleados y trabajadores un trato justo y equitativo, una oportunidad para que cada quien utilice sus habilidades al máximo y se autorrealice, comunicación abierta y confiable, proporcionar a todos los miembros de la organización una oportunidad para que adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes relacionadas con su labor, una compensación adecuada y justa en un medio seguro y saludable.

En general, el potencial humano es un recurso organizacional ilimitado y subutilizado. Las personas pueden hacer mucho más de lo que se le solicita y pueden aprender mucho más de lo que se creía. Las personas poseen una reserva intelectual que puede servir como un conjunto de creatividad organizacional y como un recurso, si es que se administran adecuadamente. Gran cantidad de trabajadores están ansiosos por explorar y ampliar estas capacidades cognoscitivas, siempre y cuando se les de la oportunidad de hacerlo.

De allí la importancia de la fuerza de trabajo y su potencial, la idea central de que el Adiestramiento y específicamente la Inducción de Personal debe considerarse actualmente como una inversión que beneficiará a las organizaciones obteniendo como mejor resultado, el mejoramiento de su recurso humano.

RECOMENDACIONES

El programa y el Manual pueden ser conocidos por todo aquel que se interese en el mismo, sin embargo, es importante que la persona o facilitador que se encargue de operativizar el mismo debe poseer ciertos tipos de cualidades personales y profesionales: sincero, alegre, receptivo, empático, cortés, respetuoso, creativo, dinámico, etc. Aspectos que son importantes porque es el encargado de manejar el recurso humano, clave fundamental del éxito de las organizaciones. A éste le corresponde la difícil responsabilidad de sociabilizar, orientar e informar al nuevo empleado para que se adapte e incorpore efectivamente a la institución.

Igualmente se considera que se deben tomar en cuenta todos los recursos y medios necesarios para la inducción, ya que sin los mismos no se logrará alcanzar los objetivos propuestos en el Programa de Inducción.

Los medios instruccionales que se presentan en el Programa de Inducción no son definitivos. La creatividad del facilitador juega un papel importante y todo lo que pueda incorporar a los mismos, siempre y cuando no desvirtúen sus objetivos, pueden ser aplicados.

El Programa y el Manual deben ser evaluados y actualizados constantemente debido a que las necesidades, contenidos y objetivos varían de acuerdo a los cambios que puedan surgir en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M (1990). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis. Bogotá.
- Best , J.W. (1977). Cómo Investigar en Educación. Ediciones Morata. Madrid
- Castillo, Oscar R. (1995) Dinámica de Grupo: Curso Práctico. Destrezas del Facilitador en la Organización. Editado por la Dirección de Medios de la Universidad de Carabobo.
- C.A. Metro de Caracas(1988) Manual De Seguridad: Prevención De Accidentes e Incendios. Editado por la C.A. Metro de Caracas.
- Chiavenato, Idalberto (1990).- Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (1993).- Iniciación a La Administración De Personal. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Dorrego, Elena (1991). Dos Modelos Para La Producción Y Evaluación De Materiales Instruccionales. Fondo Editorial, Facultad de Humanidades y Educación. U.C.V. Caracas.
- Facchi, Sergio (1982) Bases Conceptuales Y Orientaciones Prácticas Para El Diseño Y Ejecución De Un Programa De Inducción. En revista de adiestramiento y desarrollo. Material Mimeografiado. Caracas.
- Flippo, Edwin (1990).- Principios de Administración de Personal. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hollander, Edwin (1975). Principios y Métodos de Psicología Social. Editorial Amorrorto, Buenos aires.

Lazarsfeld, P (1969). El Concepto De Variables. Dpto. de Reproducciones Escuela de Sociología(UUCV) caracas, mimeo.

Leon, O.G Diseño de Investigaciones. Editorial Mc Graw Hill. Meighan, M (1991) Programas de Inducción. Fondo Editorial Legis. Colombia.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral. Gaceta Oficial N°5398. Extraordinario. 26 de Octubre de 1999.

Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N°5192. 19 de Junio de 1997.

Ley del Seguro Social. Gaceta Oficial N°5398. 26 de Octubre de 1999.

Manual de Descripción de Cargos del Centro de Salud Santa Inés.

Melinkoff, Ramón (1990). Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo, Caracas.

Proyecto Centro de Salud Santa Inés, Marzo 1999.

Ramirez, Tulio (1993).- Cómo Hacer Un Proyecto De Investigación. Editorial Carhel, Caracas.

Reyes Ponce, Agustín. (1991) Administración de Personal. Editorial Limusa México.

Reyes Ponce, Agustín (1989) Análisis de Puestos. Editorial Limusa. México.

Sabino, Carlos(1987) Cómo Hacer Una Tesis. Editorial Panapo.

Sabino, Carlos (1987). El Proceso De Investigación. Editorial Panapo.

Sikula, Andrew (1991) Administración de Personal. Editorial Limusa.

Sorokin, P y otros (1977). La Investigación Social. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Van Dalen y otros. (1981) Manual de Técnicas de la Investigación Educativa. Ediciones España.

Zerilli, Andrea (1977). Reclutamiento, Selección Y Acogida De Personal. Ediciones Deusto. España.

Hernández, S (1997). Metodología De La Investigación. Edit. Mc. Graw Hill.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo I:	Modelo de Entrevista.
Anexo II:	Operacionalización de Variables
Anexo III:	Sistema de Codificación
Anexo IV:	Matriz de Datos
Anexo V:	Modelo de Cuestionario para la Evaluación de Expertos
Anexo VI:	Modelo de Cuestionario para la Evaluación de los participantes
Anexo VII:	Ficha de Registro para Currículum Vitae
Anexo VIII:	Registro de Asegurado
Anexo IX:	Solicitud de Seguro Colectivo
Anexo X:	Solicitud de Permiso

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y RELACIONES INDUSTRIALES.**

ENTREVISTA

El instrumento que a continuación se le presenta está dirigido al personal del Centro de Salud Santa Inés de la UCAB y tiene como finalidad detectar la necesidad de diseñar un Programa y un Manual de Inducción para el personal que ingresa, con el fin de facilitarle al nuevo empleado una mejor integración a la organización y además el mismo servirá como instrumento informativo para los empleados que laboran en esta institución.

El instrumento está estructurado con planteamientos relacionados con diversos aspectos de la inducción de personal.

Instrucciones Generales.

1.-Escuche detenidamente los planteamientos que se formulan a continuación antes de contestar.

2.-En cada pregunta reflexione sobre su respuesta.

3.-La información suministrada será de gran utilidad para cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.

¡Gracias por su colaboración!.

Parte I:

Los datos que se solicitan a continuación se requieren para caracterizar la población de esta investigación.

Edad: _____ Sexo: _____

A. Grado de Instrucción alcanzado.

- a) _____ Básica.
- b) _____ Diversificada.
- c) _____ Técnico Superior.
- d) _____ Universitario.
- e) _____ Con estudios de Postgrado.
- f) _____ Otros.

B. Cuál es su tiempo de servicio en organizaciones vinculadas al sector salud :

Parte II.

1. ¿Cómo fue su proceso de adaptación a la Institución?.

a.-Fácil

b.-Difícil

Porqué: _____

2. En su opinión ¿cuáles son las ventajas de un proceso de inducción?

3. ¿Cuáles manuales usted conoce o sabe que existen en la organización?.

4. En su opinión ¿cuál sería la importancia de diseñar un programa y un manual de inducción?

5. ¿Podría usted mencionar qué información le suministraron acerca de la institución a su llegada?

6. Cuando ingreso al Centro de Salud, ¿cuáles aspectos le fueron informados sobre la estructura organizativa del mismo?

7. Al ingresar a la institución que información recibió con respecto a las normas internas del personal.

8. Al momento de su ingreso, ¿les fueron informadas algunas normas de seguridad?

9. Al momento de su ingreso al Centro de Salud ¿qué información le suministraron con relación a los beneficios económicos?

10. Al momento de su ingreso al Centro de Salud ¿qué información le suministraron con relación a los beneficios sociales?

11. Cuáles trámites administrativos realizó al incorporarse a la institución:

12. ¿Qué información le suministraron acerca de las políticas de desarrollo de personal?

13. Qué información le suministraron sobre la evaluación del personal

14.- Tiene usted alguna sugerencia con respecto a cómo optimizar el proceso de inducción del Centro de Salud Santa Inés.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
<p>Detectar las expectativas de inducción del personal que labora en el Centro de Salud Santa Inés.</p> <p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la institución pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la organización.</p>	<p>Necesidad de inducción</p> <p>Inducción del personal</p>	<p>Carencia de un Instrumento informativo para el nuevo personal.</p> <p>Información General de la Organización</p>	<p>Historia</p>	<p>Importancia de un Programa y un Manual de inducción.</p> <p>Tipo de actividad.</p> <p>Tipo de institución</p>	<p>Se debe basar en:</p> <p>Necesidades e intereses de los participantes</p> <p>Proporcionar beneficios financieros, motivacionales y de capacitación.</p> <p>Buscar la integración entre los empleados</p> <p>Determinar necesidades de adiestramiento</p> <p>Servicios</p>	<p>Opinión del personal que labora en la organización.</p> <p>Folletos y documentos de la organización.</p>	<p>Entrevista</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
<p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la empresa pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la organización</p> <p>Diseñar un manual de inducción tendiente a facilitar de una forma eficiente información que le permita al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse al proceso global.</p>	<p>Programa de inducción</p> <p>Manual de Inducción</p>	<p>Información General de la Organización</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p>	<p>Aspectos de la misión: Promover la salud Atención médica ambulatoria, preventiva y curativa Modelo eficiente de servicio público y gestión privada Alta calidad Sin fines de lucro.</p> <p>Consolidar un Centro ambulatorio de excelencia en la atención médica, primaria y secundaria.</p> <p>Punto de referencia para los servicios de salud de primer nivel, atendiendo a los sectores económicamente mas desfavorecidos.</p>		<p>Folletos y Documentos de la Organización</p>	<p>Entrevista</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
<p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la empresa pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la organización</p> <p>Diseñar un manual de inducción tendiente a facilitar de una forma eficiente información que le permita al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse al proceso global.</p>	<p>Programa de Inducción</p> <p>Manual de Inducción</p>	<p>Información</p> <p>General</p> <p>de</p> <p>la</p> <p>Organización</p>	<p>Propósitos</p>	<p>Ofrecer atención médica de calidad en las áreas preventiva y curativa.</p> <p>Brindar a los usuarios servicios de diagnóstico y de tratamiento.</p> <p>Constituirse en un centro de apoyo y de referencia para los ambulatorios urbanos tipo I, dispensarios parroquiales o comunitarios y centros de salud en general de atención primaria.</p> <p>Apoyar programas en educación para la salud.</p> <p>Desarrollar un modelo eficiente de gestión privada sin fines de lucro en el campo de la atención de la salud.</p>		<p>Opinión del personal que labora en la organización</p>	<p>Entrevista</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
<p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la organización pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la misma.</p> <p>Diseñar un manual de inducción tendiente a facilitar de una forma eficiente información que le permita al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse al proceso global.</p>	<p style="text-align: center;">Programa De Inducción</p> <p style="text-align: center;">Y</p> <p style="text-align: center;">Manual De Inducción</p>	<p style="text-align: center;">Información General de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Servicios</p>	<p>Atención inmediata</p> <p>Consultas de especialidades</p> <p>Odontología</p> <p>Laboratorio imagenología</p> <p>Farmacia</p> <p>Características en la prestación del servicio:</p> <p>Alta calidad en la atención médica y de los servicios de diagnóstico y tratamiento.</p> <p>Atención médica integral.</p>		<p>Opinión del personal que labora en el centro de salud.</p> <p>Folletos y documentos de la organización</p>	<p>Entrevista.</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
<p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la empresa pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la organización.</p> <p>Diseñar un manual de inducción tendiente a facilitar de una forma eficiente información que le permita al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse al proceso global.</p>	<p>Programa de Inducción</p> <p>Y</p> <p>Manual de inducción</p>	<p>Información General de la organización</p>	<p>Trámites Administrativos</p>	<p>Información sobre los trámites administrativos</p>	<p>Firma de contrato Laboral.</p> <p>Obtención del carnet Inscripción en seguros</p>	<p>Opinión del personal que labora en el centro de salud</p>	<p>Entrevista</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTOS
<p>Diseñar un programa de inducción a través del cual la institución pueda canalizar los procesos de adaptación e identificación inicial de los trabajadores con la organización</p>	<p>Programa de Inducción Y Manual de Inducción</p>	<p>Información general de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de adiestramiento ▪ Posibilidad de entrenamiento (cursos, talleres, seminarios, otros) ▪ Capacitación y adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinión del personal que elabora en la organización. 	<p align="center">Entrevista</p>
<p>Diseñar un manual de inducción tendiente a facilitar de una forma eficiente información que le permita al trabajador identificarse con la institución y por consiguiente adaptarse al proceso global.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información acerca de la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del cargo ▪ Evaluación del período de prueba ▪ Evaluación del desempeño ▪ Promociones 		

SISTEMA DE CODIFICACION

ITEMS	VARIABLES	ALTERNATIVAS	CODIGO
a.- Grado de Instrucción	Instrucción	Básica	1
		Diversificada	2
		Técnico Superior	3
		Universitario	4
		Con estudios de Postgrado	5
b.- Tiempo de Servicio en Organizaciones vinculadas al sector salud.	Tiempo de Servicio	Entre 1 Año y 3 Años	1
		Entre 4 Años y 6 Años	2
		Entre 7 Años y 10 Años	3
		Más de 10 Años	4
1. ¿Cómo fue su proceso de adaptación a la Institución?	Adaptación	Fácil	1
		Difícil	2
2. En su opinión ¿Cuáles son las ventajas de un Proceso de Inducción?	Inducción	Orientar al nuevo trabajador	1
		Ayudar a la incorporación efectiva en la Institución	2
		Nos ayuda a conocernos	3
		Señala los principios a seguir	4
		Permite la Integración	5
3. ¿Cuales manuales usted conoce o sabe que existen en la organización?	Manuales	Manual de descripción de cargos	1
		Manual de Normas y Procedimientos	2
		Manual de Inducción	3
4. En su opinión ¿Cuál sería la importancia de diseñar un programa y un manual de Inducción?	Importancia de Programa y Manuales	Deben basarse en las necesidades e intereses de los participantes	1
		Proporcionar información acerca de la institución	2
		Buscar la integración entre el personal que labora en el Centro de Salud.	3

5. ¿Podría usted mencionar que información le suministraron acerca de la institución a su llegada?	Información acerca de la Institución	Historia	1
		Misión	2
		Visión	3
		Propósitos	4
		Tipo de actividad (sin fines de lucro)	5
		Estructura Organizativa	6
		Servicios	7
		Normas Internas	8
		Normas de Seguridad	9
		Beneficios Socioeconómicos	10
		Trámites Administrativos	11
		Política de Adiestramiento	12
		Evaluación del Personal.	13
		Valores	14
6. Cuando ingresó al centro de salud. ¿Cuáles aspectos le fueron informados sobre la estructura organizativa del mismo?	Estructura Organizativa	Organigrama	1
		Junta Directiva	2
		Unidades Administrativas	3
		Unidades Asesoras	4
		Números de empleado	5
7. Al ingresar a la institución. Que información recibió con respecto a las normas internas del personal	Normas Internas	Prestar un servicio de alta calidad humana	1
		Dirigirse de manera respetuosa y amable a toda paciente y público en general.	2
		Cumplir a cabalidad el horario estipulado	3
		Firmar el registro de asistencias	4
		Permanecer con el uniforme asignado durante la jornada laboral	5
		Mantener el distintivo que le identifique un lugar visible	6
		Uso racional de los materiales y servicios.	7
		No fumar	8
		No ingerir licor o estimulantes	9
		Algunas Normas para el área de enfermería	10
		Algunas Normas para mantener la seguridad y bioseguridad en un laboratorio clínico.	11
		Normas para el área de rayos x	12

8. Al momento de su ingreso. ¿Le fueron informadas algunas normas de seguridad?	Normas de Seguridad	Portar el carnet en sitio visible	1
		Utilización de extintores	2
		Manejos del sistema eléctrico	3
		Salida de emergencia	4
		Normas para el personal de enfermería	5
		Normas para el personal de radiología	6
		Normas para trabajar en un laboratorio clínico	7
9. Al momento de su ingreso al Centro de salud. ¿Qué información le suministraron con relación a los beneficios económicos?	Beneficios	Beneficios económicos:	
		Política Salarial	1
		Utilidades	2
		Bono Vacacional y Disfrute de Vacaciones.	3
10. Al momento de su ingreso al Centro de salud. ¿Qué información le suministraron con relación a los beneficios y sociales?	Beneficios	Prestaciones Sociales	4
		Beneficios Sociales:	
		Seguro Social Obligatorio	1
		Paro Forzoso	2
		Ley de Política Habitacional	3
11. Cuales Trámites Administrativos realizó al incorporarse a la Institución?	Trámites Administrativos	Seguro de H.C.M.	4
		Descuento a empleados y familiares directo en los servicios del centro.	5
		Firma del contrato laboral	1
12. ¿Qué información le suministraron acerca de las políticas de desarrollo del personal?	Desarrollo de Personal	Obtención del carnet de identificación	2
		Inscripción en seguros	3
13. ¿Qué información le suministraron sobre la evaluación del personal?	Evaluación del personal	Posibilidad de entrenamiento (cursos, talleres, seminarios, otros)	1
		Capacitación y adiestramientos	2
		Descripción de cargo a desempeñar	1
14. Tiene usted alguna sugerencia con respecto a cómo optimizar el proceso de Inducción del centro de Salud "Santa Inés".	Optimizar el Proceso de Inducción.	Evaluación del período de prueba	2
		Evaluación del desempeño	3
		Ninguna sugerencia	1
		Sistematizar la información sobre la inducción del personal	2

Items Sujeto	Instrucción	Tiempo de Servicio en Organizaciones del Sector Salud	Proceso de Adaptación	Ventajas de Un Proceso de Inducción	Tipos de Manuales	Importancia de Programas y Manuales	Aspectos de la Organización	Estructura Organizativa
1	4	3	1	1	2	1	12-1-2-4-5-6-13-14	4-2-5-1
2	4	5	1	2	2	1	7-6-3-4-2-13-1-5-11-12-14	1-3-2-5
3	2	4	1	3	2	2	10-11-8-7-14-1-2-4-5-6-13	5-3-1-2
4	5	6	1	2	1	1	12-6-5-3-4-8-2-1-9-7-13	5-2-4-1
5	5	3	1	1	2	3	3-10-6-1-4-7-12-9-13-14	4-2-1-3
6	2	4	1	3	1	2	11-3-2-4-7-5-1-8-9-14	4-3-5-1-2
7	5	6	1	2	1	1	9-11-3-6-2-1-5-7-14	2-4-3-1
8	4	5	1	1	2	2	5-4-2-8-1-3-6-7-10	1-2-3
9	3	6	1	2	1	3	6-10-4-3-1-9-11-8-14	1-3-5
10	5	4	1	4	2	1	8-4-7-2-1-5-10-13	4-1-3
11	4	5	1	1	2	1	7-5-4-3-1-8-9-10-13	3-4-2-1
12	5	4	1	5	2	2	9-7-2-8-10-13-14	4-2-5-3

Items Sujeto	Normas Internas	Normas de Seguridad	Beneficios Sociales	Beneficios Económicos	Trámites Administrativos	Desarrollo de Personal	Evaluación del Personal	Sugerencia para Optimizar el Proceso
1	1-2-3-4-5-6-8-9	1-4-7	2-3-4	1-2-3	1-2	1-2	2-1-3	2
2	4-8-12-7-2-3	1-4-2-7	4-2-3	2-4	1-3-2	2	1-3-2	2
3	4-3-11-8-9-1	1-3-5-6	2-3-4	3-1-2-4	3-2-1	1	1-2-3	2
4	2-3-6-1-2	1-4-2	4-3-2	4-1-2-3	2-3-1	2	2-3	2
5	4-5-12-7-2-3	1-4-5	1-3	3-1-2-4	1-3	1	1-3	1
6	8-1-3-4-2	1-4-2-6	3-1	2-1-3	1-2-3	2	3-2-1	2
7	4-8-11-1-2	1-3-7	4-3-1	1-4-2-3	3-1-2	1	1-3-2	2
8	3-7-1-4	1-4-2	2-3	1-2	1-3-2	2	2-3-1	2
9	4-1-6-11-2-3	4-5-7	1-4	1-3-2	1-2	2	1-3-2	2
10	4-10-3-1-2	1-3-4-6	2-3	1-4-3	2-1	1	3-2-1	1
11	11-1-2-3-4	1-4-2-5	4-2	3-1-4	3-2	2	1-3	2
12	1-2-11	1-3-2	2-3-4	1-3-2-4	1-3	1	1-2	1

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca del Programa de Inducción, calidad del mismo, de los medios utilizados, estructura, contenidos, entre otros, con el propósito de realizar las mejoras e introducir los correctivos pertinentes para lograr la efectividad del programa.

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas que se formulan a continuación.
2. Marque con una "X" la alternativa que usted considere necesaria.
3. Al leer cada pregunta reflexione su respuesta.
4. La información suministrada será de gran utilidad para cumplir con los objetivos propuestos.

Gracias por su Colaboración

Parte I :

1. Cómo usted evaluaría la calidad del Programa de Inducción en cuanto a:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Objetivos	_____	_____	_____	_____
b. Contenidos	_____	_____	_____	_____
c. Medios Instruccionales	_____	_____	_____	_____
d. Estrategias Instruccionales	_____	_____	_____	_____
e. Organización de las actividades	_____	_____	_____	_____

2. Qué calificativo le otorgaría a la estructura del Programa presentada en relación a:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Participación activa del participante	_____	_____	_____	_____
b. Cumplimiento de los objetivos planteados por la organización	_____	_____	_____	_____
c. Información sobre los aspectos generales de la institución	_____	_____	_____	_____

3. La calidad de los medios instruccionales utilizados en el Programa de Inducción se mide de acuerdo a:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Presentación	_____	_____	_____	_____
b. Alcance	_____	_____	_____	_____
c. Ubicación de los medios	_____	_____	_____	_____
d. Manejo y uso de los recursos instruccionales	_____	_____	_____	_____

Parte II:

A continuación le presentamos una serie de interrogantes, sobre las cuales esperamos nos manifieste su opinión.

4. ¿Qué contenidos piensa que deben mejorarse ó ampliarse en el Programa de Inducción?

5. ¿Considera que el Programa en general cumplió su objetivo? ¿Por qué?

6. ¿La forma como se organizaron las actividades y charlas, fue la más adecuada?

7. Comente su opinión sobre los Recursos Instruccionales utilizados.

8. Exprese su opinión sobre el Manual de Inducción.

EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar el desarrollo del Programa de Inducción en cuanto al facilitador que orientó el proceso instruccional, calidad del proceso y las actividades desarrolladas, con el propósito de realizar las mejoras y emplear los correctivos pertinentes para la efectividad del programa.

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas que se formulan a continuación.
2. Marque con una "X" la alternativa que usted considere necesaria.
3. Al leer cada pregunta reflexione su respuesta.
4. El cuestionario no solicita sus datos de identificación para garantizar la confidencialidad de su opinión.
5. La información suministrada será de gran utilidad para cumplir con los objetivos propuestos.

Parte I:

1. En relación a la intervención del facilitador durante el desarrollo del programa, quisiéramos conocer su opinión en cuanto a:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Apariencia personal	_____	_____	_____	_____
b. Dominio de la información	_____	_____	_____	_____
c. Uso de los medios instruccionales	_____	_____	_____	_____
d. Facilidad de expresión	_____	_____	_____	_____
e. Receptividad ante las apreciaciones del grupo	_____	_____	_____	_____
f. Organización de las actividades	_____	_____	_____	_____
g. Control del grupo	_____	_____	_____	_____
h. Contenidos de las exposiciones	_____	_____	_____	_____

2. En que forma las actividades desarrolladas durante el Programa le permitieron:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Cubrir sus expectativas	_____	_____	_____	_____
b. Correspondencia con los objetivos planteados en el programa	_____	_____	_____	_____
c. Relacionarse con los contenidos del programa	_____	_____	_____	_____

3. En el ambiente instruccional donde se desarrolló el Programa de Inducción cómo se presentaron los siguientes aspectos:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
a. Dimensión	_____	_____	_____	_____
b. Distribución del espacio	_____	_____	_____	_____
c. Disposición de los recursos	_____	_____	_____	_____
d. Iluminación	_____	_____	_____	_____
e. Ventilación	_____	_____	_____	_____
f. Confianza en el grupo	_____	_____	_____	_____
g. Cohesión en el grupo	_____	_____	_____	_____

Parte II:

4. ¿Qué opinión le merece el Programa de Inducción desarrollado?

5. ¿Qué tipo de recomendaciones realizaría para mejorar el Programa de Inducción?

6. ¿Qué opinión le merece la implantación del Programa de Inducción en la Institución?

7. Exprese su opinión en relación a la información contemplada en el manual y la que se desarrolló en el Programa de Inducción.



FOTO

FICHA DE REGISTRO PARA CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

Edad y Sexo: _____ Nacionalidad: _____

Teléfonos: _____

Area en la que solicita empleo: _____

SINTESIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL (Últimos tres años)

1. Nombre de la Institución: _____

Cargo Desempeñado: _____

Teléfonos: _____

2. Nombre de la Institución: _____

Cargo Desempeñado: _____

Teléfonos: _____

3. Nombre de la Institución: _____

Cargo Desempeñado: _____

Teléfonos: _____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre y apellido de la persona: _____

Parentesco: _____

Teléfono: _____

Nombre y apellido de la persona: _____

Parentesco: _____

Teléfono: _____

¿Por quién o a través de qué medio conoció al Centro de Salud Santa Inés?
 (Parque Social Padre Manuel Aguirre)



REGISTRO DE ASEGURADO

(COLOQUE UNA EQUIS (X) EN EL RECUADRO QUE CORRESPONDA)

1. DESCRIPCION DE TRABAJADOR EN EL IV.S.S. LLENE LAS CASILLAS 1 AL 14	MODIFICACION DE DATOS LLENE EN TRI LAS CASILLAS 1 AL 14, LOS DATOS QUE DESEA MODIFICAR	CAMBIO NUMERO DE CEDULA DE IDENTIDAD EXTRANJERO A VENEZOLANO LLENE LAS CASILLAS 1, 2, 3 Y EL Nro DE ASEGURADO ANTERIOR	DECLARACION DE FAMILIARES LLENE LAS CASILLAS 3, 4, 6, 15, 16, 17, 18 Y 19 SOLO FIRMA EL ASEGURADO
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>

1. RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA o NOMBRE DEL PATRONO	2. NUMERO DE EMPRESA
---	-----------------------------

3. CEDULA DE IDENTIDAD N°	4. NUMERO DE ASEGURADO	5. SUC. DPTO DPCIA
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

6. APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR	7. FECHA DE NACIMIENTO D M A	8. CONDICION TRABAJADOR PENSIONADO <input type="checkbox"/> JUBILADO <input type="checkbox"/>
--	--	--

9. SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	10. ZURDO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	11. INGRESO A EMPRESA D M A	12. SALARIO SEMANAL	13. OCUPACION u OFICIO	COD. OCUPACION
---	---	---------------------------------------	----------------------------	-------------------------------	-----------------------

14. DOMICILIO Y DIRECCION EXACTA DEL TRABAJADOR	COD. CENTRO ASISTENCIAL	CNCT 3
--	--------------------------------	------------------

DECLARACION DE FAMILIARES

15. PARENTESCO	16. CEDULA DE IDENTIDAD N°	17. SEXO		18. APELLIDOS Y NOMBRES DEL FAMILIAR	19. FECHA DE NACIMIENTO		
		M	F		D	M	A

SILLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL PATRONO

FIRMA DEL TRABAJADOR

20. RECIBIDO EN EL IV.S.S. POR: FIRMA Y SELLO	FECHA D M A	21. ACTA DE FISCALIZACION
		SIGLAS AÑO NUMERO FECHA D M A

PLAZO MAXIMO DE PRESENTACION: TRES (3) DIAS, CON COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD Y FORMA 14-01

VER INSTRUCCIONES AL DORSO →



SOLICITUD DE PERMISO

DATOS DEL TRABAJADOR

APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DEL TRABAJADOR:
ÁREA DE DESEMPEÑO:	

PERMISO

FECHA:	TIEMPO SOLICITADO:
MOTIVO:	

Firma del Trabajador: _____

APROBACIÓN:		NOTIFICACIÓN Y REGISTRO:	
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENCIA GENERAL:	GERENCIA ADMINISTRATIVA:	COORDINACIÓN RRHH:
FECHA: / /	FECHA: / /	FECHA: / /	FECHA: / /

OBSERVACIONES:
