



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de los Servicios Asistenciales de la Salud**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA INTRODUCIR UN
PROGRAMA INDUCTIVO AL NUEVO TRABAJADOR
HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS**

**Trabajo Especial de Grado presentado por como requisito para optar al
título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud**

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Autor: ELBA ACOSTA C.I. 6.358.461

Tutor: María H. Ortiz T

Caracas, Agosto 2006

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
INTRODUCCION	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA	5
I.1 Planteamiento del Problema.....	5
I.2 Objetivos de la Investigación.....	10
I.3 Justificación de la Investigación.....	11
I.4 Alcance de la Investigación.	12

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	13
II.1 Reseña Histórica del Hospital Universitario de Caracas.....	13
II.2 Reseña Histórica de la Dirección de recursos Humanos	16
II.3 Antecedentes de la Investigación.....	21
II.4 Bases Teóricas.....	24
II.5 Bases Legales	50
II.6 Marco Conceptual	53

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO	56
III.1 Tipo de Investigación	56
III.2 Diseño de la Investigación	57
III.3 Investigación Documental.....	58

III.4 Investigación Evaluativa.....	58
III.5 Investigación de Campo.....	58
III.6 Método a Seguir	59
III.7 Unidad de Estudio	61
III.8 Población	61
III.9 Muestra	61
III.10 Técnicas o instrumentos para la Recolección de datos	62
III.11 Validez y Confiabilidad	64
III.12 Técnicas para el Análisis de los Datos	65
III.13 Consideraciones Éticas	66
III.14 Cronograma de Actividades	66
CAPITULO IV	
IV.1 Análisis de los datos Propuestos.....	67
IV.2 Breve Descripción General del modelo Propuesto	67
CAPITULO V	
Conclusiones y Recomendaciones	76
V.1 Conclusiones	76
V.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
ANEXOS	82
INSTRUMENTOS DE MEDICION	83

INTRODUCCIÓN

Cada persona experimenta un conjunto de sensaciones en el primer día en un empleo, la mayoría se sienten un poco tensas y su nivel de ansiedad probablemente fue mayor que lo habitual. Por lo general los primeros días de trabajo son de ansiedad e inquietud; la ansiedad puede interferir con el proceso de adaptación. Para ello es importante contar en las organizaciones con un programa de inducción. La inducción para los trabajadores está dirigida a minimizar estos problemas. Su propósito es presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarlos a familiarizarse e integrarse entre sí.

Dicha inducción es muy importante porque va orientada a proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. Aún cuando es probable que tenga conocimiento, se haya formado una opinión sobre la organización y tenga cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que la empresa a través de un programa de inducción integre, socialice y trasmita su filosofía, misión y visión de trabajo, además de sus políticas, normas y procedimientos. Si bien pueden variar los métodos para alcanzar este objetivo, es necesario que exista una cuidadosa planeación a fin que los nuevos empleados no

tengan dificultades. Un problema por el que atraviesa la Dirección de Recursos Humanos del Hospital Universitario de Caracas, es la carencia de técnicas de integración y adaptación del personal nuevo, que ingresa a la misma. Partiendo de este escenario nace la motivación de elaborar un programa de inducción que permita a los nuevos empleados adaptarse a los valores, normas y al ambiente en el cual desempeñará sus funciones logrando de esta manera aportar al logro de los objetivos de la empresa así como de los suyos.

Es por ello que el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo proponer un programa de inducción para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital universitario de Caracas, de tal forma que le sirve para integrar y familiarizar el nuevo trabajador con su nuevo ambiente de trabajo, así como transmitir los valores, la cultura y la filosofía de la institución.

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer un programa que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera de mantener los elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

Los fundamentos teóricos utilizados fueron los principios de Taylor y Fayol quienes se orientaron sobre las bases de la administración de los recursos humanos, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo del recurso humano que intervienen en el trabajo

El tipo de investigación está enmarcada como .proyecto factible. El diseño de la investigación tiene dos modalidades documental y de campo; las técnicas utilizadas son la observación directa y observación participante y los instrumentos consistieron en el cuestionario y la guía de registro de datos.

El investigador pretende realizar el análisis del proyecto propuesto, y para ello describe el contenido del mismo de la siguiente manera:

- ♥ El Capítulo I, se plantea el problema de la investigación, formulación, sus objetivos, la justificación y el alcance de la misma.
- ♥ El Capítulo II, corresponde al marco teórico o referencial, tomando en consideración los antecedentes de la investigación, reseña histórica, bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos
- ♥ El Capítulo III, esboza sobre el marco metodológico (modelo) que desarrollará la metodología necesaria que se implementará en la investigación, comprende tipo y diseño de la investigación, fases, la población y muestra, validez, técnica e instrumentos de la recolección y por ultimo el análisis y graficación de los datos,

- ♥ Capitulo IV, discierne sobre el análisis de los datos propuestos
- ♥ Capitulo V: corresponde a las conclusiones y recomendaciones.
- ♥ Finalmente la presentación de las referencias bibliográficas y
- ♥ Anexos

CAPÍTULO I

1.- EL PROBLEMA

1.1.-Planteamiento del Problema

Actualmente el mundo está viviendo un proceso de mercado, transformaciones interrelacionados a diferentes niveles tales como el surgimiento de la comunidad europea, la desaparición del socialismo, la caída del muro de Berlín entre otros acontecimientos.

Frente a este horizonte la alternativa más viable es apelar al recurso humano, haciéndole altamente eficiente y productivo de manera que a base de calidad y productividad logre la máxima rentabilidad, ejemplo de ello el milagro de la industria japonesa.

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de generar estos cambios en las organizaciones para su efectividad o productividad., entendiéndose como administración de recursos humanos (ARH) según Mondy Wayne: "Como la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia comprende a los gerentes de todos los niveles, básicamente por medio

del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieran una efectiva administración de recursos humanos”. (Pág. 114)

Los principios de Taylor y Fayol orientaron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

Claude S. George Júnior destaca que en esencia, lo que Taylor y Fayol quisieron expresar en su obra: “Los empleados tenían que ser científicamente colocados en servicios o puestos en donde los materiales y las condiciones de trabajo fuesen científicamente seleccionados, para que las normas pudiesen cumplirse, los empleados debían ser adiestrados científicamente para perfeccionar sus aptitudes y por lo tanto, ejecutar un servicio o tarea de modo que la producción normal fuese cumplida...” (Pág. 36)

Esto repercutió que la organización funcional retomara su acción con el aporte de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En Venezuela, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que la administración de recursos humanos se hace necesaria para lograr los fines de la organización, con equipos multidisciplinario pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Para lograr lo anterior las empresas deben procurar un conjunto de actividades tales como, adiestramiento, auditoria, evaluación que permitan el estudio y la búsqueda de soluciones a los problemas que podrían traer consigo el futuro, utilizando como una actividad básica para la fijación de políticas aplicables a los nuevos trabajadores y a los que ya se encuentran incorporados a la empresa.

La labor de la Dirección de Recursos Humanos requiere de igual forma de esas políticas y de las oportunidades de previsión, entre estas previsiones que toda administración de personal debe tener es un programa de Inducción.

Toda Dirección o Gerencia de Recursos Humanos dentro de la organización debe contemplar dentro de sus políticas un plan de inducción, que viene a ser la orientación o la inducción como una técnica de adiestramiento que toda empresa debe poseer para sus trabajadores, se fundamenta en el principio, que una vez que una persona ha sido seleccionada para el trabajo, ameriten de un continuo desarrollo de sus conocimientos y de su adaptación a la organización.

La carencia de un programa de inducción puede generar que en proceso de adaptación del individuo se prolongue aún más de lo normal, lo que conlleva a un bajo nivel de sentido de pertenencia, de identificación con la empresa y por ello su repercusión en la eficiencia del trabajador. Al respecto Villegas José plantea: “Casi nadie se detiene a pensar en el papel que desempeña esta función en la formación del nuevo trabajador, ni tampoco en los efectos negativos que se pueden producir si se omite” (Pág. 162)

De allí la preocupación de este tópico tan importante del cual carece la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario de

Caracas, lo que es delegado a los departamentos o servicios en que se va a desempeñar el trabajador, siendo esta inducción deficiente, ya que se limita al simple hecho de enfocarla hacia el puesto de trabajo y al horario que se debe laborar, siendo insuficientes o muchas veces carentes de inducción práctica y estructural obviando otros aspectos de vital importancia como son la estructura de la organización, , políticas y normas generales, riesgos inherente a la actividad misma, la relación que tiene la unidad de trabajo con otras unidades del nuevo trabajador, misión, visión, objetivos, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.

Esta temática permite analizar y comprender lo importante que es para el nuevo trabajador y para la empresa misma un programa de Inducción.

I.2.-Formulación del problema

En vista de esta situación que se ha observado en la Unidad estudiada y de acuerdo a la temática que permite analizar y describir los procesos a seguir, el programa de inducción debe adaptarse para ser digerido por todos los trabajadores, en especial a los gerentes del instituto para lograr la satisfacción laboral deseada.

En razón de lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Por qué el sentido de pertenencia e identificación del trabajador de la organización con su entorno laboral, no está acorde con el proceso de inducción?

I.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.2.1.-Objetivo General:

Proponer un programa que permita la adaptación del nuevo trabajador del Hospital Universitario de Caracas, mediante el suministro de la inducción e información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

I.2.2.- Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del proceso de incorporación del personal que ingresa a la Dirección de Recursos Humanos, que impide la adaptación del nuevo trabajador.
- Definir una visión integrar compartida a objeto de informar al nuevo personal en cuanto a las políticas, normas, procedimientos y cambios de estructuras, que se produzcan en la organización.
- Establecer un plan de comunicación para dar a conocer dicha visión a los nuevos empleados.

- Determinar las alternativas dentro del plan que permitan la integración del nuevo trabajador con criterios de motivación al logro y sentido de pertenencia a la institución.

I.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a la problemática presentada, se puede decir que este tópico es de vital importancia tanto para la organización como para el trabajador, ya que la carencia de un programa de inducción puede general un entorno laboral inadecuado y poco efectivo.

.Los nuevos trabajadores suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto con un programa inadecuado de inducción o la carencia de este, que no integre a los nuevos contratados al grupo de trabajo y por ende su adaptación a la organización. En cambio un programa efectivo realza la relación de trabajo y proporciona la base para la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y la productividad del trabajador.

El aporte principal de esta investigación, consiste en proporcionar herramientas básicas para la adaptación del personal en el nuevo puesto, de una manera más rápida, reduciendo problemas que se pueden presentar, permitiendo con esto alcanzar un nivel óptimo de desempeño

de sus funciones que repercutirán en la mejor atención hacia el usuario, la razón de ser de la organización

El desarrollo de un programa de inducción, puede reducir la problemática planteada orientando la probabilidad de aceptar por parte de la organización, el programa propuesto.

I.4.- ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Esta investigación abarca la revisión y el análisis de los elementos que debe tener un programa de inducción para lograr de manera eficaz y rápida la adaptación del nuevo trabajador que ingresa a la organización del Hospital Universitario de Caracas

Así mismo lleva de manera secuencial las diferentes fases del programa de inducción, a fin de garantizar y poder cubrir todos los aspectos que amerita conocer el nuevo trabajador.

Para la realización de este trabajo se tomó en cuenta el aprendizaje adquirido, en el post grado de Gerencia en Servicios de Salud, específicamente en el área de Recursos Humanos.

La metodología utilizada conlleva a la revisión exhaustiva de bibliografías, con respecto a un programa de inducción

La Institucionalización del programa de inducción dependerá de la probabilidad de aceptar por parte de la organización, el programa propuesto.

CAPITULO II

II.1.- MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial, es el producto de la revisión exhaustiva, documental-bibliográfica, consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación a realizar

II .1.A Reseña Histórica del Hospital Universitario de Caracas

Esta institución, creada en 1943 y puesta al servicio el 16 de mayo de 1956, tiene en la actualidad 50 años brindando salud a los venezolanos. Al iniciar el hospital sus actividades, también empiezan sus labores otros servicios o departamentos entre ellos el Departamento de Personal, actualmente denominado Dirección de Recursos Humanos, cambio que se realizó en el año noventa y cinco (95). 1

El Hospital Universitario de Caracas (H.U.C.), fue creado mediante el Decreto Número 349 del 15 de mayo de 1956 y modificado según el decreto 538 del 16 de enero de 1959, publicado en Gaceta Oficial N° 25.865 del 17 de enero de 1959, con la visión “de ser el hospital con el mayor adelanto tecnológico del país y que sus servicios sean brindados con la mayor eficacia y eficiencia posible, manteniendo un alto nivel de excelencia en la docencia e investigación médica y carreras afines a la salud”.

El Hospital Universitario de Caracas está organizado “como un Instituto Autónomo adscrito al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional”.

El Hospital está ubicado en la ciudad Universitaria, Urbanización Los Chaguáramos, Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

El Hospital Universitario de Caracas desde su inauguración el día 15 de mayo de 1956, ha sido modelo en gestión hospitalaria del país, manteniéndose a la vanguardia a nivel nacional por ser el centro de salud con el mayor adelanto tecnológico en Venezuela.

Cotidianamente, el objetivo esencial de las diferentes administraciones que han conducido al H.U.C., ha sido ofrecer el más alto nivel en servicios de salud, asegurando la mayor eficacia y eficiencia posibles, que son capaces de sustentar labores de docencia e investigación al grado de la excelencia, en el área de la salud y otras afines.

Durante toda su trayectoria, el Hospital Universitario de Caracas se ha caracterizado por ofrecer la más elevada calidad de servicios asistenciales, brindando las máximas facilidades docentes y de investigación, con énfasis en la labor preventiva y de rehabilitación, constituyéndose como la Sede de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, particularidades que lo convierten en una institución con competitividad y reconocimiento internacional.

La estructura organizacional del Hospital Universitario de Caracas comprende varias áreas funcionales: el Área Directiva, el Área de Asesoría y Adjuntos, el Área de Apoyo Administrativo y el Área Asistencial Docente y de Investigación, cada una de las cuales tiene a su vez múltiples dependencias con organización propia.

Hasta la actualidad, la labor administrativa ha sido favorablemente conducida en forma global, logrando obtener el mejor rendimiento y la mayor utilización de los recursos disponibles. Sin embargo, resulta de gran beneficio gerencial y administrativo conocer en detalle los costos por Programa de cada una de las dependencias del Hospital, con el fin de optimizar, en la mayor proporción posible, el control de los gastos y la distribución eficaz de los medios. Este cambio afianzará la obtención de las más diversas y arduas metas, para conseguir perfeccionar, aún más, las múltiples funciones del Hospital, de una manera específica y minuciosa, lo que permitía reafirmar la tendencia renovadora que ha sido la base del éxito que siempre ha acompañado a la gestión del Hospital

Universitario de Caracas en la oferta de servicios de salud y que lo ha mantenido imponiendo pautas a nivel nacional.

El Hospital Universitario de Caracas, es una organización de carácter público, que ofrece servicios totalmente gratuitos en el área salud, teniendo una cobertura prácticamente a nivel nacional cabe destacar que al igual que el Hospital también empiezan sus labores otros servicios o departamentos entre ellos el Departamento de Personal, actualmente denominado Dirección de Recursos Humanos, cambio que se realizó en el año noventa y cinco (95).

II.1.B.-Reseña Histórica de la Dirección de Recursos Humanos

Para comprender su evolución histórica es necesario mencionar, que es a partir de 1959, donde surge la preocupación por perfeccionar el personal que allí laboraba, enviándose a otros países en este caso Puerto Rico, Inglaterra, entre otros, a los adjuntos de la Dirección y al jefe de personal a efectuar estudios sobre asuntos de administración hospitalaria y así mejorar la organización y funcionamiento del Departamento de Personal.

El Jefe de Personal de aquel entonces señor Ramón Nevado recibió adiestramiento técnico sobre las funciones de su cargo, de conformidad con el programa elaborado por los organismos oficiales competentes del gobierno (Puerto Rico) en relación a los tópicos

clasificación de personal, reclutamiento, adiestramiento, tramitación de nombramientos y cambios, planes de organización, juntas de personal y supervisión.

En los años sesenta los directores de personal mantienen constante entrenamiento en el área, con el apoyo de la Universidad Central de Venezuela, Ministerio de Trabajo, Instituto de Educación Cooperativa (INCE) entre otros.

En 1967, se crea la primera dependencia de este Departamento, la Sección de Clasificación Y Remuneración del Departamento de personal lo que representó una gran mejora, ya que iniciaron registros de personal para el control de ascensos y selección de nuevos empleados y obreros, así como ajustes para normalizar los sueldos.

Debido al creciente auge de empleados, obreros y médicos el Departamento de Personal, se ha visto en la necesidad de ir incorporando y clasificando nuevas unidades a su cargo lo que ha permitido el entrenamiento y capacitación de los jefes de las unidades inclusive a nivel universitario y es través de esos cambios que se le cambia la denominación a Dirección de Recursos Humanos, creándose programas de acuerdo a las demandas y actualizaciones que requiere toda organización.

A pesar de su evolución se ha notado la carencia de ciertos programas que permiten mejorar la adaptación del Trabajador, entre ellos la Inducción, de allí la propuesta que más adelante se analizará.

La Dirección de Recursos Humanos, tiene como objetivo general:

Aplicar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal establecidas en la Administración Pública Descentralizada, en concordancia con los diferentes contratos o cartas convenios, suscritos entre los distintos gremios de asociación del personal y el Hospital

Funciones.

Dentro de sus funciones están entre otras:

- ✚ Asistir a la Dirección del Hospital en la formulación e instrumentación de políticas, normas y programas de administración de personal.

- ✚ Asesorar y asistir a las diferentes unidades de la institución, en la aplicación de las políticas, normas y programas establecidos.

- ✚ Controlar el cumplimiento de las políticas normas e instrucciones emanadas del Consejo Directivo y la Dirección de Hospital

- ✚ Aplicar todas las disposiciones legales en materia de personal contenidas en la Ley Orgánica del trabajo, Ley de Carrera Administrativa, contrato Colectivo y Cartas de Convenios Vigentes...

- ✚ Procurar que las acciones laborales sean equilibradas, tanto por parte de las representaciones laborales, como las del Hospital, para beneficio de los pacientes y procurar también la proyección de una buena imagen del Hospital.

- ✚ Promover el reconocimiento a las acciones eficaces y cumplimientos en el trabajo de todos y cada uno de los trabajadores, así como a su buen espíritu de servicio, entre otras.

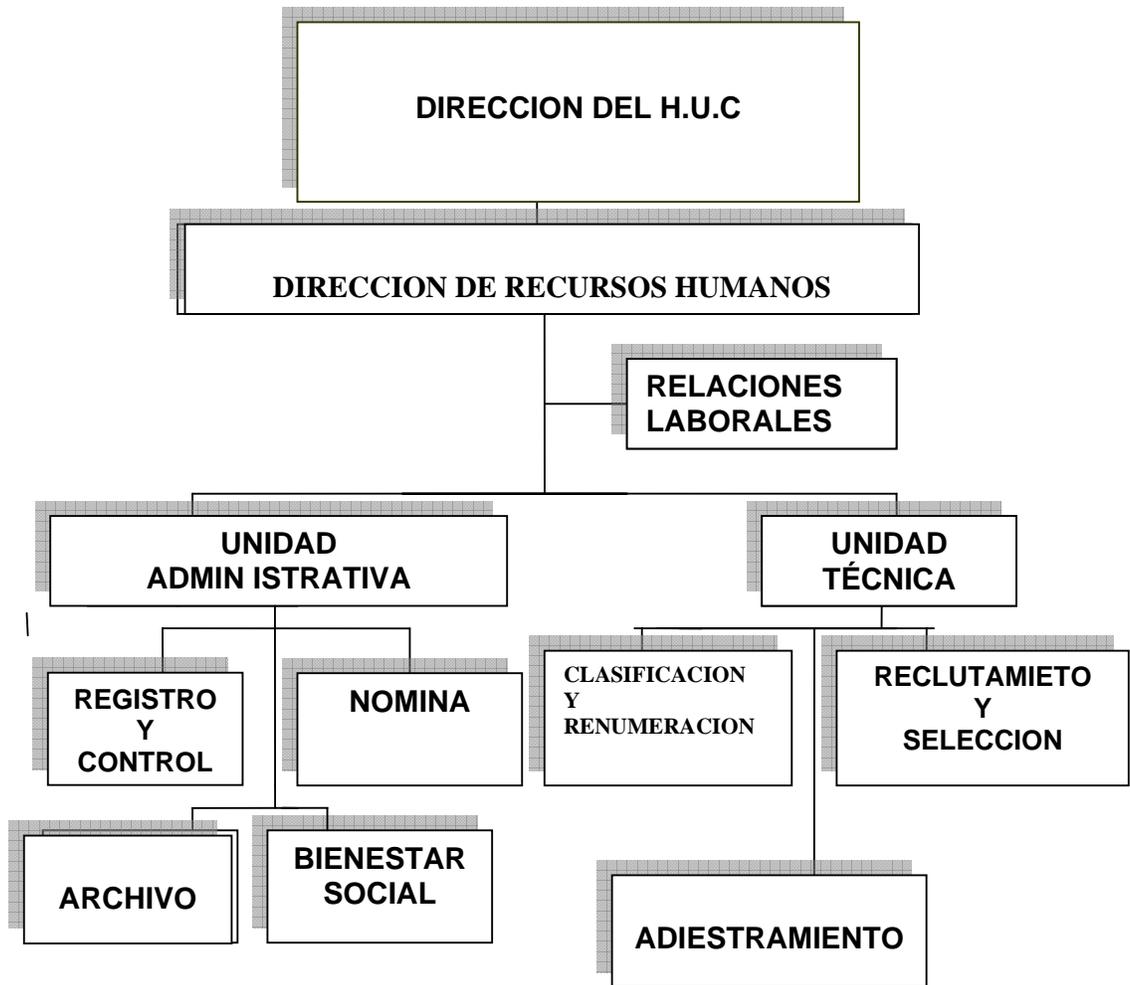
Sin embargo en la investigación se puede señalar que esta Dirección de Recursos Humanos aún no cuenta con la **MISIÓN Y VISIÓN**, según está en proceso de elaboración.

Su estructura orgánica se encuentra también en fase de elaboración, solo se cuenta con:

Dirección de Recursos Humanos:

- Departamento de Personal Administrativo.
- Departamento de Personal Técnico.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEL
HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos año 2006

II.3.- Antecedentes de la investigación.

La inducción como herramienta fundamental para el proceso de adaptación del nuevo trabajador en toda organización merece una mayor atención sin embargo a raíz de la búsqueda de investigaciones en el área, se ha observado hasta los momentos que la misma es escasa, la

inducción hasta ahora encontrada se ha referido a la incorporación de estudiantes en las universidades, solo se encontraron estudios a nivel internacional y en Venezuela la temática es escasa, entre estos estudios internacionales se mencionarán las siguientes:

En un estudio en la Empresa Texas en Instruments, en 1990 los investigadores descubrieron lo siguiente sobre los nuevos empleados: los primeros días en el trabajo fueron de ansiedad e inquietud; la ansiedad interfirió con el proceso de capacitación. El principal aporte para la investigación desde el punto de vista teórico es que la inducción a los empleados debe estar dirigida a minimizar estos problemas. Su propósito es presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarlos a familiarizarse e integrarse entre sí. Es muy importante porque va orientado a proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

La segunda nivel internacional sobre los pasos que hay que tener en cuenta para un programa de inducción por Lisette Martínez-Luna: Bachiller en Relaciones Públicas, Master en Administración de Recursos Humanos, Camarlenga de la Universidad Autónoma de Centro América en 1999. Esta propuesta es de vital importancia para este proyecto ya que permite metodológicamente tomar en consideración aquellos aspectos relevantes que debe tener un programa de inducción.

La tercera a nivel internacional comprende una propuesta de un programa de inducción para elevar la calidad del empleado en el área judicial en Costa Rica el año 2001-2002, el mismo aporta a la investigación la importancia de aplicar la inducción no solo a los nuevos empleados, sino también a los que están incorporados a la organización para fomentar en el personal el desarrollo de sus labores de manera óptima.

La segunda a nivel internacional comprende una propuesta de un programa de inducción para elevar la calidad del empleado en el área judicial en Costa Rica el año 2001-2002, a nivel de Maestría por Júnior Cartan. el mismo aporta a la investigación la importancia de aplicar la inducción no solo a los nuevos empleados, sino también a los que están incorporados a la organización para fomentar en el personal el desarrollo de sus labores de manera óptima.

Y en Venezuela, solo se logró detectar a nivel de especialización en el área de Recursos Humanos las siguientes:

La diseñada por Jiménez Enrique, en el trabajo especial de grado (1995), en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, el estudio pretende recalcar la importancia que tiene el recurso humano, dentro de las organizaciones, para lo cual es necesario contar con un programa de inducción apropiado y utilizar técnicas modernas que contribuyan al apoyo del individuo en su nuevo de puesto de trabajo y al desempeño final del mismo dentro de la organización

Y la propuesta del Programa de Inducción adaptado al Personal Fijo y al Nuevo Ingreso de La Empresa CP SHIPS Venezuela C. A. por. Rosy Malave para optar al título de especialista en Recursos Humanos en la UCAB año 2002-2003

. Esta investigación aporta parte del enfoque metodológico en los aspectos que debe contener un plan de inducción. Con esta propuesta se pretende que los trabajadores se adapten e identifiquen con la organización, de manera de mantener los elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados

.Resalta la importancia que tiene la inducción en que la misma debe ser al inicio del trabajador, y no al simple hecho de darle una simple bienvenida, y dejarle toda la responsabilidad al supervisor sino que la misma debe ser compartida por la gerencia de la Dirección de Recursos Humanos, además se destaca que el Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en las organizaciones, con el objeto de mantenerlo actualizado, siendo estos unos de sus aportes principales.

Con respecto a los cursos y talleres que tienen relación con esta temática se puede decir que los cursos y jornadas, que realiza la Universidad Central de Venezuela en el área de Higiene y Seguridad, para que el trabajador al iniciar sus labores en cualquiera organización conozcan sobre los riesgos a que está expuestos y así poder

minimizarlos, aunque solo sea en esta directriz, cabe destacar que aporta grandes elementos al tema ya que forma parte de un programa de inducción que deba tener toda empresa u organización, al conocer los riesgos a que el trabajador está expuesto se disminuyen los accidentes laborales en el país.

II.4.-Bases Teóricas.

Se intenta esbozar en este capítulo los aspectos principales que se relacionan con el diseño de una propuesta para desarrollar un programa de inducción que permita el ajuste o adaptación del nuevo trabajador del Hospital Universitario de Caracas, para ello es necesario hacer referencia a la organización.

1.- Organización: La organización como concepción global, es mucho más que una fuente que genera riqueza que incentiva a sus miembros con incentivos económicos. Esto no quiere decir que la organización sustituya a la familia, pero si que su actividad comprenda la dignificación del ser humano y se convierta en uno de los principales campos en que ésta puede desarrollarse y capacitarse plenamente.

La organización es un conjunto de puestos o unidades de trabajo, en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones en niveles jerárquicos, en líneas de mando y subordinación, se reconoce como la unidad de orden también.

La organización comprende a la comunidad humana total, inversionistas, directivos, gerentes, técnicos, especialistas empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha convirtiéndose consciente y libremente para realizar determinada finalidad económica, pero que les afectan humanamente, en múltiples aspectos de su vida.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede llegar a una definición de organización como la unidad económica, social en la que el capital, el trabajo y la división se coordina para realizar una producción de bienes y servicios socialmente útiles de acuerdo a las exigencias de un bien común.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus metas.

La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir gente que trabaja junta y coopera en relaciones de dependencia. Esta también se orienta hacia ciertas metas, gente con propuestas y además se consideran como sistemas tecnológicos, gente que utiliza conocimientos y técnicas que implica la integración de actividades estructurales. De allí que las organizaciones se hayan hecho más complejas en el transcurso del trabajo.

Este enfoque busca comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas. El factor humano dentro de la organización es la vida, si el hombre se esfuerza tanto físico como mental, no existirían las

organizaciones, se debe considerar que las organizaciones ante todo como estructuras vivas compuestas por una serie de elementos humanos, capaces de crecer, creer y trascender, y es por ello que se hace énfasis en este factor.

2.- El Factor Humano: De acuerdo a Fitcher (1972) El hombre es un ser humano que ha creado y ha destruido civilizaciones, ha desarrollado enormes complejos tecnológicos, con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha destruido el ambiente natural. La grandeza de los adelantos tecnológicos nos sorprenden aún más y esto hace pensar en la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos.



Por eso llegamos a la conclusión que el hombre es un ser racional con propensión a llegar a dirigir sus propios intereses. El hombre es un ser crítico, es decir que va más allá del campo de la mera opinión de la manera de cooperación lógica, para abrirse a la realidad que lo trasciende.

La persona humana no puede ser considerada como un simple medio, o como una pieza de un todo situado por encima de él, es un ser que consta de sensibilidad. Un elemento que juega un papel de suma importancia en todo proceso de desarrollo.

Las personas, los grupos pequeños, las normas, los valores, las actitudes pueden coexistir dentro de pautas estrictamente complejas y multidimensionales.

Dentro del estudio de la administración se señala que dentro del personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos van a ser operados por hombres, de allí la importancia de establecer normas y procedimientos que permitan administrar adecuadamente los recursos, teniendo como principal recurso al recursos humano, por ello es importante discernir sobre la administración de los recursos humanos

3.-Administración de Recursos Humanos: La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Al respecto Mondy Waine plantea: la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzara objetivos organizacionales...” (Pág. 4).

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. El desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivo. El desarrollo del recurso humano es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además el mejoramiento continuo es obligatorio porque la empresa pueda seguir siendo competitiva

A través de la administración de recursos humanos se pueden resolver problemas complejos, como las limitaciones educativas y de habilidades de fuerza laboral, para enfrentar estos problemas globales ya sea a través de la reeducación de la gran parte de la fuerza de trabajo o aprovechar los puntos fuertes de esa fuerza, es por ello que el papel de recursos humano en la globalización debe ser, una extensión natural de la orientación positiva hacia la administración global de recursos.

La Globalización ha sido establecida como uno de los conceptos que organizan la discusión económica política contemporánea. Esta a su vez se ha constituido en una transformación cualitativa del capitalismo y que se ha desarrollado una nueva relación de interdependencia más allá de los estados nacionales.

Los elementos definitorios de la globalización pueden resumirse de la siguiente manera:

- A) El significado y la creciente importancia de la estructura financiera y de la creación global de crédito, lleva al dominio de las finanzas sobre la producción.
- B) La importancia en el aumento de la estructura del saber, se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de la producción.
- C) El aumento en la rapidez de la redundancia de ciertas tecnologías y el crecimiento en la transnacionalización de la tecnología: aquí el énfasis se coloca en las industrias basadas en el conocimiento, la creciente dependencia de la innovación tecnológica, y el riesgo creciente de la obsolescencia tecnológica.
- D) El ascenso de corporaciones multinacionales: se dice que las corporaciones no tienen mas alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacionales, junto con los bancos transnacionales, que se han transformado en los poderes mas influyentes, mucho más

influyentes que los estados nacionales y sus propias economías.

La globalización de la producción, del conocimiento y de las finanzas, que conduce a agrupaciones internacionales como las Naciones Unidas, el grupo de los 7, el Pacto Andino, la comunidad económica europea, etc. Lo que deja entrever para el futuro, como el estado puede a su vez ser también global, o si se quiere, las influencias globales sobre los estados locales.

A comienzos de los 80 irrumpe en el mundo productivo la revolución informática y de las comunicaciones. Esta nueva tecnología se extiende a todos los campos de la vida económica, comenzando en los sectores productivos y abarcando los servicios, las finanzas, etc.; además, surgen nuevas situaciones, como:

- A) La unificación de los mercados financieros internacionales, la regionalización del espacio económico mundial (el pacto andino, la comunidad económica europea, entre otras) a fin de favorecer y facilitar el intercambio.
- B) Las asociaciones entre las corporaciones transnacionales (por ejemplo: las corporaciones Daymler (mercedes Benz, Alemania) y Chrysler (USA) llegan a un acuerdo entre sí,

para apoyarse y poder penetrar así más rápidamente los mercados que ya una u otra haya cubierto.

C) Las empresas transnacionales, Publicis (Francia) se asocian con empresas locales, 67 Publicidad (Venezuela) valiéndose de su experiencia, para lograr penetrar más fácilmente el mercado nacional.

D) Y las necesidades de coordinación de las principales políticas económicas nacionales.

4.- Influencias en los Recursos Humanos: Los recursos humanos de las empresas, también se globalizan. Es así como surge a figura de los “Expatriados”, aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia. En ocasiones sucede porque la sede tiene algún problema, o bien, porque los requerimientos corporativos de la empresa exigen que determinados puestos (generalmente el de la gerencia general o presidencia, o el de finanzas), pero también puede ser como aprendizaje del mercado local de la empresa extranjera. Sin embargo, el intercambio de ejecutivos, no siempre es efectivo, sobre todo para aquellas áreas de mayor sensibilidad, tales como Mercadeo, puesto que cada país tiene características culturales diferenciales que requieren

un conocimiento particular a fin de fijar estrategias exitosas. Las áreas menos sensibles, son las técnicas: manufactura por ejemplo, donde por el contrario, la industria nacional puede verse mejorada por los estándares internacionales de calidad y producción.

Los avances de la globalización de la economía mundial son muy grandes, pero hay que destacar que los logrados en otros campos de la actividad humana también lo son. Entre ellos pueden destacarse

Las migraciones (“Expatriados” de los que ya hablamos). Los viajes y las reuniones internacionales (necesarios para las comunicaciones en las agencias de los diversos países)

La telefonía, cabe mencionar los celulares satelitales y demás medios de comunicación: video conferencia, “pagers”, busca personas, internet, las relaciones y organizaciones interestatales (es decir, entre determinadas agencias en distintos estados).

5.-Efectos de la Globalización en el Desarrollo de Nuevas

Tecnologías: Es innegable la influencia de la globalización en el desarrollo de nuevas y más efectivas tecnologías, que permitan comunicarse más rápidamente a fin de agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas. Es por ello que han aparecido Internet y los Email.

A su vez, las empresas deben crear sistemas de información globales, lo suficientemente efectivos para dentro de ese macro mercado, la información pueda fluir adecuadamente a todos los niveles de las grandes corporaciones internacionales y no se convierta en un aparato ineficiente e improductivo. Algunas empresas que no han logrado adaptarse este nuevo sistema, han ido directamente a la quiebra o han perdido una buena parte de su mercado.

6.- Influencias Socioculturales de la Globalización: Además de mayores lazos e interacciones internacionales, la globalización también implica la difusión de patrones de organización económica y social, normas de consumo, pautas de vida o pensamiento, y particularmente patrones de la sociedad norteamericana.

Así vemos como la globalización es un fenómeno que a pesar de su base económica, es mucho más abarcativo, comprendiendo también variables políticas, sociales, culturales, etc. Ese intercambio de ejecutivos, crea directrices diferentes, influenciadas por otras culturas y que como una onda, afectan a los recursos humanos y valores sociales.

La globalización produce una especie de unión entre los países y hasta entre las personas de distintos países, como antes se había visto.

En el ámbito económico observamos la tendencia hacia la consolidación de una suerte de mercado mundial, pero a su vez muchos

países (justamente los más desarrollados) toman medidas proteccionistas, sobre todo hacia otros bloques.

7.-Impacto de la globalización en los cuatros roles de Recursos

Humanos: Agente de Cambio: En los recursos humanos tuvo un gran impacto, ya que no estábamos acostumbrados a nuevas tecnologías, y fue difícil para muchas personas acostumbrarse a ese cambio. Las empresas han tenido que sacar mucho dinero para ponerlas al día con la avanzada tecnología y así no ir a la quiebra, darle entrenamiento a su personal y motivarlos, dándole entender que la nueva tecnología es un desarrollo para los países.

Socio Estratégico del Negocio: Hoy por hoy la globalización a afectado mucho a los recursos humanos ya que todavía podemos conseguirnos con gerentes que no se acostumbran a los avances de nuestro país y no permiten los nuevos cambios, ni las nuevas estrategias y nuevas prácticas en los negocios, mientras que los nuevos profesionales si actúan en los procesos de elaboración y ejecución.

Experto Administrativo: La globalización en este aspecto a tenido sus diferencias, tenemos recursos humanos que no se ha acostumbrado a nueva tecnología, pero también ha impactado mucho, y debemos capacitarnos, estudiar más y prepararnos mejor y así poder ascender y tener mejores puesto de trabajo en la organización.

Dualidad de los empleados: En este rol la globalización fue muy impactante ya que los gerentes no tenían comunicación directa con los trabajadores y esto ha ayudado mucho .ya que ahora hay más comunicación directa de parte del gerente con los trabajadores hacer que las organizaciones se fortalezcan más.

8.-Historia de la Moderna Administración de Personal:

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

9.- Principios y Objetivos de la Administración de Recursos

Humanos: El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

A.-OBJETIVOS CORPORATIVOS: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos

humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

B.OBJETIVOS FUNCIONALES: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal

C.-OBJETIVOS SOCIALES: El Departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Como se podrá observar estos objetivos de la administración de los recursos humanos son los que van a permitir una adecuación de la fuerza productiva a los fines de la organización y a su vez potencial al individuo para lograr un bienestar acorde con sus necesidades. Es por ello que la organización debe establecer políticas que ayuden a adecuar al trabajador a la empresa y de esta manera conjugar los objetivos de ambos, de allí la importancia que la empresa mantengan programas de e inducción al nuevo trabajador, para así permitir un adecuado proceso de adaptación y socialización

➤ **Inducción.**

En toda institución, empresa u organización social existe la necesidad de determinar los estandartes de comportamiento, que deben seguir aquellos individuos admitidos en el grupo, así como se establecen criterios de admisión y de selección para el ingreso de nuevos trabajadores lo cual debe ser complementado por un proceso de inducción que va a complementar el conocimiento de la institución y a contribuir al desenvolvimiento del trabajador.

Las relaciones humanas van a ser determinantes para que este proceso se de, de manera fluida y armoniosa, la cual debe estar basada en principios que conlleven al desarrollo de la personalidad, de su

conocimiento, de habilidades que permitan el ajuste o adaptación a la empresa. Keith Davis en su obra corrobora esta tesis al exponer que “La mejor adaptación se debe en parte a las satisfacciones y al apoyo psicológico que proporcionan los grupos”(Pág 8)

Entendemos a grupos a todas las personas involucradas en el proceso productivo de una organización, que dependiendo de su receptividad va a influir positivamente en la adaptación del nuevo trabajador y por ende en la eficacia del mismo.

Una adecuada inducción facilita muchas de las tareas y propósitos relacionados con la administración de recursos humanos.

Mediante el proceso de inducción las empresas dan oportunidades a los trabajadores de despejar sus incógnitas e inquietudes que tienen con respecto a sus puestos de trabajo y al rápido ajuste personal a las innovaciones técnicas-científicas, haciendo a su personal capaz para enfrentar nuevas exigencias.

En las organizaciones es necesario determinar las pautas de comportamientos que deben seguir los nuevos admitidos.

La inducción se relaciona con el trabajo que deberá desempeñar la persona, orientándolos en cuanto a los deberes y responsabilidades, las relaciones que deben mantener los equipos en lo que se va a trabajar,

los riesgos inherentes a ello, y los demás requisitos que se debe observar, las reglas cuyas violación pueden ocasionar sanciones etc.

La inducción la podemos definir como un proceso continuo de transferencia de información para influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales.

Entre las áreas de mayor importancia que el trabajador debe conocer se encuentran:

- ♥ Todo lo relacionado con la organización, su historia, sus funciones, sus estructura, su campo de acción, su ubicación en el mercado.
- ♥ Los aspectos relacionados con los procedimientos que deben observarse en el trabajo
- ♥ Todo lo relacionado a la forma que el trabajador debe proceder en su trabajo.
- ♥ La forma en que el trabajo se relaciona con los demás trabajos dentro del departamento y como se relaciona con la estructura de la organización
- ♥ El conjunto, de políticas, normas que se deben ser observadas en el trabajo.
- ♥ Los privilegios como trabajador dentro de la institución.

- ♥ Las personas con que se relacionan con el trabajador tanto en su área de trabajo como en los demás niveles de la organización.
- ♥ La filosofía gerencial de la empresa u organiza los mecanismos principales para el intercambio de información. Todo tipo de norma cuyo conocimiento sea necesario para el cumplimiento de su labor. Y sobre todo su razón de ser dentro de la institución, el usuario, a quien se le va a prestar el servicio.

A pesar de que la organización carezca de un programa de inducción, de todas manera se cumplirá con las limitaciones del mismo, como resultado de ello un proceso lento de adaptación, que pudiera ser con un mayor costo para la organización , lentitud en la producción, incomodidad por parte del trabajador, baja identificación y sentido de pertenencia con la institución, con respecto a la identificación con la organización Keith Davis en su obra : El comportamiento Humano en el Trabajo plantea “ ...Cuando hablan sobre su organización comienzan a decir nosotros y no ellos. Cuando perciben un problema en el trabajo, se trata de “el nuestro” y no el “suyo”. (pág 163).

Esta identificación y sentido de pertenencia con la organización es la que va a permitir que el individuo perciba que su empresa es su segunda casa ya va pasar la mayor parte del tiempo y también por los beneficios que ella le genera, de allí parte de la eficiencia del trabajador.

El primer paso en la dirección acertada de la organización es contar con un asertivo programa de inducción, ya que viene a ser una actividad importante en la constitución de una fuerza de trabajo efectiva. La inexistencia de un programa de inducción trae consigo efectos negativos en el trabajador, tanto para el personal que ingresa nuevo a la empresa, como el que se incorpora por primera vez a un departamento ya sea por ascensos, rotaciones, transferencias por necesidades de servicio entre otros

Las primeras impresiones del trabajador puede resultar que sea sensible al iniciar sus labores en la empresa y estas impresiones pueden perdurar por largo tiempo, lo que permite formarse una imagen de la empresa, como son sus procesos y sus gentes, y esa imagen permitirá al trabajador trazarse una guía en su comportamiento futuro. Esta contribución por parte de la organización va a generar actitudes positivas y claras, la mejor bienvenida que pueda tener el trabajador. Cuando se reduce la ansiedad respecto de estos factores, se puede comunicar el mensaje corporativo con mayor efectividad.

El fin de suministrar orientación e inducción a los trabajadores en sus primeros contactos con la empresa consiste en ayudarlos a lograr un ajuste más adecuado a la organización, a su trabajo y a las demás personas con las que deberán convivir. Este tipo de información debe ser suministrada por el supervisor del trabajador en el departamento asignado

o por las personas más capaces con mayor experiencia a través de secciones organizadas. Se ha de formular políticas precisas sobre este tópico, estableciendo procedimientos y los instrumentos que deben usarse en el proceso. Hay casos en que se disponen de facilidades suficientes, y la inducción del trabajador queda bajo la responsabilidad del departamento del personal, como una manera de asegurar que todos los nuevos trabajadores reciban la necesaria orientación.

Se debe tener cuidado que la información que reciba el trabajador sea acorde con las necesidades de la empresa.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente, de una manera formal la organización desea que el trabajador sea productivo lo antes posible, para ello el trabajador deberá saber lo que significa el puesto, dependiendo de las explicaciones que el supervisor dé con respecto al puesto de trabajo puede ayudar que el proceso sea más rápido.

Existen diferentes modalidades para aplicar la orientación e inducción, cuando se trate de grandes grupos de trabajadores puede ser la conferencia, videos, entre otros que pusieran darse periodos previos antes de empezar la jornada de trabajo también por periodos cortos de interrupción del mismo hasta que se cubierto la inducción. Una amplia

inducción facilita muchas de las otras tareas relacionadas con la administración de recursos humanos.

Para complementar sobre este tópico tan importante se hará referencia a la obra de Wayne Mondy y Robert Noe:, exponen que existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción. Durante la primera se proporciona información general acerca de la compañía

Los miembros del Departamento de Recursos humanos suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa y los sueldos.

Los programas de inducción también deben proporcionar información acerca de cómo los productos o servicios benefician a la sociedad como un todo.

El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. Puede ser que el supervisor delegue esta tarea a un empleado con experiencia y años de servicios. Los aspectos a tratar son una perspectiva global del departamento, los requisitos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sección de preguntas y respuestas a los otros empleados. Es importante que el

supervisor facilite la aceptación social del recién contratado por el grupo de trabajo con la mayor rapidez posible.

La tercera etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato.

El nuevo empleado no pasa por el programa de inducción simplemente para que se le olvide. Durante las primeras semanas el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos ayudan a cerciorarse de que se cumpla este tercer paso.

➤ **Evaluación y Seguimiento.**

Este es uno de los aspectos de mayor importancia en lo concerniente a la evaluación del programa de inducción, para ello es de vital interés mencionar las relaciones humanas que se dan en toda organización. Las relaciones humanas vienen a representar el mantenimiento de contactos personales, con todas las personas y todo lo que involucre la empresa para facilitar la comprensión y el entendimiento, lo que muchos gerentes discriminan, limitando así el programa de Inducción, cuando estos programas se basan en la interacción del supervisor con el subordinado,

lo que representa cierta dificultad para que esta interacción sea más efectiva, otra sería el de suponer que cualquier personal del área puede dar la inducción, para ello tiene que existir previa preparación.

Es importante destacar que el proceso de orientación no se debe llevar solamente a los nuevos trabajadores, sino también a las personas encargadas de impartirlas. La inducción debe estar dirigida a todos los trabajadores que ya conocen la organización y el trabajo para que puedan apreciar o retomar las diferencias o posibles fallas en las actividades asignadas para así corregir y aumentar la eficiencia del trabajador y la productividad de la organización.

Se debe evitar que los procesos de inducción se comenten de relaciones negativas en torno a la empresa para evitar falsa imagen de la misma, lo que se debe hacer en otras circunstancias.

Según Jesús Villegas en su obra Administración de personal, refiere que existe una forma práctica de realizar el seguimiento y evaluación del programa de inducción, a través del diseño de las listas de comprobación, cuyo fin es mantener el control adecuado de diferentes informaciones que se les debe dar al trabajador, durante el programa de inducción. El fin sería mantener el control adecuado de diferentes informaciones que corresponde explicarle al trabajador. Se aconseja que esta lista este dividida por departamentos, siendo controladas a través de

la Gerencia del Departamento de Personal o Gerencia de Recursos Humanos. Estas listas deben contener aspectos relacionados con el puesto de trabajo, actividades a realizar, beneficios sociales, aspectos de seguridad e higiene, normas generales, manual de procedimientos entre otros.

➤ **Capacitación del Supervisor.**

Es importante señalar que el supervisor tiene un gran peso para llevar a cabo el programa de inducción, ya que el encargado de recursos humanos podrá orientar a grandes rasgos generales sobre la organización, pero es el supervisor de la unidad operativa el que debe integrar con éxito al empleado al ambiente laboral. De allí la importancia que el supervisor encargado de la inducción este en constante entrenamiento, ellos necesitan explicar tanto los puntos buenos como los malos del puesto para minimizar los malos con esos detalles que solo el supervisor conoce. Al respecto Mondy Waine expone que:” Durante el período de inducción los gerentes a menudo pasan la mayor parte de su tiempo destacando los aspectos positivos del trabajo, y dejan que los nuevos empleados aprendan por su cuenta los aspectos negativos” (Pág. 24)

Tanto los aspectos negativos como los positivos del puesto de trabajo deben conocerse a profundidad para no enfrentar sorpresas que

no agraden al Trabajador. El supervisor debe presentar al trabajador los líderes del área y como ellos pueden influir positivamente en el desempeño del grupo.

Lo anterior expuesto conlleva a una socialización del nuevo trabajador, lo que quizás es diferente es el énfasis en una cultura organizacional orientada a la calidad como resultado deseado de la inducción o socialización. Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de socialización y lo estructuren de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

Entonces tenemos que la inducción se puede resumir de la siguiente manera:



II.5.-Bases Legales

Las principales bases legales que sustentan la elaboración y aplicación de este Plan de Inducción; son la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo Ley del Ejercicio de la Función Publica y la Ley de Higiene, Salud y Condiciones del Ambiente, los Contratos tanto del obrero como del empleado.

Sus principales aportes radican que al conocer los deberes, derechos, normas, procedimientos, efectos al conocer los riesgos a que esta sujeto el trabajador, ayuda a que el trabajador se sienta tomado en cuenta y su motivación sea mayor para realizar una mejor labor y se identifique con su grupo de trabajo y con la organización misma.

Con relación a la constitución Bolivariana de Venezuela en su artículo N° 3, expresa que se debe respetar al dignidad del hombre y una manera de lograrlo es a través de la educación y el trabajos, entonces tenemos que respetando los deberes y derechos laborales, se dignifica al hombre

En cuanto a la ley del Estatuto de la Función Publica, se puede encontrar el ámbito de aplicación en los primeros artículos de dicha ley, específicamente en el artículo 1ª el cual señala lo siguiente: La presente LEY regirá las relaciones de empleo publico entre los funcionarios y funcionarias publicas y las administraciones publicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

- 1- El sistema de dirección y de gestión de la Función publica y la articulación de las carreras publicas.
- 2- El sistema de administración personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, proceso de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carrera, evaluación de meritos, ascensos,
- 3- traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, regimenes disciplinarios y normas para el retiro.

Como se observa la mayoría de estos aspectos se desarrolla en un adecuado programa de inducción.

En lo concerniente a la Ley del Trabajo, esta refiere específicamente a los beneficios, los cuales se traducen en derechos que tiene el trabajador.

Con respecto a la Ley de Higiene, Salud y Condiciones del Ambiente de Trabajo; esta ley diserta en toda su amplitud al derecho que tiene el trabajador a conocer los riesgos a que está expuestos, las condiciones de seguridad que debe tener para poder desempeñar el cargo, los implementos y uniformes requeridos, para así minimizar los riesgos y evitar los accidentes laborales.

Los principales aportes legales radican que al conocer los deberes, derechos, normas, procedimientos, efectos al conocer los riesgos a que esta sujeto el trabajador, ayuda a que se sienta tomado en cuenta y su motivación sea mayor para realizar una mejor labor y se identifique con su grupo de trabajo y con la organización misma.

II.6.- Marco Conceptual

Definición de Términos Básicos

En atención a lo expuesto es necesario definir algunos términos que se manejan a lo largo de la investigación.

- ✓ **Actitud**: Es una forma de respuesta a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente. Las actitudes se componen de tres elementos. lo que piensa (componente cognitivo), lo que se siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

- ✓ **Equipo de trabajo**: es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

- ✓ **El trabajo en equipo**: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

- ✓ **Programa es un esquema**: (Lista o Diagrama de Flujo) que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso.

- ✓ **Los valores**: constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

- ✓ **Compromiso:** Visualizado no como el simple deber de hacer o cumplir sino como el deber ser del funcionario con la institución, los usuarios y compañeros de labores directos e indirectos
- ✓ **Pertenencia:** De las acciones, comportamiento y gestión para hacer de la organización él optimo funcional, como ejemplo de las realizaciones cuando en verdad se pertenece a la organización que es nuestro escenario de acción.
- ✓ **Justicia:** Como fundamento de las acciones, debe ser indicador de la práctica coherente de reconocer y tratar a todos los funcionarios y usuarios internos y externos con justicia y equidad.

- ✓ **Respeto:** Diferente a las ideologías personales, el respeto nace a la indiferencia en cualquiera de sus manifestaciones, más en el ámbito laborar se debe consolidar en el respeto a la persona.

- ✓ **Integración:** incorporación de elementos étnicos o religiosos dispares de una determinada población a una sociedad uniforme que proporciona igualdad de oportunidades a todos sus miembros. En este tipo de sociedad a ningún miembro se le podrá negar ni limitar por razón de sexo, raza, religión o nacionalidad su derecho a recibir educación, acceder a instalaciones públicas o privadas, solicitar empleo o poseer una propiedad

- ✓ **Socialización**: Es el proceso por el cual cada ser humano se convierte en un miembro activo y de pleno derecho de la sociedad de la que forma parte, su aprendizaje va cambiando y evolucionando mediante el desarrollo de la personalidad

CAPITULO III

III.1.- MARCO METODOLOGICO.

III.1.-Tipo de Investigación.

La investigación se encuentra orientada a una Propuesta de un Programa de Inducción para la Adaptación del nuevo trabajador del Hospital Universitario de Caracas.

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcará como proyecto Factible, ya que representa una solución operativa al problema planteado.

Según el Manual de la UPEL (2003) el proyecto Factible.

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El problema debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (pág 16)

III.2.-Diseño de la Investigación:

La presente investigación tiene dos modalidades documental y de campo. Documental porque se basa en la obtención, comparación y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de

documentos. Por su parte el manual de la UPEL (2003) conceptualiza a la investigación documental como:

“El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos información y datos divulgados por medios impresos audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (Pág 15).

Y de campo, porque se recoleta datos directamente de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable.

En el manual de la UPEL (2003) se define a la investigación de campo como:

“El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en desarrollo. Los datos de interés son reconocidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir datos originales” (pág 14).

III.3.-Investigación Documental

Tiene como objetivo fundamental el análisis de las diferentes situaciones (de orden socio-económico y psicológico) de la realidad a

través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas de la documentación existente, que directa o indirectamente aportan la información requerida ante el fenómeno que se estudiará.

III.4.-Investigación Evaluativa

Analiza la efectividad de uno o varios programas, propuestas, planos o diseños, los cuales han sido aplicados anteriormente con el objetivo de resolver o modificar una situación de terminada.

III.5.-Investigación de Campo

Los datos se obtendrán con la aplicación de los instrumentos, serán presentados en cuadros distributivos de frecuencia e índices porcentuales de las respuestas que arrojará cada ítem con la finalidad de desarrollar los objetivos planteados. Este procedimiento corresponde a la técnica de análisis cuantitativo.

III.6.-Método a Seguir.

Con relación al tópico planteado, al tipo y diseño de investigación y a los objetivos que se quieren alcanzar, esta investigación se divide en varias fases las cuales son:

Fase 1.

- **Capítulo I.** Contextualización y delimitación a objeto de establecer las dimensiones de su análisis. En este capítulo se señala el planteamiento del problema, formulación, justificación, elaboración de los objetivos, alcance. Por ello fue importante realizar un arqueo bibliográfico, fichaje, investigación documental: textos, informes, proyectos, artículos de revista, manejo de Internet, que permitieron obtener información del tema en estudio. También se realizó entrevistas a fuentes vivas, como la parte operativa de la Gerencia de Recursos Humanos, intercambio de opinión con gerentes de otras dependencias involucrados en el área. Se realizó discriminación de la información pertinente al tema.

Fase 2.

- **Capítulo II.**

Bases teóricas o Marco referencial. Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas

Fase 3.

Capítulo III

Diseño Metodológico. El mismo comprende investigación documental para establecer el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de los objetivos así como la determinación de la

población y selección de la muestra, Selección de la técnica e instrumento a utilizar para el trabajo de campo. Se escogió el cuestionario por ser en este caso el instrumento más apto para la recopilación de información sobre la problemática expuesta

Fase IV

Construcción del cuestionario El cual constará de una nota de presentación, indicando el motivo del instrumento y las instrucciones para su llenado. El cuestionario para la muestra gerencial contendrá diez (10) preguntas de investigación cerradas, ajustándolas a una escala de valoración correspondiente a dos tendencias una positiva (sí) y otra negativa (no). Este mismo criterio del tipo de preguntas será aplicado a la muestra del personal operativo, que contendrá diez y seis (16) preguntas.

Fase V.

Organización y procesamiento de los datos producto de las respuestas obtenidas a través del instrumento.

Interpretación y presentación de los resultados .Elaboración y desarrollo de un programa operativo que responda a la solución del problema planteado, su fundamentación teórica, procedimientos, actividades y recursos necesarios para su ejecución.

III.7.-Unidad de estudio.

La unidad objeto de Estudio es la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Universitario de Caracas.

III.8.- Población

La población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.

Para Balestrini (1998) se entiende por población "...cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características" (pág 122).

En el caso objeto de estudio, la población está referida a 42 personas; integradas por el personal gerencial y operativo de la gerencia de recursos Humanos, los Jefes de Servicios y Departamentos del Hospital Universitario de Caracas.

III.9.- Muestra

Una vez que ha sido ubicado el universo a estudiar y con ello el campo de la investigación, se elimina la posibilidad, que la recogida de

los datos se efectuó separadamente de todas las unidades que integran la población, para ello definiremos a la muestra como:

La muestra es un " subconjunto representativo de un universo o población" (Morles 1994, pág 17).

Se tomará en cuenta la población señalada. Entonces tenemos que en esta investigación la muestra a utilizar es una muestra censal dirigida.

III.10.- Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas o maneras de obtener la información.

Bernal (2002) establece que "es un aspecto muy importante en el proceso de una investigación, es el que tiene relación con la obtención de la información..." (pág 172)

En esta investigación la técnica será la observación directa y observación participante. Directa porque permite observar y recoger información dentro de la comunidad a estudiar y observación participante porque el papel asumido se sitúa como observador interno de la situación directa a propósito de observar y recoger la información dentro de la comunidad a estudiar. Al principio de la investigación la técnica será

directa, esperando captar los hechos observados de manera espontánea y registrarlos.

Cabe resaltar que para la investigación documental la técnica a utilizar será a través de encuestas, fichajes, procesos de análisis, síntesis, deducción e inducción y el subrayado.

Instrumentos de Investigación.

El instrumento a utilizar en el tema de investigación será el cuestionario y la ficha de trabajo.

El cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita aclarar los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado.

Según la Universidad Nacional Abierta (1991) “es uno de los instrumentos más utilizados, consiste en una serie de preguntas caracterizadas que permiten obtener información escrita de los respondientes” (pág 316).

Para la observación directa el instrumento será la guía de registros de datos.

III. 11.-Validez Y Confiabilidad:

La validez está referida al grado de medición de instrumento, para obtener la información que el investigador desea, en cuanto, a un determinado objetivo, planteado en la investigación, mide lo que se desea medir y el mismo será sometido a juicio de un grupo experto, previo la aplicación, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Metodología

Contenido

Temática

El cuestionario elaborado lo revisarán expertos en la materia (juicios de expertos), para examinar el vocabulario y la redacción de los ítems, también para verificar si el contenido mide lo que se quiere medir. Estos expertos harán observaciones de tipo general, para ser corregidas.

La Confiabilidad: Al incorporar al cuestionario las observaciones hecha por los expertos se aplicará una prueba piloto a una muestra reducida tanto del personal gerencial como del personal operativo. Con los resultados obtenidos se le harán las respectivas reformas el instrumento y así poder ser aplicados, lo que demostrará que el instrumento es confiable y preciso.

III. 12.-Técnicas para el análisis de los datos.

Después de haber sido aplicado el instrumento y presentado el conjunto de actividades a seguir con la recolección de información elaborada para tal fin se añadirá dentro del aspecto relativo al análisis e interpretación de los resultados.

La información que se recopile de esta aplicación de instrumentos y técnicas se presentará de manera organizada por medio de la representación gráfica que ayudará a representar los fenómenos estudiados a través de figuras, las mismas serán interpretadas y comparadas fácilmente entre sí.

Las técnicas gráficas deben estar relacionadas con cuadros estadísticos entre ellos tenemos: diagramas circulares, curvas, gráficos de barras, gráficos en forma de pastel, gráficos de barras en forma horizontal, verticales entre otros, que ayudarán a ilustrar los problemas o hechos estudiados, con sus características y el conjunto de variables a analizar. Posteriormente de la presentación se incorporarán un texto expositivo, para describir en que consiste cada pregunta efectuada por medio del instrumento que ayudo a recoleccionar los datos.

Al finalizar la etapa de la recolección de datos del trabajo, es importante introducir que se deben incorporar a los datos suministrados,

con la finalidad de procesarlos como parte del proceso de investigación y así delimitar las conclusiones en relación al tópico

III.13.-Consideraciones Éticas

Los resultados de la Investigación serán utilizados solo con fines académicos y se harán del conocimiento de la institución, que es el objeto de estudio, por lo cual los resultados de la misma serán estrictamente confidencial

III: 14.- Cronograma de Actividades.

Actividades Meses	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Arqueo bibliográfico	■	■														
Elaboración y revisión del planteamiento del problema			■	■	■											
Elaboración y revisión del marco metodológico						■	■									
Elaboración y revisión del marco teórico									■	■	■	■				
Proyecto propuesta de trabajo													■	■		
Presentación final														■		

CAPITULO IV

IV.1.- ANÁLISIS DE DATOS PROPUESTO.

El estudio arrojará información concerniente a la Propuesta para introducir un programa de inducción que permita la Adaptación del nuevo trabajador del Hospital Universitario de Caracas, logrando así integración, sentido de pertenencia compromiso y así prestar una labor con eficacia y eficiencia al usuario. Estos datos se procesarán mediante análisis estadístico y los resultados se presentarán en forma gráfica e interpretativa

IV.2.- Breve Descripción General del Modelo propuesto

La propuesta para introducir un cambio organizacional basado en un programa de inducción caso: Dirección de Recursos Humanos del Hospital Universitario de Caracas, para lograr el cambio se basa en la idea de permitir al nuevo empleado obtener concisa de la empresa, desde la historia hasta los beneficios contractuales que se obtiene.

En el siguiente ejemplo se puede tener una idea más clara de las ventajas de un programa de inducción para nuevos empleados

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de socialización, la unidad o departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

➤ Planteamiento del programa de inducción

Es necesario que con la debida antelación, se definan las características del programa de inducción o socialización (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

➤ **Selección de compañeros guías**

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "compañero guía.

Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización. Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.

➤ **Identificación con la misión y los objetivos de la organización.**

Capacitación a los responsables de ejecutar el programa. Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

➤ **Participación del nuevo empleado**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

➤ **Creación de un ambiente favorable**

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo.

La impresión que el funcionario reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, de ahí que es importante. La primera impresión es inolvidable.

A continuación se enunciarán los pasos para un programa de inducción.

- **Palabras de bienvenida:** Constituye uno de los aspectos a los que se debe presentar mayor importancia y atención. Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

- **Palabras de introducción.** Exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo funcionario. Entregar al colaborador una copia por escrito de dicho programa.
- **Presentación del compañero guía** con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción.
- **Presentación del nuevo empleado** a los compañeros de la unidad donde va a laborar.

Es importante que el supervisor o el compañero guía, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada funcionario se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano. Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones laborales a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente.

Esto incluye aspectos como los siguientes:

- Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.

- Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
- Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial.
- Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra. Recordarle que el teléfono es para acortar las distancias y no para alargar las llamadas.
- Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía
- Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.
- Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
- Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales
- Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.
- Explicarle las condiciones de trabajo:
 1. Horas de trabajo
 2. Entrada para empleados
 3. Horas de comida

4. Recesos para tomar café, períodos de descanso
5. Llamadas telefónicas y correo personal
6. Políticas y requerimientos de tiempo extra
7. Días de pago y procedimientos para recibir el pago
8. Armarios (lockers)
9. Otros.

- Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:
 1. Cumplimiento de las responsabilidades
 2. Asistencia y puntualidad
 3. Manejo de información confidencial
 4. Conducta
 5. Apariencia general
 6. Uso de uniforme
- Por ser una organización prestadora de salud, es de suma importancia que el empleado conozca los riesgos inherentes al puesto de trabajo y de no acatar las normas y procedimientos adecuados las consecuencia que genera para sí y para la institución la omisión de los riesgos, efectos y consecuencia
- Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales.
- Debe prestarse atención especial a la persona a la que se asignará el nuevo empleado: el empleado guía.

- Conducir al empleado con el supervisor inmediato quien:
- Presentará el nuevo miembro a sus compañeros
- Familiarizará al empleado con el lugar de trabajo
- Iniciará la capacitación en el trabajo

- **Etapa de seguimiento**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas

Se sugiere que el programa de socialización sea, al menos, de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba.

1. Se sugiere llevar a cabo estas actividades de inducción para cada una de las siguientes etapas:

1-Primera etapa: Bienvenida

Diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado

Presentación con los compañeros de trabajo

Recorrido por lugares de uso frecuente en su trabajo

2 .Segunda etapa: Introducción a la organización

Debe abarcar temas referidos a información de la organización. En lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros funcionarios de la unidad para que el empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar.

3 .Tercera etapa: Seguimiento.

En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado, a partir de las cuales se generará un informe de adaptación por parte del jefe tomando en cuenta la opinión del compañero guía.

Mediante el uso adecuado del proceso de socialización, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Si la organización no recurre a esta fuente de sabia socialización de su personal, pagará, como en el pasado, un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

En conclusión, y como corolario de lo expuesto, toda empresa debe contar con un programa de inducción, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

V.1 CONCLUSIONES

A raíz del análisis de este estudio se llegó a las siguientes conclusiones.

- A través de la inducción se facilita el ajuste de los trabajadores a la organización.
- La inducción tiene que ver con el puesto de trabajo y el trabajo en grupo.
- Un programa inductivo proporciona las bases para la motivación, el compromiso y la productividad del trabajo.
- Se concluye que el programa de inducción debe contener no solo lo relacionado con el puesto de trabajo, sino también beneficios, promociones o ascensos, reglas, sanciones, jubilaciones, transferencias entre otros.
- Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos la coordinación con los supervisores de los departamentos o servicios, donde se va a desempeñar el trabajador,

- Con la inducción se lleva a obtener información, con respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño.

- Los supervisores deben estar capacitados para efectuar la inducción correctamente.

- El supervisor debe ser un facilitador para que se logre la aceptación social del recién ingresado por el grupo de trabajo.

V.2.- Recomendaciones.

Considerando lo anteriormente expuesto y para poder realizar los ajustes necesarios se recomienda lo siguiente:

Realizar un programa de inducción que ayude a facilitar el ajuste del nuevo trabajador y aumente su eficacia para que contribuya con la productividad del Hospital Universitario de Caracas a través de La Dirección de Recursos Humanos. Para ello se señalará aspectos tales como:

- ❖ El Departamento de Personal y la Gerencia de Recursos Humanos, debe concientizar sobre la necesidad urgente de elaborar políticas acordes con la era moderna a fin de relacionar el potencial del recurso humano con la tecnología.

- ❖ Así como también desarrollar planes que eleven la eficiencia del trabajador para potenciar habilidades y destrezas.

- ❖ Debe tomar en cuenta que el recurso humano es factor importante para el logro de los objetivos de la institución y considerar que es a través del programa de inducción donde se va a monitorizar la motivación y el buen desempeño del trabajador dentro de la institución, así como resaltar la imagen de la gerencia para lograr servir con calidad la razón de ser, en nuestro caso el paciente

- ❖ Establecer en base a las necesidades detectadas la Inducción, Adiestramiento operacional, a todos los trabajadores Sociales del las Organizaciones Prestadoras de Servicios de Salud

- ❖ Crear y mantener la motivación y el interés en el Personal por medio de reuniones, eventos y campañas especiales con el objeto de promover un mejor desempeño profesional

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BALESTRINI, A, Miriam (1998). Como se elabora el proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Briceño

CARRERA, Ludivina (1999). Técnicas de redacción e Investigación Documental. Universidad Católica Andrés Bello 1ra Edición Caracas, Venezuela.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Editorial Trillas, 1989

HOCHMAN, Elena (1979), Técnicas de Investigación Documental. Editorial Trillas México.

CHIAVENATO, Adalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración . Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1992.

JIMÉNEZ ENRIQUE: "Diseño Programa de Inducción General para la Empresa Abraham Sultán, S & C.A, Tesis no publicada. Universidad Simón Rodríguez. 1995.

KEITH, Davis: El comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. 1985.

MALAVE Rosy: Propuesta de un Programa de Inducción adaptado al Personal Fijo y al Nuevo Ingreso de la Empresa Cp SHIPS Venezuela C. A .Tesis no publicada. UCAB- 2001- 2002

MARTINEZ LUNA, Lisette: Los Recursos Humanos :Pasos para Elaborar un Manual de Socialización, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 24, pp [6164], ISSN 10177507, Mayo 1999.

MONDY Waine. y otros: Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. México .1997.

ROBBINS Stephens. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y Aplicaciones . México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987, p. 439

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL). Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Manual de Trabajo de Grado de Especial Maestría y Tesis Doctorales (2003). Caracas

VILLEGAS, José: Administración de Personal. Editorial Oasis Venezuela 1997.

VROOM, Victor y otros: Motivación a la alta Gerencia. Editorial Trillas México 1992.

Tesis para optar por el grado de Maestría en Salud Pública con mención en Gerencia en Salud. Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Postgrado. Febrero 2001.

[Http://www.poder-judicial.go.cr/transparencia /PTRABO2/3-admrh](http://www.poder-judicial.go.cr/transparencia/PTRABO2/3-admrh). Doc. 2001.

[Http:// www. ugm.org.mx/pdf/geos01-1/Garcia-Sahagun01-1.pdf](http://www.ugm.org.mx/pdf/geos01-1/Garcia-Sahagun01-1.pdf). 2002

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/lmartinz.htm> 1999.

<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

LEYES.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Caracas. 2002

Ley de Salud, Higiene y Condiciones del Ambiente de Trabajo. 2003

Ley del Estatuto de la Función Pública. Caracas. 2002

Ley del Trabajo. Caracas. 1997.

Anexos

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Este instrumento, fue creado con la finalidad de recolectar información, sobre los procesos que se utilizan en el Institutos

Prestadores de Servicios de Salud , al realizar su comunicación organizacional, así, como conocer las políticas, estrategias, patrón de comportamiento, creencias y valores que desarrollan al realizar la Inducción al nuevo trabajador en el Instituto Hospital Universitario de Caracas, para obtener los parámetros necesarios, con la finalidad de Diseñar un Programa Inductivo al Nuevo Trabajador del Hospital, basado en las competencias y funciones tales como la responsabilidad gerencial de planificación, coordinación, ejecución y evaluación de programas y políticas sociales dirigidas a crear una alternativa más viable para lograr que el nuevo recurso humano sea eficiente y productivo de manera que la base de calidad y productividad logre la máxima rentabilidad en el sector público propuesto en la Investigación.

Este Instrumento, será aplicado a todos los integrantes del Cuerpo Social Gerencial y llenado por el Responsable de la Investigación, de acuerdo a la Información Suministrada por los mismos.

FECHA: ____/____/____

A continuación se presenta una serie de interrogantes, a los cuales, les agradecemos su colaboración, al responder con la mayor precisión posible, ya que con esto, Usted, ayudará a dar un gran aporte a un estudio de Investigación llevado a cabo, para culminar la Tesis de Especialista en Gerencia de los Servicios Asistenciales de Salud en la Universidad Católica Andrés Bello.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombres y Apellidos: _____

Departamento al que pertenece: _____

Sexo: M _____ F _____

Tiempo en el Cargo: _____

Antigüedad en la Organización: _____

Nivel de instrucción _____

MARQUE CON UNA "X" O UN CÍRCULO SU RESPUESTA:

1. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos le otorga la adecuada importancia a la Inducción de Gestión Gerencial de Comunicación Organizacional al nuevo empleado dentro de la Organización?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

2. ¿Piensa usted necesaria la creación de políticas que es necesaria la inducción al nuevo trabajador en las diferentes áreas de trabajo?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

3. ¿Cree usted que es indispensable la formulación e instrumentación de políticas, normas y programas de administración de personal en el instituto?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

4. ¿Entre las políticas y funciones básicas programadas por el Departamento de Recursos Humanos considera Usted que las realizan con efectividad y eficacia?

a. Entrevista al nuevo Trabajador y la Inducción sobre Normas y Procedimientos de la Organización al Nuevo Empleado.

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

b. Información Escrita sobre los procedimientos y métodos a realizar en la Gerencia asignada

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

c. Asignación de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

d. Realización de un Periodo de Pasantias con el objeto de evaluar las actividades, actitudes y comportamiento del cuerpo social del instituto

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

5. ¿Con que frecuencias se controla el cumplimiento de las políticas normas e instrucciones emanadas del Consejo Directivo y la Dirección de Hospital?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

6. ¿Cree usted que el nuevo trabajador debe conocer las disposiciones legales que amparan tales como la ley del Trabajo, Ley del Estatuto del Funcionario Público Contratación Colectiva etc.?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

7. ¿Considera Usted, que los a los nuevos trabajadores se les debe promover con reconocimientos acorde con las funciones realizadas?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

8. **¿Indique con que frecuencia son utilizados los siguientes mecanismos de retroalimentación: Buzones de Sugerencia.**

Siempre_____Algunas veces_____Nunca_____

9. **Cree usted, que los conflictos Interpersonales influyen en el éxito y competencia de las funciones y tareas de los integrantes del cuerpo social del Instituto por falta de conocimiento de la normas del instituto?**

Siempre_____Algunas veces_____Nunca_____

10. **¿Cree usted que las acciones, comportamiento y gestión de la organización aumentan el deseo de pertenencia en el nuevo trabajador?**

Siempre_____Algunas veces_____Nunca_____