

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA PARA INTEGRAR TRABAJADORES EN
MISIÓN PARA COLSANITAS COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA S.A.**

**VIVIANA ANDREA ALZATE MORALES
KAREN YINET HERRERA VANEGAS
GIOVANNY ALBERTO ROJAS CUCAITA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2015

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA PARA INTEGRAR TRABAJADORES EN
MISIÓN PARA COLSANITAS COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA S.A.**

VIVIANA ANDREA ALZATE MORALES

KAREN YINET HERRERA VANEGAS

GIOVANNY ALBERTO ROJAS CUCAITA

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Director
EDUARDO PEÑA
PROFESOR CATEDRÁTICO**

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Julio 15 de 2015

*Para Dios, para mis hijas y por mis hijas, forjadoras del
esfuerzo de todos estos años de trabajo, todo resumido en logro,
amistad y futuro....*

Viviana

*Este proyecto va dedicado a Dios por darme la vida y guiarme
por el camino correcto, a mis padres y hermanos por su apoyo
incondicional, a mis amigos quienes compartieron vivencias,
alegrías y tristezas.*

Karen

*A Dios por haber permitido que llegara a este punto y también
por haber puesto en mi camino a lo largo de mi carrera ángeles
como mi hermano y mi cuñada quienes con su apoyo
incondicional aportaron de una u otra manera el logro de este
objetivo.*

Giovanny

Agradecimientos

Este trabajo investigativo es producto del aporte de innumerables personas e instituciones sin las cuales no habría sido posible la terminación exitosa del mismo. En primer lugar queremos expresar nuestra gratitud a todos los integrantes del programa de Administración de empresas, en especial al cuerpo colegiado de docentes, quienes a través de varios años nos transmitieron sus conocimientos y experiencias, además de ayudarnos a perfeccionar nuestras habilidades y competencias para desarrollar perfiles profesionales que construyan mejores organizaciones y mayores opciones de participación social, posibilitando una Colombia más competitiva y justa en todos sus escenarios.

De igual forma, expresamos nuestra gratitud al tutor Eduardo Peña por su orientación y experticia, factores indispensables para el desarrollo y construcción idóneos del proyecto investigativo. También, a nuestros compañeros de carrera, quienes de una u otra manera estuvieron presentes durante todo el proceso académico.

A la institución Colsanitas S.A., a la Fundación Universitaria Los Libertadores, institución que nos proporcionó las herramientas y fundamentos para ser profesionales competitivos en el mercado laboral de cualquier contexto.

Contenido	Pág.
Glosario	11
Resumen	15
Introducción	17
1. Planteamiento del Problema	20
1.1. Formulación del Problema	25
2. Justificación	26
3. Objetivos	31
3.1. Objetivo General	31
3.2. Objetivos Específicos	31
4. Marco de Referencia	32
4.1. Marco Teórico	32
4.2. Marco Conceptual	52
4.3. Marco Legal	55
5. Metodología	56
5.1. Tipo de Investigación	56
5.2. Diseño investigativo	56
5.3. Población y Muestra	57
5.4. Instrumento	58
5.5. Recolección de la información	58
5.6. Análisis y Procesamiento de los datos	59
6. Conclusiones y Recomendaciones	74

Referencias	79
ANEXOS	91

	Lista de Anexos	Pág.
Anexo 1. Protocolo del instrumento		92
Anexo 2 Encuesta de satisfacción		96
Anexo 3 Manual para integrar trabajadores en misión		97

Lista de Gráficas	Pág.
Gráfica No. 1: Posterior al proceso de contratación	59
Grafica No. 2: Durante el proceso de inducción	60
Grafica No. 3: En el desarrollo del proceso de inducción	61
Grafica No. 4: La inducción realizada incluyó	62
Grafica No. 5: Dentro de las actividades de inducción	63
Grafica No. 6: La inducción hizo referencia	64
Grafica No. 7: La organización le facilitó al final de la inducción	65
Grafica No. 8: Cuándo le indicaron el lugar de su puesto de trabajo	66
Grafica No. 9: Cuándo recibió el puesto de trabajo, quién	67
Grafica No. 10: En el momento de recibir sus tareas, se le documentó	68
Grafica No. 11: En lo relacionado con el manejo de equipos	69
Grafica No. 12: Cuándo le entregaron el cargo, se realizó un acta	70
Grafica No. 13: Al final de la inducción al puesto de trabajo	71
Grafica No. 14: Durante su permanencia en la organización	72
Grafica No. 15: La organización le facilitó al final de la inducción	73

Lista de Tablas	Pág.
Tabla 1. Tabla de datos demográficos	82
Tabla 2. Tabla de puntuaciones y frecuencias arrojados	88

Glosario

A continuación se describen los términos y conceptos que aparecen más frecuentes en el trabajo de investigación:

Aprendizaje: El aprendizaje significa cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de un individuo, la conducta va teniendo modificaciones en el transcurso de la vida, El aprendizaje afecta en gran forma la manera de pensar, el sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Esto se aprende con la vida en sociedad.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio. Recuperado de: <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

Formación: Este proceso de aprendizaje se puede definir como la secuencia de codificación, retención y utilización de la información. (Muchinsky, 2000. p. 172).

Inducción: Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y a evitar comentarios poco veraces o fugaces, que podrían poner en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información, fomentar el uso de elementos de protección personal, etc. (Grados, p 325),

Inducción Corporativa: En relación con la inducción general o corporativa, existen algunos aspectos complementarios, como la conferencia, curso o taller que consiste en dar información general acerca de la empresa, que incluye una breve reseña histórica de la organización, filiales, productos o servicios que proporciona, número de personas que laboran, organigrama, etc. (Grados, pp. 328, 329),

Inducción Específica: En relación con la inducción específica o al puesto de trabajo. La persona que ya surtió los requisitos de la inducción general o corporativa, deberá presentarse en el área específica de trabajo, para iniciar su inducción al puesto. (Grados, p. 331).

Reinducción: Es un método que se utiliza para reforzar y dar a conocer a los antiguos trabajadores, los cambios en la información básica de la organización y del cargo a desempeñar.

Se debe desarrollar la reinducción del personal que se encuentra vinculado a la empresa, a fin de garantizar un adecuado proceso de adaptación al trabajo y actualización de conocimientos para un mejor desempeño de las funciones asignadas. (Sena, 2012).

Políticas: conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Presupuesto: plan de ingresos y egresos de corto plazo, conformado por programas, proyectos y actividades por realizar en una organización. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Programa: conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Proceso: conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Puesto: conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Recursos: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Responsabilidad: condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo. Recuperado de: [http:// orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario](http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario)

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo la realización de un programa de inducción para el personal en misión de Colsanitas S.A. en la ciudad de Bogotá D.C., posibilitando el desarrollo de un plan de formación que cumpliera con las exigencias y requerimientos de la citada organización. Con el fin de diagnosticar con precisión las necesidades se diseñó un cuestionario de 15 preguntas que caracterizan la inducción corporativa, la inducción específica y la reinducción con su respectivo instructivo para su aplicación en la población objeto de estudio. El estudio es de tipo descriptivo, y el diseño es no experimental transeccional, ya que se hizo en un solo momento la medición. La muestra representativa del universo estudiado está conformada por 180 empleados en misión del área de recaudos, y correspondencia, delimitando la muestra representativa en 54 personas de las áreas señaladas y siguiendo el criterio metodológico del 30%. Para efectos de obtención de información secundaria, se tomaron libros, artículos y documentos de una base de datos de la mayor confiabilidad, La información recolectada se procesó, tabuló y los resultados obtenidos se expresan en figuras explicadas cualitativa y cuantitativamente. Otros elementos que apoyan la producción investigativa están constituidos por tablas, y especialmente el manual diseñado y construido para que la compañía pueda ponerlo en práctica con las empresas intermediadoras. Todos estos aspectos llevaron al equipo de trabajo a las conclusiones y a las recomendaciones para la organización de medicina Prepagada, de modo que la empresa tenga el mejor material y secuencia de proceso para solucionar en forma definitiva el problema en la ciudad de Bogotá D.C., y pueda extender su uso al resto de municipios donde la organización tiene presencia.

Palabras Claves: Aprendizaje, Formación, Inducción, Inducción Corporativa, Inducción Específica, Reinducción.

Introducción

Los procesos de formación en las empresas cada vez cobran mayor vigencia e importancia para los directivos de todas las empresas. El proceso de inducción hace parte integral de este repertorio identificándose por ser el proceso primario de formación en la organización. De modo, que si este proceso presenta fallas o vacíos, el trabajador que ingresa replicará estas anomalías en el desempeño de sus funciones. La reducción de costos en la entidad Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A., es coyuntural y el rendimiento de los trabajadores en misión no es el mejor, lo que coloca a la empresa en una situación muy comprometida.

Siendo una situación tan compleja, en donde la sintomatología abunda, realmente fue bastante sencillo identificar problemas, que para la organización Colsanitas constituye un verdadero desafío como empresa, ya que nunca se había enfrentado a realizar parte de sus operaciones a través de personal intermediado, y lo cual se ha desprendido una serie de situaciones incómodas para los usuarios por la falta de información o reportes defectuosos, lo que hace que el momento sea especialmente difícil.

A partir de esta perspectiva, se pudo identificar más claramente la situación y aunque los objetivos iniciales fueron demasiado ambiciosos para las posibilidades del equipo investigador, ya que abocaban a varias aplicaciones de cuestionarios y trabajar en un plano longitudinal, se buscó abordar la problemática desde un plano transversal, que permitió alcanzar las metas desde un estado viable para la obtención de un producto verificable y efectivo para surtir las necesidades empresariales de Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A.

Conforme a lo expresado con anterioridad, se dio curso al replanteamiento de los objetivos, pregunta de investigación, título de la investigación y su enfoque metodológico. El planteamiento del problema se pudo articular desde sus síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico de manera expedita. De igual forma la justificación de la investigación posee elementos rigurosos de pertinencia e importancia. Los apartes de orden conceptual y teórico ya tenían unas fuentes de información secundaria que expresaban la calidad de su origen, y su ampliación se realizó por la misma dirección. Con el diseño investigativo elegido fue viable consolidar los demás elementos del trabajo, tales como, que se iba a realizar un estudio descriptivo, con una población y muestra representativa definidas, y un instrumento de medición.

Por último, efectuó la aplicación del instrumento diagnóstico de necesidades a 54 personas que constituyó la muestra significativa, de acuerdo a lo señalado por Malavé, (2002), para la aplicación planteada. A partir de la información suministrada por los empleados se

efectuó la tabulación de la información, que se representa en una serie de gráficas comentadas, de las cuales se desprenden las conclusiones de este trabajo. Para finalizar se postulan un conjunto de recomendaciones para la organización a fin de que pueda tomar las acciones correctivas en el desarrollo del proceso de inducción y reinducción mediante el desarrollo de un manual detallado y didáctico que pretende ser exhaustivo en toda las temáticas relacionadas. El manual brinda al empresario un estudio completo y real para adecuar la metodología que actualmente usan las empresas intermediadoras, haciendo posible un proceso para integrar trabajadores que cumpla cabalmente con los requisitos y necesidades de la organización de salud, y que tenga verdaderos efectos para su desempeño exitoso de los empleados en misión, y que a su vez replique en su imagen corporativa, el servicio a los clientes y su competitividad empresarial.

1. Planteamiento del problema

La empresa de Medicina Prepagada, Colsanitas S.A., es una organización de infraestructura clínica y hospitalaria, de servicios al usuario, así como de servicios comerciales e industriales, que hace parte de la Organización Sanitas Internacional.

Es una organización que hoy en día hace presencia en países como Colombia, Venezuela y Brasil, que a lo largo de su historia ha estado presente en Ecuador, Argentina, Chile y México y que ha crecido en torno al objeto social de sus empresas, que es el de brindar servicios integrales de salud y otros servicios asociados de alta calidad. La Organización Sanitas Internacional, vela por el cuidado de los usuarios de sus diferentes empresas en los países en los que está presente, busca ser reconocida siempre por su enfoque humano, científico y técnico como el Grupo Empresarial líder en Iberoamérica en la prestación de servicios integrales de salud y otros servicios asociados.

La organización de salud viene en un proceso de transformación desde el año 2014, situación que sobrevino a partir del cambio de presidencia, por el representante legal de la compañía que dirigía en Venezuela. El cambio posee una política central de reducción de costos dentro de la cual se ha realizado un intenso proceso de externalización del recurso humano. Dentro de las diversas áreas que ha externalizado la compañía se encuentra toda la parte de recaudos, que comprende todo lo relacionado con cajas que han venido presentando una gestión muy declinada por la falta de conocimiento en los procesos mismos de caja y procesos alternos,

con el agravante de una falta de formación muy sentida en atención al usuario, factor que ha generado un impacto muy negativo en todos los empleados de las oficinas. Estas acciones fallidas, a su vez, han representado toda clase de reprocesos en las áreas de contabilidad y tesorería.

Los nuevos proveedores de personal, las empresas Brinks, Prosegur y Servientrega, que actúan como los intermediadores, contratan a los nuevos trabajadores bajo la modalidad de contrato a término fijo, que una vez se cumple, termina la relación laboral, el trabajador tiene 15 días de descanso, pero para volver a ingresar, debe volver a surtir todos los pasos del proceso de selección, desde documentación, estudio de seguridad, pruebas, entrevistas, polígrafo, lo cual ha generado una altísima tasa de rotación, en pocas palabras, el descontento por tener que volver a aplicar a un proceso ya surtido no tiene justificación para los empleados que ya tienen un recorrido en la organización.

De otra parte, los intermediadores no solo realizan el proceso de contratación, sino que abarcan el proceso de inducción, que sería coherente desde la gestión humana desde una interrelación de procesos, pero contradictoriamente aunque se seleccionan y contratan personas de acuerdo a un perfil ocupacional para que se desempeñen adecuadamente en las labores encomendadas, existen fallas evidentes en la falta de formación, con la explicación sobre información, documentación y otros elementos que deben ser parte importante del proceso de inducción, y que se hace evidente en la ejecución de las tareas, por el notable desconocimiento con que llegan las personas al momento de operar en las cajas. En consecuencia, ambos

proveedores han tenido que pagar cuantiosas sumas de dinero, por la falta de controles, y errores continuos. Como agravante, se ha detectado una falla constante en las comunicaciones por parte de los funcionarios de caja, lo que impide cualquier acción de mejora.

El área de correspondencia se intermedió con la empresa Servientrega, lo que ha conducido a ilimitados extravíos y pérdida de la misma, a un nivel que muchos usuarios no han recibido las cuentas u otro tipo de comunicación en todo lo que va corrido del año, y por tanto el descontento de los clientes va en aumento.

Sobre estos aspectos de la externalización, es importante hacer una nota, referida desde el artículo publicado por León, (2008), quién señala que para evitar errores de interpretación, es preciso tener clara la diferencia entre tercerización e intermediación laboral, y de la consulta al laboralista Ricardo Herrera se extracta:

“Un tema clave para diferenciar ambas figuras es la subordinación de personal. La intermediación implica el destaque de la mano de obra a una empresa cliente que es la que da órdenes a ese personal. “Por ejemplo, si contrato servicios de limpieza para mi empresa, seré yo quien le diré cómo, cuándo y dónde limpiar”. La tercerización, en tanto, implica la prestación de un servicio, o la ejecución de una obra. En este caso, el contratista deberá contar con el capital, equipos y personal propio, él mismo estará subordinado a la empresa que da el servicio y no al cliente. Así, si una empresa quiere brindar servicios de alimentación a sus trabajadores, pero no

puede hacerlo contrata un tercero como Sodexho que traerá su propio personal e implementos de cocina para dar el servicio”.

En relación con el tema de referencia, entonces se trata de un proceso de intermediación laboral, sin embargo, sea cual fuere la figura el efecto negativo sigue siendo el mismo, toda vez que los trabajadores intermediados, no cumplen a cabalidad con las funciones propias de su puesto de trabajo, por falta de formación y de no haber realizado un proceso de inducción orientado a la organización, ni a sus requerimientos ni a sus especificaciones.

No se hace dificultoso prever que con una situación negativa tan compleja, los efectos tendrán unas consecuencias sin precedentes para la organización, no solo en su operatividad, sino en todos sus procesos empresariales, además del impacto que se viene generando en las relaciones de trabajo, el mal servicio al usuario interno y externo, la falta de satisfacción laboral, la mala imagen que se está proyectando hacia sus clientes y competidores, y ya no basta con el haber sido la empresa líder de Medicina Prepagada durante varios decenios, en este momento la organización afronta un severo deterioro en algunos de sus procesos operativos y de servicios, donde se evidencia un serio problema de competitividad y de permanencia en el tiempo.

De acuerdo a lo anteriormente referido, y siendo el propósito mismo de esta investigación el desarrollar un proceso estructurado para integrar a los nuevos trabajadores en misión mediante la construcción de un manual guía para que bajo estos lineamientos actúen los intermediadores laborales, y con los respectivos controles desde la organización, se pueda verificar la calidad del proceso de inducción corporativa, inducción específica para los puestos de trabajo y un complemento de un programa de reinducción para los trabajadores que lleven más de un contrato laboral a fin que estén actualizados en los cambios organizacionales, y en conjunto, poder hacer una acción mancomunada que permita el buen desempeño del personal en sintonía con los objetivos empresariales.

De esta manera, se pretende actuar, reducir las amenazas del entorno, y asentarse nuevamente como una compañía sólida que opere de manera oportuna y eficaz dando soluciones a sus usuarios, restaurando la fidelización hacia la organización y siendo competitiva, y hegemónica en esa franja de la salud de los colombianos.

Finalmente, este proyecto se materializa desde las lecciones y contenidos de la asignatura de talento humano del plan de estudios anterior, considerando como apropiada y relevante para el equipo investigador en su perfeccionamiento profesional y disciplinar como futuros Administradores de Empresas.

A partir de lo señalado, surge inequívocamente la siguiente pregunta de investigación:

1.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos, contenidos y métodos necesarios para desarrollar un programa para integrar trabajadores en misión que satisfagan las necesidades y requerimientos de Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A.?

2. Justificación

Con la realización de la presente investigación, la generación de conocimientos y herramientas para el profesional dedicado a la Gestión Humana, desde la Administración de Empresas, es invaluable para armonizar el personal de una organización con sus objetivos corporativos. Con bases estructuradas, se podrá desarrollar procesos formativos para integrar personas nuevas y actualizar a los colaboradores con más de un contrato de trabajo de un año, a fin de que conozcan el tipo y estructura de empresa en la que se encuentra vinculado, las normas, los aspectos contractuales laborales, sus beneficios, así como sus funciones en el puesto de trabajo, como también el estar renovados en los cambios que se vayan presentando para finalmente poder cumplir efectivamente con sus tareas, actividades y responsabilidades de manera cabal, contribuyendo en todo momento al logro de los objetivos de la organización Colsanitas, Compañía de Medicina Prepagada S.A.

Los diferentes componentes de un programa de inducción, hacen posible que los trabajadores, conozcan no solo a la organización de la que ahora son parte, también será el insumo por excelencia para manejar las tareas, actividades, procedimientos, procesos y hasta el mismo macroproceso en el que está inmersa la organización. De esta manera, el trabajador nuevo tendrá una mayor seguridad en sus acciones, y por lo tanto se podrá esperar de él un rendimiento superior. ¿Pero en el caso contrario, que se podría esperar? Un trabajador que no ha recibido la información necesaria y auténtica se percibirá como un individuo sin horizonte, donde su intuición por buena y desarrollada que sea, nunca podrá alcanzar las verdaderas directrices para desarrollar no solo un trabajo bien hecho, también desconocerá a las personas que le puedan

brindar apoyo y soporte al no entender del todo un procedimiento, una directiva, y hasta la forma de socializar sus aspectos laborales y personales con sus compañeros de trabajo. Será una persona insatisfecha, con bajo compromiso, y muy dispuesta a retirarse en cualquier momento, y esto justamente es lo que no necesita la organización Colsanitas Medicina Prepagada S.A.

Sobre el proceso de inducción al personal Grados, (2003), lo describe como una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y a evitar comentarios poco veraces o fugaces, que podrían poner en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información, fomentar el uso de elementos de protección personal, etc.

Para Dressler, (1994), citado por Grados, p. 325, la inducción significa “Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”.

Es importante anotar que el proceso de inducción como parte de un programa general de formación, está estrechamente ligado al comportamiento organizacional, y al clima organizacional.

“La labor de identificar los aspectos intrínsecos a la organización, las características individuales o características del trabajador, tienen una relación dinámica mediante percepciones y experiencias, que influyen en la salud y el desempeño de las personas, y desde la gestión organizacional, que hace referencia a los aspectos propios de la administración de personal los cuales incluyen el estilo de mando, los pagos y la contratación, la participación y acceso a planes de inducción y capacitación, el bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias que se adopten para el manejo de cambios que afecten a otras personas, la comunicación, la modalidad de organización del trabajo, etc.”. (Ministerio de la Protección Social. (2008), Resolución 2646. Capítulo 2, Artículo 5, Capítulo 2, Artículo 6, Literal A).

Es así, que para el cumplimiento de los objetivos de la organización, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, no solo desde lo formativo, sino desde la socialización de los nuevos trabajadores.

Es muy importante referir que el liderazgo que predomina en la organización actual es de corte autocrático, muy centrado en la tarea, y su ejercicio apoyará no solo el deterioro en el entorno laboral, los mayores niveles de ausentismo, las altas tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

No obstante, para la cultura de los empleados antiguos, su deseo es contribuir al éxito, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más desarrollo de productos y servicios, entonces, al realizar un proceso de inducción adaptado a las necesidades de la organización, no solo habrá en los distintos puestos de trabajo personas capacitadas que satisfagan las necesidades de sus clientes internos y externos, en medio de un ambiente motivante, al considerar el hecho de que las personas son el principal activo de las organizaciones.

En relación con el cambio, Rodríguez, (1998), señala que todo tipo de proceso de cambio genera algún tipo de resistencias, que podrán amortiguarse, e incluso superarse, en la medida en que se haya desarrollado un adecuado proceso de socialización general y efectiva. Los elementos esenciales son referidos como la seguridad y la estabilidad, pero siempre existe un miedo atávico que ha desarrollado nuestra cultura al cambio y a la innovación que atrae a las personas a los espacios antiguos, que ya fueron recorridos.

Para el caso particular de esta investigación, el cambio político, administrativo y operativo al interior de la entidad nunca fue anunciado, se dio de manera súbita, sin precedente alguno, los empleados se desenvolvían en un lugar de trabajo armónico y seguro, gozaban de varios beneficios extralegales, de un ambiente laboral inmejorable, se veían como participantes activos de la gestión empresarial. Como se anotó anteriormente, lo intempestivo de cambio llegó al punto de tener que reversar procesos, por los malos resultados, el choque ha sido de unas características muy negativas y ha afectado a todos los miembros de la entidad en mayor o menor grado.

Por otro lado, los estudiantes investigadores, han considerado que la temática objeto de estudio es de gran pertinencia y relevancia en su formación disciplinar y profesional, además representa un espacio claro para armonizar la actividad humana en las organizaciones, con la administración y mejora continua de la institución.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Desarrollar un programa para integrar trabajadores en misión orientado a las necesidades y especificaciones de la organización Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A.

3.2.Objetivos Específicos

- Revisar los elementos constitutivos del programa de inducción que realizan los intermediadores actuales.
- Conocer la percepción de los trabajadores en torno a la información recibida durante su proceso de integración, para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar un programa de inducción corporativa, específica y de reinducción para trabajadores en misión nuevos o que hayan tenido más de un contrato laboral, orientado a las necesidades y especificaciones de la organización Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A.

4. Marco de Referencia

4.1.Marco Teórico

En este aparte de la investigación se documentarán las consultas realizadas en fuentes secundarias, desde los autores y obras reconocidas, artículos y otras fuentes, a fin de darle todo el soporte teórico que merece.

En una era de cambios tan significativos en el entorno empresarial, se hace indispensable lograr que todos los trabajadores al servicio de una organización, tengan los recursos para su mejor desempeño y puedan contribuir a la misión de la misma. En primer lugar, y para que esta premisa se cumpla, se debe tener como recurso primario la información, ya que sin ella será materialmente imposible que sepan cómo desarrollar sus funciones, así como si los objetivos que ellos dilucidan son los mismos de la organización. Sin un proceso de integración adecuado, esto sería una utopía, y no solo referida a los conocimientos corporativos y del puesto de trabajo, también en plantear un buen ambiente para que los empleados rindan y se sientan motivados. De esta manera, el proceso de inducción juega un papel tan decisivo al interior de la organización, y por ello, es importante tratarlo de manera que se viabilicen las energías y los esfuerzos de las personas, sus expectativas, para que se sientan importantes para la organización. Así mismo, es relevante el poder aprovechar el conocimiento adquirido para promover en los empleados la autonomía, la innovación, la creatividad, etc., orientándolos al mejoramiento continuo de la empresa.

En primer lugar, es pertinente hacer la aclaración del término “Integrar trabajadores”, que si bien es conocido en distintos ámbitos educativos como un concepto constitutivo del proceso de inducción corporativa o general, inducción específica o al puesto de trabajo y reinducción, es el Sena, 2012, en su versión de competencia laboral 112005 versión 2 código 2100201009 del plan de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, del programa Tecnólogo en Gestión del Talento Humano del Centro de Gestión Administrativa, quién la define como:

“Integrar trabajadores y proveedores a la organización, de acuerdo con el direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos, y roles de trabajo, y cuyos resultados de aprendizaje se describen con los códigos 210020100901, 210020100902, 210020100903, 210020100904, y cuyas denominaciones respectivamente hacen referencia a Elaborar programas de inducción y reinducción de acuerdo con los planes, variables, normas y procedimientos de la organización. Diseñar los documentos y ayudas didácticas aplicando las tecnologías de la información y comunicación requeridas en el plan de inducción-reinducción. Desarrollar acciones en los programas inducción y reinducción siguiendo la metodología y recursos previstos en el plan, y por último, evaluar el programa de inducción y reinducción de personal y presentar informe de los resultados obtenidos.

Es imprescindible hacer claridad que en la denominación primaria del concepto de la competencia laboral, el Sena considera que integrar trabajadores y proveedores se focaliza en un mismo sentido, ya que las contrataciones de personal se hacen por vía laboral directa o por contratación de servicios, sin tratarse de intermediación laboral temporal, outsourcing o

tercerización para los fines educativos o misionales de la institución estatal, es la entidad misma quién se encarga del direccionamiento de sus trabajadores, sea cual fuere la vía contractual.

Ahora bien, la organización Colsanitas Compañía de medicina Prepagada S.A., está en un proceso de cambio o transformación, por lo cual se hace meritorio explorar que significado tienen estos conceptos. En un artículo publicado por Botero (2004), refiere que hace 62 años el economista norteamericano de origen austriaco, Joseph Schumpeter, afirmó: "El proceso de crecimiento económico de manera incesante revoluciona las estructuras económicas desde adentro, permanentemente destruyendo el antiguo orden e incesantemente creando uno nuevo. Este es el proceso de destrucción creativa que es un elemento esencial del capitalismo".

Según su opinión, "el fundamento del crecimiento de la economía, más que producir mayores cantidades de los mismos bienes, es producir nuevos bienes. En los Estados Unidos cerca del cinco por ciento de los empleos desaparecen cada tres meses, pero una cifra casi igual de nuevos empleos se crea cada trimestre. Diez de las principales firmas norteamericanas en el 2002 no existían en 1960 y de las veinticinco empresas más grandes en 1960, solo cuatro de ellas sobreviven. Es difícil dar ejemplos más ilustrativos de la destrucción creativa". Las empresas hoy en día tienen que saber canibalizarse y autodestruirse, si pretenden sobrevivir. De no hacerlo ellas mismas, otros lo harán por ellas.

En Colombia existen enormes sesgos que obstaculizan el cambio. El primero de ellos es la rigidez laboral. Mientras no tengamos un régimen de trabajo que le dé a las empresas la flexibilidad de cambiar rumbo y modificar su estructura laboral a la medida y con la velocidad que lo exigen los mercados, siempre estaremos en desventaja. En segundo lugar siguen existiendo enormes trabas y cortapisas en la creación y la desaparición de las empresas. El capitalismo, ya lo señaló Schumpeter, es un proceso de destrucción creativa. Lo nuevo destruye lo viejo. Tanto la creación como la destrucción son esenciales en mover la economía hacia adelante. Finalmente está el absurdo sesgo jurídico, administrativo y moral en contra de las quiebras, ya sean empresariales o individuales. En términos generales, cada año un número gigantesco de negocios fracasa. En Estados Unidos es el 88 por ciento. Pero un número ligeramente mayor de negocios se establece cada año. Botero, (2004), comentó: “Entorpecer la creación de nuevas empresas como se hace en Colombia y dilatar inútilmente la muerte de aquellas que fracasan”.

De otra parte, si se habla de inducción, se hace referencia al aprendizaje, sobre el particular, Chiavenato, (2008), el aprendizaje está compuesto por dos factores esenciales el factor hereditario y el factor ambiental, que corresponde más directamente al aprendizaje, en otras palabras todo el repertorio genético con que se nace, y por otro lado lo que se aprende e incorpora del ambiente. Desde el punto de vista psicológico, la persona inicia su vida con unas características mentales heredadas, convencionalmente denominados impulsos o instintos biológicos que se transmiten genéticamente. Con las experiencias vividas en el ambiente controla o modifica progresivamente estas características, posibilitando que la personalidad se desarrolle

en forma gradual y continua. Las formas en que se satisfacen los instintos primarios se aprenden generalmente en la vida cotidiana, y las formas en que resuelve situaciones y maneja la frustración también son aprendidas. La educación, influye particularmente en los intereses, las actitudes y las expectativas. En esta experiencia de aprendizaje, las personas actúan con el ambiente y desarrollan conexiones a nivel cerebral que permiten que el individuo haga relaciones entre los hechos del mundo y su alrededor, el efecto entre el hecho y la consecuencia que afecta la acción y el hecho.

El aprendizaje significa cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de un individuo, la conducta va teniendo modificaciones en el transcurso de la vida, El aprendizaje afecta en gran forma la manera de pensar, el sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Esto se aprende con la vida en sociedad. Para aprender y que un comportamiento se vuelva sostenible, la persona debe recibir un incentivo, necesita recibir un premio inmediato y constante. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo, o sea las recompensas, los premios, los estímulos son muy importantes para el aprendizaje. Cuando estos se repiten, tienden a desarrollar patrones estables de conducta, y los estímulos poco frecuentes son respondidos con mayor variación. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz, y si el premio es pequeño, este no consigue atraer la atención de la persona. (Chiavenato, et. al.).

El aprendizaje, también obedece a la ley de la intensidad, La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determinan el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos el aprendizaje es más rápido y eficaz, pero si es de baja intensidad no conseguirá retener el aprendizaje. También el aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia hace que los ejercicios y las prácticas actúen como refuerzo del aprendizaje. Si se aprendió algo, y no se recordó o se ejercitó, vendrá el olvido. El aprendizaje obedece igualmente a la ley de la descongelación, aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Existen patrones difíciles de olvidar ya que entran en conflicto con patrones nuevos. Para que suceda esto se deben dar tres condiciones, el tiempo, una operación diferente y un nuevo ambiente. Estas condiciones deben estar ligadas a premios mayores para que la persona se desprenda de cosas viejas u olvide y adquiera otras nuevas. Descongelar los hábitos y experiencias antiguas significa desaprender. El aprendizaje se asocia con la ley de efecto, la persona tiende a mantener una conducta de le pueda revertir en premios, y por el contrario suspende la que no le traerá compensación. Finalmente el aprendizaje obedece a la ley e la complejidad creciente, el esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el aprendizaje. Si una persona debe aprender tareas complejas, este aprendizaje debe empezar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos que avanzan paulatinamente hacia aspectos más complejos, mediatos y abstractos. (Chiavenato, et. al. p. 381).

Algunas consideraciones para el aprendizaje se pueden describir en la distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados de asimilación del material aprendido. También el ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y retención de habilidades. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de

técnicas adecuadas para la enseñanza. Estas varían de acuerdo con el tipo de material que será aprendido y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras, y el aprendizaje depende de la aptitud y las habilidades de cada persona. (Chiavenato, et. al. p. 382).

La adquisición de competencias se descompone en tres fases. La primera, denominada conocimiento declarativo involucra los hechos y las cosas, que implica memorización y razonamiento que permiten a la persona la comprensión básica de la tarea. En esta fase el individuo observa la tarea y aprende las normas de la secuencia de la tarea, aquí ellos dedican su atención total a comprender y desarrollar la tarea, sin embargo, el desempeño es bajo y tendiente a los errores. En la segunda fase, denominada recopilación de conocimientos, las personas integran las secuencias de los procesos cognitivos y motrices para desarrollar la tarea. En este punto la ejecución se hace más rápida y precisa, los individuos bajan la atención de acuerdo a los objetivos y procedimientos y cambian de memoria a corto plazo a la de largo plazo. (Muchinsky, 2000).

Por último, el conocimiento procedimental, se refiere a la forma de desempeñar varias actividades cognitivas. En esta fase la competencia se alcanza cuando el individuo ha automatizado que la destreza y la tarea se pueden desempeñar de manera eficiente con poca atención. De acuerdo a este postulado, se hace evidente que existe una compleja relación entre las capacidades individuales y las fases de desempeño de la tarea, y esto puede explicar por qué algunas personas pueden ser rápidos para adquirir una mínima competencia en una tarea, pero

después no desarrollan un alto nivel de eficiencia en la misma, y por otro lado otros individuos pueden aprender en un principio de manera lenta, pero desarrollan de manera gradual un alto nivel de eficiencia en la tarea.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, el aprendizaje es uno de los elementos esenciales cuando se habla de formación, sin embargo, es de singular relevancia vincular el proceso formativo en términos de valor para la organización. Sobre el particular Jackson y Schuler, (1996), consideran que las organizaciones forman y desarrollan a sus empleados, porque constituyen una ventaja competitiva que aumenta el rendimiento empresarial. La estrategia competitiva que utiliza una organización es su forma de competir en el mercado, Existe un vínculo entre el tipo de estrategia competitiva que utiliza una organización y sus prácticas de formación y desarrollo. (Muchinsky, et. al. p. 173).

En consecuencia a lo expresado, se puede generar una estrategia de velocidad en cuanto la creación de una formación que cumpla una función estratégica que acentúe el trabajo en equipo entre los empleados y los métodos de producción diseñados para reducir el tiempo sobre esa función específica. Una estrategia de innovación se utiliza para desarrollar productos o servicios que sean diferentes a los de la competencia, su objetivo principal es ofrecer algo nuevo y diferente, y la formación se centra en ese contexto, en el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías. Una estrategia de mejora de la calidad está diseñada para proporcionar valor ofreciendo un producto o servicio de mejor calidad que aquel que ofrecen los competidores. Para alcanzar ese objetivo se forma a los trabajadores para que proporcionen un

alto nivel de calidad en determinada función. Y finalmente, como objetivo de una estrategia de reducción de costos que consiste en ganar una ventaja competitiva siendo el proveedor de una función de bajo costo. Según estas estrategias se presta poco énfasis a la mejora de las competencias de los empleados mediante la formación. (Muchinsky, et. al.).

De acuerdo con Castañeda (2006), el aprendizaje de las instrucciones, y el desarrollo de las habilidades mediante las tareas desarrolladas en espacios no reales, es completamente viable. Como la acción se basa en el aprendizaje de ilustraciones, que se materializa en el reconocimiento y la interiorización de elementos informativos del trabajo, se enfatiza en un estilo visual, en donde el trabajador aprende lo que ve, y necesita una visión detallada, y saber hacia dónde va. En este accionar le cuesta recordar lo que oye, en donde aprende lo que oye repitiendo paso a paso todo el proceso, con la desventaja de que si olvida uno de los pasos se pierde, y no tiene una visión global. Los recursos están pero se deben implementar.

En referencia al concepto de educación, se define como todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes aceptados. Así el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones, y predisposiciones, además de que enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales. La educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, lo cual obedece a un plan preestablecido. Esta educación puede ser formación profesional, que es una educación dirigida a educar a la persona

para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer formación profesional y también las propias organizaciones. En cuanto al desarrollo profesional, es una educación que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización, o para que se vuelva más eficiente y productiva en el desempeño de su puesto de trabajo. (Chiavenato, et. al. p. 385).

Para Delgado, Gómez, Romero y Vásquez, (2006), la formación continua es clave hoy en día para preparar a los empleados de todos los niveles, para que resuelvan los problemas que se les presentan en el presente y futuro en sus labores diarias. A partir de esta afirmación, la formación se convierte en una inversión estratégica, por lo tanto se hace imprescindible implantar y diseñar programas de formación rentables y para esto se han desarrollado nuevas técnicas y herramientas que incluyen programas novedosos en lo presencial y lo virtual.

Respecto a la formación, debe cumplir al menos tres fases iniciando técnicamente por la identificación de necesidades, que supone la identificación de los conocimientos habilidades y capacidades que es necesario que los empleados tengan para poder desempeñar su puesto de trabajo materializándolo en un objetivo cumplible. La segunda fase sugiere que antes de abordar la formación se debe ajustar la formación a las habilidades del empleado, lo cual replica en conocer las diferencias individuales, generar un esquema motivante, con técnicas favorables al objetivo a

alcanzar, al igual que las condiciones de formación que permitan asociar los conocimientos asimilados con situaciones de trabajo reales, y finalmente un líder u orientador del proceso que cumpla con unas competencias básicas en el rol de formador. Por último, se encuentra la fase de evaluación, en la cual los objetivos formativos establecidos en la primera fase deben servir como criterio para evaluar la formación impartida y planificar los programas futuros. (Delgado, Gómez, Romero y Vásquez, et. al. pp. 154, 156).

En relación con el eje temático de la investigación, se considera que el proceso de inducción al personal es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y a evitar comentarios poco veraces o fugaces, que podrían poner en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información, fomentar el uso de elementos de protección personal, etc. (Grados, et. al. p 325),

Según (Muchinsky, et. al p. 172)., es importante mencionar que el proceso de inducción hace parte de un proceso mayor en la organización entendida como formación, y donde también se sitúan la capacitación, el entrenamiento y el adiestramiento, todos ellos orientados al desarrollo del personal, y por ende al desarrollo organizacional. Empero, todas estas modalidades de desarrollo tienen un factor común, el aprendizaje. Este proceso de aprendizaje se puede definir como la secuencia de codificación, retención y utilización de la información.

En concepto de, Werther & Davis, (2008). el nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante. Al empezarlo a integrar a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la organización. Por tanto lo que acaban de ser contratados, como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera logre alcanzar. Al contrario de lo que ocurre en la orientación local, de muchos empleados de nivel bajo, que puede durar solo unas horas o pocos días, el proceso de una inducción profesional para un empleado a nivel internacional puede llevar semanas e inclusive meses, Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma sus responsabilidades a cabalidad. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local posterior a la transferencia, es también de muy alto valor.

(Werther & Davis, et. al.).

El empleado recién llegado, debe ser consciente de que la condición esencial para integrarse a la compañía, es convertirse en una persona productiva que aporte elementos tangibles a la corporación. Los objetivos del proceso de inducción pueden variar, porque las

condiciones diversas entre las organizaciones varían mucho entre sí, pero el objetivo central del proceso de inducción, no solo es lograr la integración de un individuo, sino fomentar determinada cultura corporativa, que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas. (Werther & Davis. p. 226).

Es importante referir que la inducción debe ser impositiva o estratégica, o sea, dependiendo del objetivo o perspectiva que tengan las empresas o instituciones, deberán considerar si imparten o no inducción. Existen empresas donde visualizan el negocio a corto plazo, que buscan ganancias en poco tiempo, su inversión en el factor humano es mínima y estratégicamente no les interesa invertir en estos aspectos ni buscan estabilidad. (Grados, et. al. p 326),

El momento de inicio de la inducción, se puede establecer desde el momento en que la persona o candidato llega por primera vez a la organización, este es propiamente el inicio de esta etapa, y se hace más evidente aun cuando la persona está en proceso de selección, y durante las esperas normales de este proceso, el aspirante se ubica en una sala o pasillo y puede encontrarse con una lámina alusiva a la misión de la empresa, o cuando observa fotografías de sus fundadores, los productos que produce, etc. De tal manera, que cuando este candidato alcance el proceso de inducción propiamente dicho, ya tendrá un adelanto importante en la parte cognoscitiva de los aspectos que debe conocer de la empresa. (Grados, et. al. p 327),

En relación con la inducción general o corporativa, existen algunos aspectos complementarios, como la conferencia, curso o taller que consiste en dar información general acerca de la empresa, que incluye una breve reseña histórica de la organización, filiales, productos o servicios que proporciona, número de personas que laboran, organigrama, etc. En general la persona que dicta la conferencia es una persona de área de personal o de recursos humanos. El manejo adecuado del factor de integración va a depender en gran parte de la persona o personas expositoras, como un buen líder o instructor del proceso, y que debe tener habilidad para conducir grupos, facilidad de expresión oral y asertividad, capacidad de manejo de la información, capacidad para mantener la atención del grupo, experiencia en el manejo de apoyos didácticos, como tablero, video beam, computador, etc., experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos, como lluvia de ideas, socialización, etc., y conocimiento de los temas que se van a tratar. (Grados, et. al. pp. 328, 329),

La inducción puede ser realizada presencialmente en un recinto apropiado, pero puede hacer uso de la red de internet, on line, que pueden ser recursos prácticos y enriquecedores como espacios virtuales, con videos, sonidos, imágenes digitalizadas, etc., En esta fase del proceso, es recomendable entregar al nuevo empleado un folleto ilustrativo de la empresa o un manual que puede entregarse en formato de CD, que incluyan la bienvenida, historia de la empresa, misión, visión, valores éticos y corporativos, distribución geográfica, instalaciones, descripción de productos y servicios, filosofía, organización de la estructura, reglamentos, aspectos de la salud y la seguridad, beneficios, días y medios de pago, horario de trabajo, localización de baños y

carteleras informativas, contrato, caja de compensación, y actividades de bienestar entre otras. (Grados, et. al. pp. 330, 331),

En relación con la inducción específica o al puesto de trabajo. La persona que ya surtió los requisitos de la inducción general o corporativa, deberá presentarse en el área específica de trabajo, para iniciar su inducción al puesto. Este momento es de gran importancia ya que muchos empresarios obtuvieron resultados inadecuados por la información deficiente. Para esto es deseable elaborar una lista de chequeo con los puntos que se van a tratar para quién imparte y facilitar su verificación. En esta fase se hace indispensable la presentación con el jefe inmediato, los compañeros de área y el responsable de orientar esta inducción, además la organización del área, el título del cargo que va a ocupar. En cuanto a la labor, es necesario que se le presenten los objetivos del puesto, dando a conocer los aspectos más específicos del puesto, la especificación de las funciones, para lo cual se recomienda que el nuevo trabajador tenga una copia de la descripción del cargo. También aclarar las operaciones que va a realizar de que debe hacer y cómo debe hacerlo, y para ello es muy favorable la demostración de la ejecución, en ésta, se explican de manera general las actividades a realizar, se debe hacer la actividad y repetirla, y la persona que recibe practica la actividad, y a su vez la persona que imparte hace las correcciones y retroalimenta sobre las acciones. (Grados, et. al. pp. 331, 333),

No obstante que la persona tenga experiencia en el puesto, se debe especificar el uso de los equipos y el material de trabajo, la rutina diaria, distribución, entradas y salidas, etc. También

se debe hacer entender el factor de responsabilidad por personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos. Igualmente se hace necesario que conozca sus alcances y limitaciones, es decir, su campo de acción, el cual será un parámetro para su toma de decisiones y manejo del personal, y también la jerarquía y contactos, los puestos afines y quienes los desempeñan. (Grados, et. al. pp. 333, 334),

Sobre la reinducción, se extrae que es un método que se utiliza para reforzar y dar a conocer a los antiguos trabajadores, los cambios en la información básica de la organización y del cargo a desempeñar. Se debe desarrollar la reinducción del personal que se encuentra vinculado a la empresa, a fin de garantizar un adecuado proceso de adaptación al trabajo y actualización de conocimientos para un mejor desempeño de las funciones asignadas. (Sena, 2012).

En un artículo de un analista “Anónimo” en Perú, (2006) refiere el caso de “un trabajador que está en proceso de selección para ingresar a una empresa. Durante las entrevistas se siente estimulado y contento con la gente que lo ha entrevistado. El gerente general le hace una oferta económica razonable y le habla maravillas sobre la empresa y su potencial. Un representante de recursos humanos lo deja instalado en su oficina. Usted comienza a trabajar con entusiasmo y altas expectativas. Pero usted no conoce las políticas de la empresa ni su estrategia corporativa, su cultura o sus valores, ni a las personas que trabajan en ella; ni tiene una idea clara de cuáles

son sus metas o sus funciones en su departamento. Usted espera en vano que alguien se acerque a orientarlo. Rápidamente se da cuenta de que se las tiene que arreglar solo”.

Según refiere, son muchos los casos que al igual que éste ocurren frecuentemente en las empresas. Se invierte muchos recursos buscando y seleccionando personal, pero se invierte muy poco en inducciones o bienvenidas a la empresa. En muchos casos, el nuevo empleado siente que existe indiferencia por parte de la empresa. Pero como dice el título de este artículo, evitar la indiferencia hace la diferencia. Un estudio realizado en la empresa Corning Glass concluyó que era 69% más probable que los empleados se quedaran en la empresa después de tres años si habían completado el programa de inducción. (“Anónimo”. et. al.).

De acuerdo a sus aportes, se considera que para introducir al nuevo empleado en los valores de la cultura empresarial. El programa de inducción además de darle información al empleado, debe hacerlo vivir los pilares culturales de la empresa. Para acelerar la curva de aprendizaje. En todas las empresas hay formas de hacer las cosas, hay procedimientos y políticas e información que el nuevo empleado debe conocer para evitar errores y mejorar su productividad. Para generar relaciones interpersonales que fomenten el trabajo en equipo. Para reducir la sensación de intranquilidad e incertidumbre que genera entrar a una nueva empresa.

Refiere igualmente, que en el contexto organizacional, hay empresas que hacen una inducción en dos horas, otras que se toman desde una semana hasta un mes e invierten muchos recursos para lograr una experiencia inolvidable. El tiempo y los recursos invertidos dependen de la importancia que la empresa le da al manejo de su cultura. Por otro lado, existen organizaciones que, además de su programa de inducción regular, tienen uno adicional para jefes y gerentes, con el objetivo de capacitarlos en destrezas gerenciales y los estilos de liderazgo que la empresa necesita. (“Anónimo”. et. al.).

“Se puede pensar que una práctica que pueda ser interesante en algunas organizaciones es el programa que asigna al nuevo empleado un colega mentor. Esta persona puede ser de cualquier departamento y debe ser un buen embajador de la cultura de la empresa. Su papel es ayudar y orientar por un periodo determinado al nuevo empleado en temas relacionados con el manejo rutinario del trabajo. Es alguien a quien se puede recurrir con cualquier pregunta y que ayuda al empleado entrante a comprender como funcionan las cosas”. (“Anónimo”. et. al.).

En síntesis, un programa de inducción muestra con hechos que las personas si son importantes. Invertir tiempo de trabajo para darle la bienvenida al nuevo empleado transmite un mensaje implícito de que las personas son respetadas y valoradas. Las inducciones bien estructuradas pueden generar mucha motivación y retener a los empleados talentosos.

En otra publicación Carpio, (2011), refiere que en ocasiones, se puede observar que una persona se incorpora a un puesto de trabajo, se le asignan ciertas funciones y se le brinda inducción y capacitación, pero estas se realizan incorrectamente.

En relación con lo expuesto, parece lamentable de esta situación es que el mismo colaborador sabe que ese procedimiento presenta inconsistencias y no hace nada por modificarlo. Es parte de las prácticas indeseables de las empresas que inconscientemente capacitan a su nuevo personal en procedimientos ineficientes, incorrectos y obsoletos. (Carpio, et. al.).

Sobre este punto se permite plantear lo fundamental que puede ser para las empresas inculcar una cultura de simplificación de procedimientos, una cultura de calidad, una cultura de pensar, una cultura de compromiso y sobre todo una cultura de acción, de hacer con conocimiento. En la actualidad, muchos gerentes no pueden andar revisando todo, eso le corresponde al dueño del cargo y ese es el colaborador. (Carpio, et. al.).

A partir de esto, se formaran empresas inteligentes, cuando las personas empiecen a actuar y definan estrategias de compromiso. Hoy en día se ha entrado en un bache en el cual la gente realmente no está dispuesta a dar más, a pesar de que muchos fingen lo contrario. Los culpables de esto son los administradores y gerentes que en la mayoría de los casos no han encontrado las fórmulas para que sus colaboradores se sientan como un verdadero capital que

produce y genera y que a la vez recibe. La filosofía debe ser lleguen a la acción a través de su conocimiento. (Carpio, et. al.).

En un artículo, (Ulloa, 2007)., describe una investigación realizada en organizaciones mexicanas del sector público en donde se realizan menores inversiones en tecnología, pero tienen tasa menores de rotación, ya se preocupan más en promover el desarrollo, tienen planes internos de carrera y dan certificaciones. El artículo indica que las organizaciones privadas fomentan la formación, pero orientadas a puestos claves, orientadas al desarrollo de competencias comerciales y liderazgo. Cabe anotar que estas plantillas son más dinámicas o presentan movilidad con tendencia al incremento. Según el estudio, las empresas con más de 60 años, invierten menos en la formación, les resulta más fácil atraer nuevo personal, aunque tienen programas de inducción y recurren constantemente a las firmas de consultoría. En cambio, las empresas con menos de 10 años de existencia, no hacen énfasis en la promoción interna, tienden a subcontratar, pero son las que más invierten presupuesto para la formación de personal. Las empresas más reconocidas son en las que más hay participación en planes de formación que abarca un 85% de los empleados.

El estudio se realizó con encuestas a 100 empresas y 36 entrevistas de profundidad, que suman casi 3 millones de empleados. Según el presidente de la firma consultora Epise, Juan Carlos Ventosa, a las empresas aún les falta medir el retorno de la inversión de la formación, y

aún falta incrementar los diagnósticos de necesidades. De igual manera, asegura que para los próximos años las empresas deben poner énfasis en el desarrollo y preparación del personal.

4.2.Marco Conceptual

En esta fracción del trabajo investigativo, se pretende esbozar los términos y conceptos más relevantes en el ámbito de los procesos formativos en la organización, en especial sobre el proceso de inducción de personal, de modo que constituya una guía rápida, pero focalizada en el tema para el nuevo lector y los consultantes futuros.

Para iniciar, es indispensable definir el concepto de *formación*, que hace referencia a la adquisición de habilidades, conocimientos, destrezas y competencias para proporcionar elementos y herramientas que faculten al trabajador para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo. El proceso de *inducción* al personal, puede definirse en las acciones mediante las cuáles se proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

Para ello, es preciso hacer un *diagnóstico de necesidades*, es decir hacer una consulta a empleados y sus respectivos jefes, sobre qué temas se debe centrar el proceso, temáticas que deben estar orientadas al desarrollo humano, profesional y personal de los trabajadores y que por ende armonicen con los objetivos empresariales, para que la organización vea relegado el *retorno de la inversión* que hizo en un trabajador o en varios de ellos.

La inducción se descompone en varios elementos, que se aplican y varían de acuerdo al momento en el que se sitúa el nuevo empleado, y en algunos casos de los empleados antiguos. De tal forma, la *inducción general o corporativa*, está conformada por un preámbulo conocido como bienvenida, seguida de la presentación de la organización, en elementos tales como su reseña histórica, su ubicación geográfica, sucursales, si las hay, áreas, departamentos y lugares de trabajo especializado. La organización misma define los contenidos y su respectivo orden de presentación, pero siempre deberá incluir como primordiales aspectos *la misión*, la visión, la filosofía empresarial, los valores corporativos y éticos, sus objetivos empresariales, sus políticas, etc.

También hacen parte de este ciclo de la *inducción*, los aspectos contractuales laborales, días de pago, horario de trabajo, dotación, elementos de protección personal, agenda por departamentos, servicios médicos, bonificaciones, plan de carrera, entre muchos otros.

De otro lado, se encuentra la *inducción específica o al puesto de trabajo*, que consiste en la ubicación espacio temporal de la persona en su sitio de trabajo, las personas que le acompañaran como compañeros, subordinados o jefes. Se le deben dar indicaciones precisas sobre las funciones del departamento o sección a la que se ha unido, los procesos, procedimientos, actividades y tareas. De manera semejante sus funciones, atribuciones y responsabilidades, las personas que debe consultar las áreas de acopio, etc.

Finalmente, desemboca el proceso de *reinducción*, que básicamente está orientado hacia los trabajadores que tengan más de un contrato laboral de un año, y que tiene por finalidad específica la de brindar información acerca de nuevas políticas, procedimientos, cambios, fusiones con otras empresas, adquisiciones, desarrollo de nuevos productos y servicios entre otros.

4.3.Marco Legal

A continuación, se hace referencia a la norma legal de la que se hizo acopio para el desarrollo de esta investigación, conforme a lo expresado por las Entidad del Estado que figura como autor corporativo:

Ministerio de la Protección social. (2008), Resolución 2646. *Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional.* Capítulo 2, Artículo 5, Artículo 6, Literal A.

5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

Para efectos de claridad en el diseño metodológico, se hace necesario estructurar la finalidad del estudio, dando fundamentos claros y precisos del foco de diseño elegido, que según por lo cual Malavé, (2002), p. 60, la investigación es de tipo descriptivo, ya que los fenómenos se dan en la actualidad, y se obtiene la información para describir, analizar e interpretar datos, y en la cual no se manipulan variables, su objetivo se centra en la medición de éstas, de manera precisa.

5.2. Diseño investigativo

La investigación adopta un diseño no experimental transeccional, es mencionado como seccional, citando a Sierra Bravo “Quedan limitados a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo. (Malavé, et. al. 2002, p. 72).

5.3. Población y muestra

El conjunto de individuos que se desea estudiar y poseen una o más características en común representan una población en estudio y hasta ésta se generalizan los resultados de la investigación. Cuando no hay posibilidades de medir a cada individuo de la población se extrae una muestra que es un subconjunto de ella elegida de acuerdo a ciertos criterios. Su representatividad se evidencia al reflejar características de la población, lo que es importante debido a que el valor de los resultados en gran medida depende de ella. (Malavé, et. al. 2002, pp. 72, 73).

La población participante es de aproximadamente 180 personas representando las diversas áreas de la empresa donde se presenta el cambio y la disfuncionabilidad operativa. Se aclara la aproximación dada la alta tasa de rotación, y que como consecuencia puede dejar márgenes vacíos o puestos sin ocupante en un momento dado. La muestra seleccionada es no probabilística, ya que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, sino que la selección depende de los investigadores, lo que hace que la muestra presente sesgo. Esta muestra se tomará desde una perspectiva casual, es decir, que la selección de la muestra se hace sin utilizar ningún criterio previamente establecido, a excepción del número de elementos que conforman la muestra. El tamaño de la muestra será del 30% de la población, conforme a opinión de autores que consideran ese porcentaje como suficiente. (Malavé, et. al. 2002, pp. 76, 77).

5.4. Instrumento

El instrumento utilizado para la investigación es un cuestionario que contiene aquellos aspectos del fenómeno a estudiar. El cuestionario está compuesto por 15 preguntas relacionadas con el proceso de inducción con preguntas cerradas y tipo de respuesta Sí – No, con observaciones por cada uno de los ítems. (Malavé, et. al. 2002, p. 80).

5.5. Recolección de la información

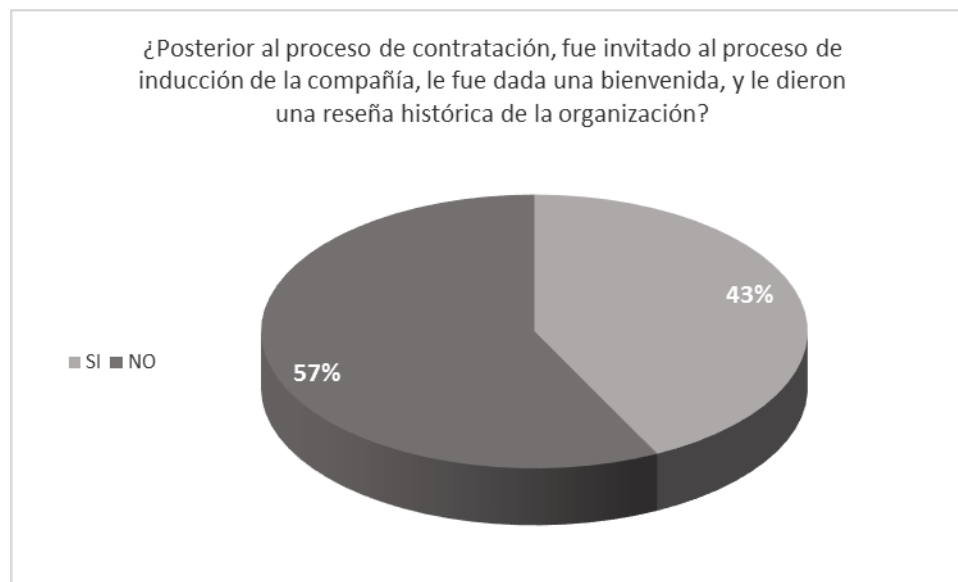
De acuerdo a lo expuesto en el aparte de instrumento, se utilizará un cuestionario con las propiedades de referencia, y que se hará en fuente primaria con las respuestas de los participantes. La información de tipo secundario se consultó en libros, artículos y bases de datos, como ya se había anotado anteriormente.

5.6. Análisis y procesamiento de los datos

A partir de los hallazgos encontrados, se realizan gráficas corroboradas por comentarios de tipo cualitativo y cuantitativo:

Pregunta 1.

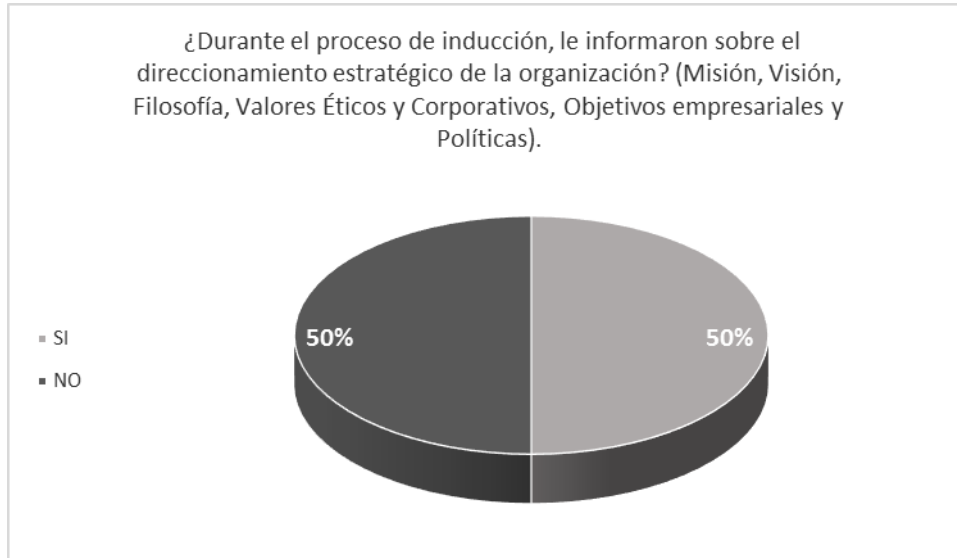
¿Posterior al proceso de contratación, fue invitado al proceso de inducción de la compañía, le fue dada una bienvenida, y le dieron una reseña histórica de la organización?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 1, la mayoría (31) de los empleados (57%), consideran la opción no y varios (23), de los empleados (43%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 2.

¿Durante el proceso de inducción, le informaron sobre el direccionamiento estratégico de la organización? (Misión, Visión, Filosofía, Valores Éticos y Corporativos, Objetivos empresariales y Políticas?)



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 2, la mitad (27) de los empleados (50%), consideran la opción no y la otra mitad (27) de los empleados (50%), optan por la respuesta sí.

Pregunta3.

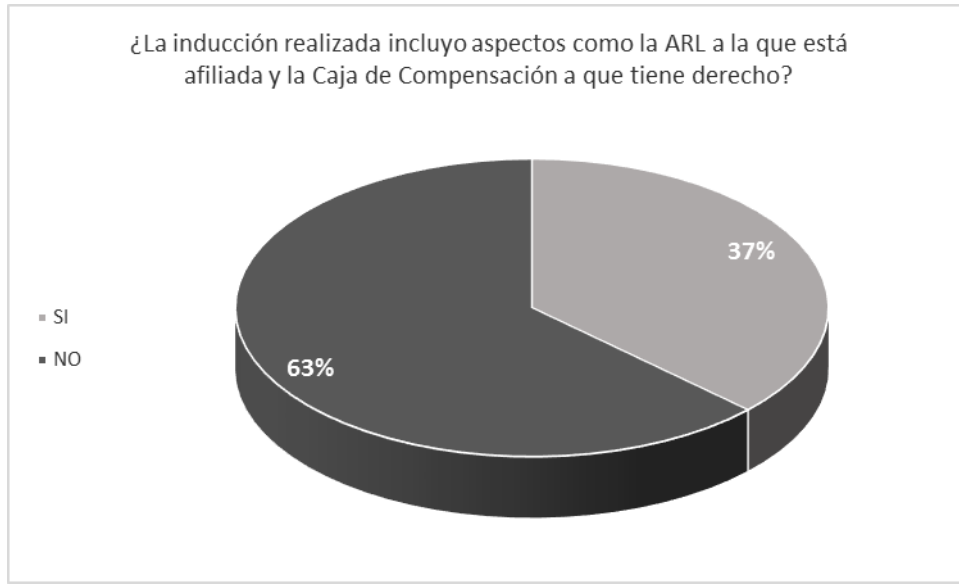
¿En el desarrollo del proceso de inducción, aspectos contractuales laborales, como, la hora de entrada y de salida, la hora de almuerzo, las obligaciones y prohibiciones, las prestaciones sociales, y fecha de pagos incluyendo el medio por el cual lo realizan?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 3, la mayoría (32) de los empleados (59%), consideran la opción no y varios (22), de los empleados (41%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 4.

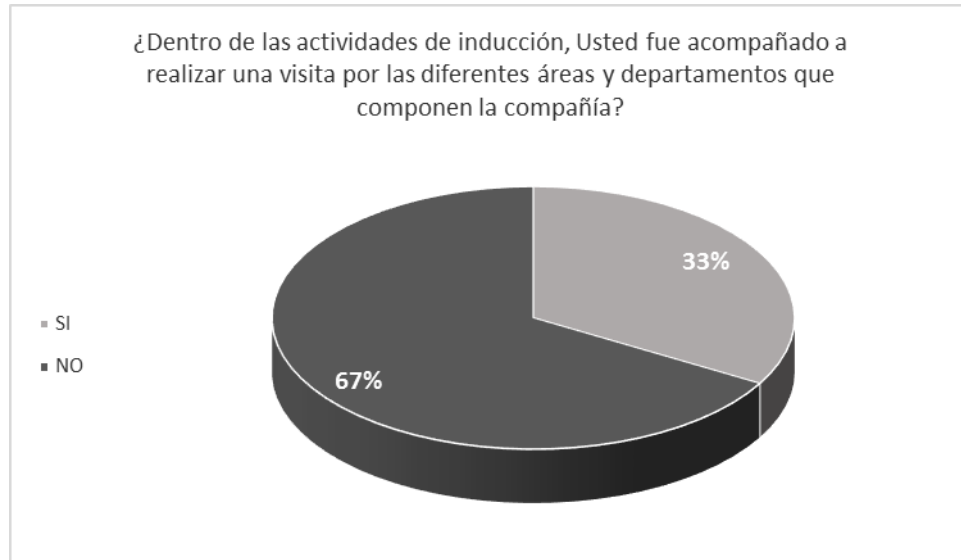
¿La inducción realizada incluyo aspectos como la ARL a la que está afiliada y la Caja de Compensación a que tiene derecho?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 4, la mayoría (34) de los empleados (63%), consideran la opción no y varios (20), de los empleados (41%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 5.

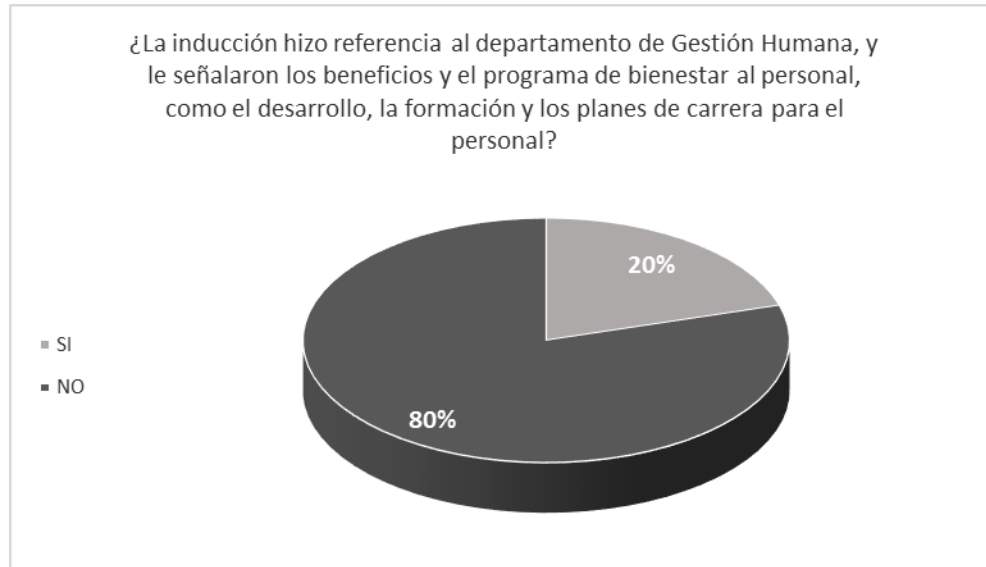
¿Dentro de las actividades de inducción, Usted fue acompañado a realizar una visita por las diferentes áreas y departamentos que componen la compañía?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 5, la mayoría (36) de los empleados (67%), consideran la opción no y varios (18), de los empleados (33%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 6.

¿La inducción hizo referencia al departamento de Gestión Humana, y le señalaron los beneficios y el programa de bienestar al personal, como el desarrollo, la formación y los planes de carrera para el personal?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 6, la mayoría (43) de los empleados (80%), consideran la opción no y varios (11), de los empleados (20%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 7.

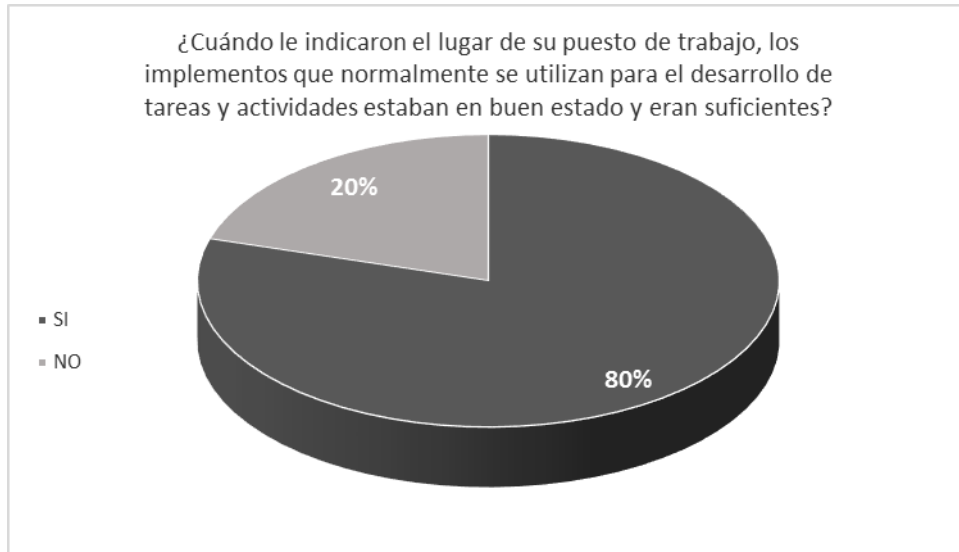
¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 7, la mayoría (49) de los empleados (91%), consideran la opción no y varios (5), de los empleados (9%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 8.

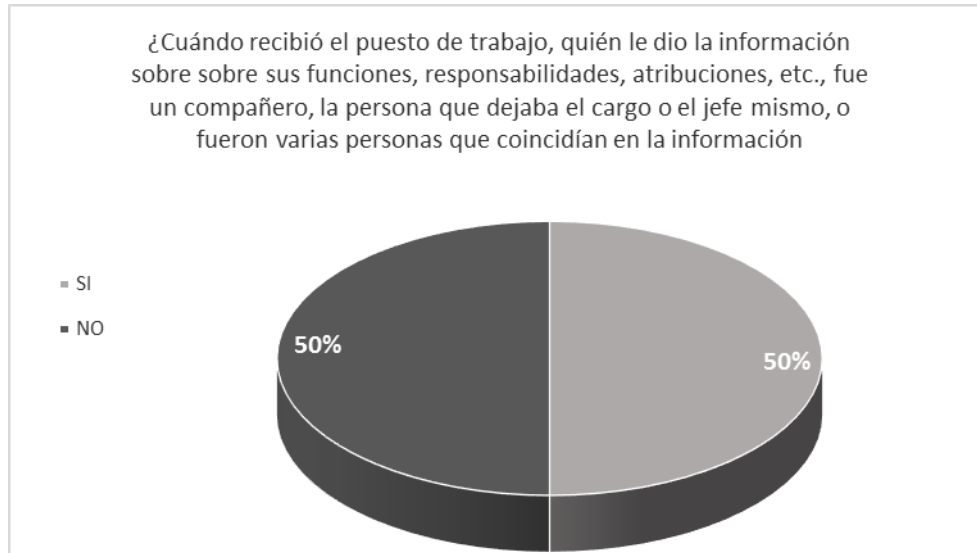
¿Cuándo le indicaron el lugar de su puesto de trabajo, los implementos que normalmente se utilizan para el desarrollo de tareas y actividades estaban en buen estado y eran suficientes?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 8, la mayoría (43) de los empleados (80%), consideran la opción si y varios (11), de los empleados (20%), optan por la respuesta no.

Pregunta 9.

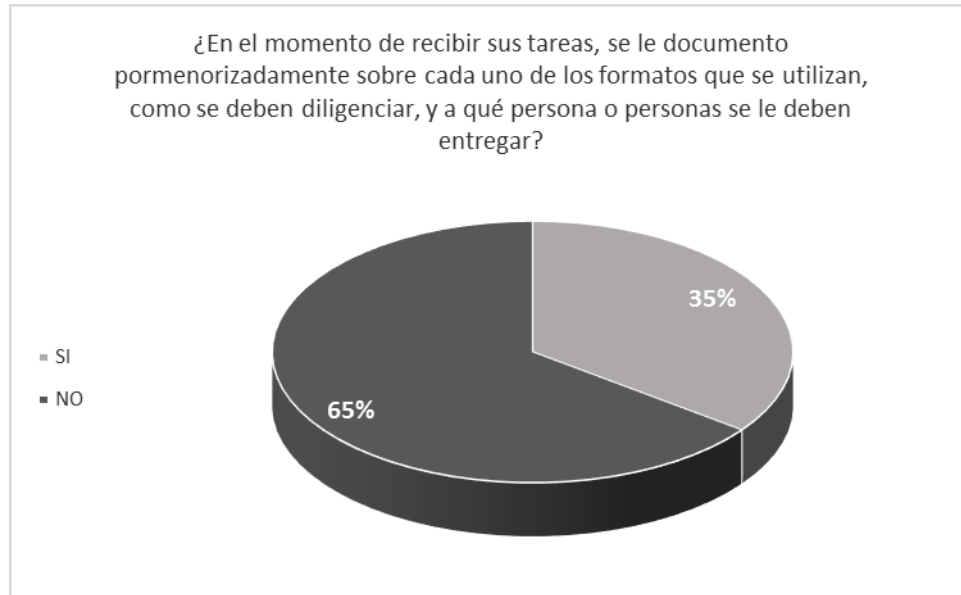
¿Cuándo recibió el puesto de trabajo, quién le dio la información sobre sus funciones, responsabilidades, atribuciones, etc., fue un compañero, la persona que dejaba el cargo o el jefe mismo, o fueron varias personas que coincidían en la información suministrada?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 9, la mitad (27) de los empleados (50%), consideran la opción no y la otra mitad (27) de los empleados (50%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 10.

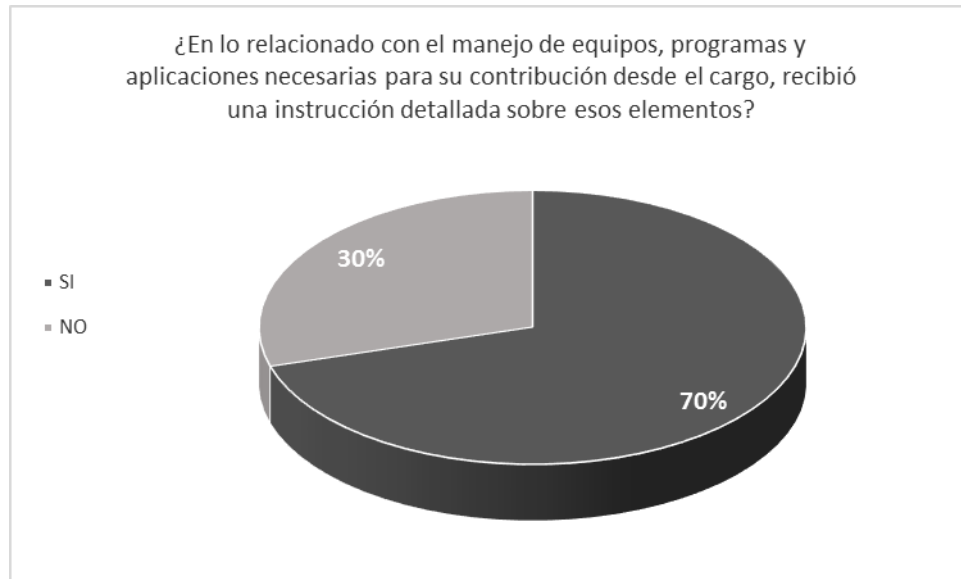
¿En el momento de recibir sus tareas, se le documento pormenorizadamente sobre cada uno de los formatos que se utilizan, como se deben diligenciar, y a qué persona o personas se le deben entregar?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 10, la mayoría (35) de los empleados (65%), consideran la opción no y varios (19), de los empleados (35%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 11.

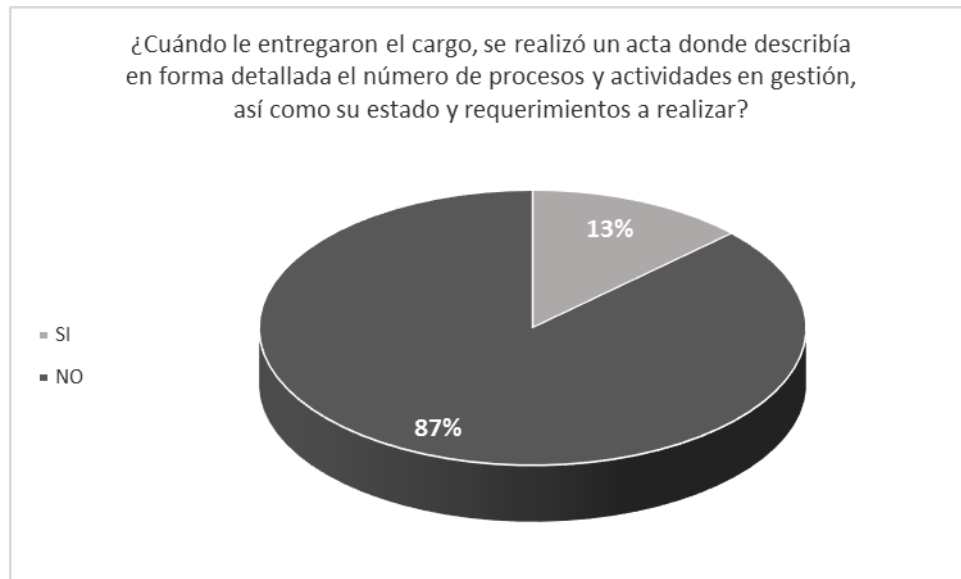
¿En lo relacionado con el manejo de equipos, programas y aplicaciones necesarias para su contribución desde el cargo, recibió una instrucción detallada sobre esos elementos?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 11, la mayoría (38) de los empleados (70%), consideran la opción si y varios (16), de los empleados (30%), optan por la respuesta no.

Pregunta 12.

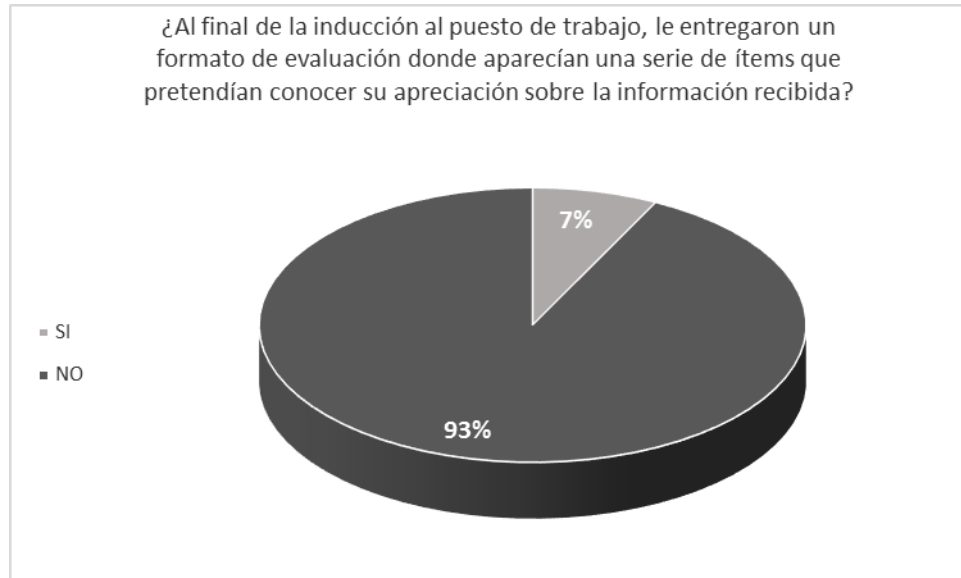
¿Cuándo le entregaron el cargo, se realizó un acta donde describía en forma detallada el número de procesos y actividades en gestión, así como su estado y requerimientos a realizar?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 12, la mayoría (47) de los empleados (87%), consideran la opción no y varios (7), de los empleados (13%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 13.

¿Al final de la inducción al puesto de trabajo, le entregaron un formato de evaluación donde aparecían una serie de ítems que pretendían conocer su apreciación sobre la información recibida?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 13, la mayoría (50) de los empleados (93%), consideran la opción no y varios (4), de los empleados (7%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 14.

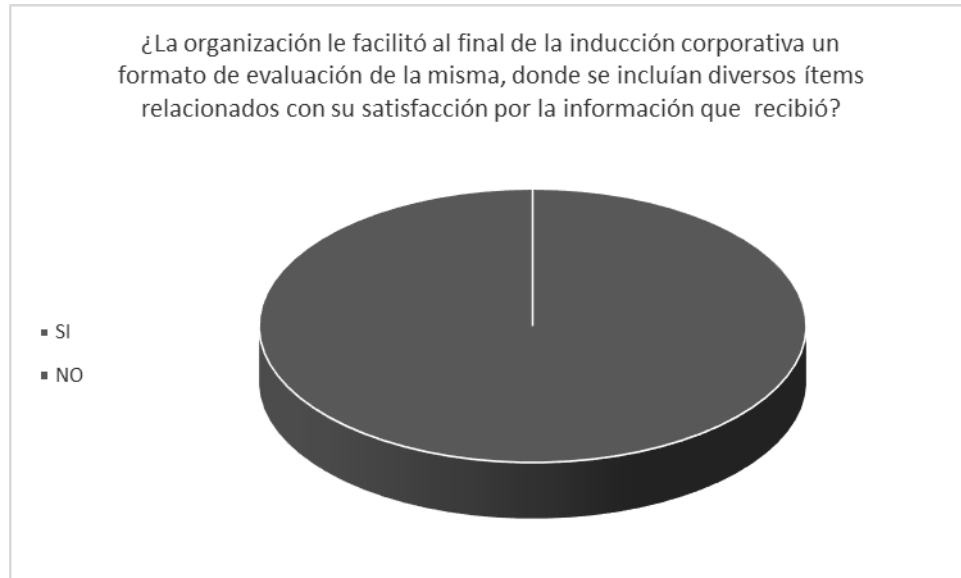
¿Durante su permanencia en la organización, y si ha tenido más de un contrato laboral, Usted ha recibido actualizaciones constantes sobre políticas, objetivos o cualquier cambio en del funcionamiento anterior?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 14, la mayoría (48) de los empleados (89%), consideran la opción no y varios (6), de los empleados (11%), optan por la respuesta sí.

Pregunta 15.

¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?



Comentarios a la gráfica: De acuerdo a los datos recolectados, en la pregunta 15, todos (54) de los empleados (100%), consideran la opción no.

6. Conclusiones y Recomendaciones

En primer lugar, se hace evidente que el programa de formación y específicamente desde la inducción corporativa o general, la inducción específica o al puesto de trabajo, y la reinducción, ha sido puesta en marcha por los intermediadores laborales como lo son Brinks, Prosegur y Servientrega, sin tener en cuenta los requisitos y necesidades de la organización Colsanitas Compañía de Medicina Prepagada S.A., y por lo tanto, si bien se realiza la gestión de acuerdo a la contratación de estos servicios, los resultados reflejan claramente que su diseño y ejecución observan vacíos de gran magnitud, que propician un efecto muy negativo en quienes son sus beneficiarios, los empleados.

De acuerdo al aspecto bienvenida y reseña histórica misión, visión, políticas en la inducción corporativa, la mitad de los de los encuestados responde que no le dieron estos elementos, lo cual abre desde ese momento la posibilidad de la desinformación, y baja motivación de los empleados frente al proceso, la organización y su futuro desempeño.

Todo lo relacionado con los aspectos contractuales laborales, como, la hora de entrada y de salida, la hora de almuerzo, las obligaciones y prohibiciones, las prestaciones sociales, y fecha de pagos incluyendo el medio por el cual lo realizan, ARL, caja de Compensación, opinan más de la mitad de los encuestados responde no, esto genera de hecho mucha inseguridad para

los trabajadores, no hay reglas claras para moverse dentro de la organización, ni un canal por el cual se expliquen las compensaciones derivadas por realizar el trabajo.

En las temáticas del programa de bienestar, y la visita por las instalaciones, más del 50% de los encuestados responden no, esto ya los descontextualiza sobre el lugar de trabajo, y los exime de las actividades de bienestar, a lo cual tienen derecho los trabajadores en misión. Tampoco se les facilita un formato para que califiquen a los proveedores lo cual descarta cualquier posibilidad de mejora.

En cuanto a la explicitación de, lugar de trabajo, varios empleados responden si, y otros no. Sobre manejo documental, equipos, estado de procesos funciones, responsabilidades etc., como temas centrales, responden tendiendo marcadamente al no, luego la información impartida puede tener vacíos que hacen que las personas sientan dudas, en este punto de la inducción puede estar generándose el problema central de un rendimiento bajo, los trabajadores en gran medida desconocen aspectos de su puesto de trabajo. En la inducción al cargo, tampoco hay un acta de entrega y recibo del cargo, y si la hubo los encuestados califican muy bajo este ítem, como el de que no se evalúa el proceso realizado.

En cuanto a la reinducción los empleados que han vuelto a contratar con los intermediadores en su gran mayoría responden que no recibe actualizaciones y la totalidad expresa que no se evalúa el proceso.

Los programas de inducción y reinducción son ventajosos para la organización y disminuyen de manera muy importante los índices de rotación, por lo tanto habrá menos procesos continuos de reclutamiento y selección de personal, que afectan directamente los costos de cada programa, se debería pensar en hacer más inversión en la inducción de modo que los procesos se realicen armónicamente, y los resultados negativos de una inducción mal orientada no impacten negativamente en los otros procesos.

Es importante revisar el porqué de las fluctuaciones en las respuestas de los empleados, En primer lugar, si hay una o más personas que dictan el curso, y las diferencias podrían estar señalando algunas necesidades de capacitación sobre las personas que son responsables de dictar los cursos.

Se puede considerar que el desarrollo completo de la inducción podría tomarse como una evaluación previa del contratado, ya que en ella se verán aspectos de identificación con la empresa, si tiene una actitud favorable, si es gregaria y puede trabajar en equipo, y si se puede

integrar a los grupos y al ambiente laboral. También si valora su puesto, si sigue el conducto regular y si acepta fácilmente a la autoridad, y los correctivos.

De igual forma, permite saber si las personas se adecuan a las reglas, si hay compromiso, colaboración y cooperación, y todos estos puntos harán viable que se puedan replantear los perfiles con que se está trabajando, y ajustarlos a las necesidades reales y dar la posibilidad de cerrar procesos.

También es relevante considerar que para el empleado la inducción facilita su integración al puesto de trabajo, tiende a mejorar su desempeño global, evita varianza entre niveles de rendimiento y niveles esperados. También favorece el entorno de trabajo.

Es aconsejable tener en cuenta que el proceso de inducción previene los cuestionamientos interminables sobre tareas que ya se deben hacerse con facilidad, la persona aprendió los procedimientos, los alimentó con experiencias en la marcha y se siente segura de sus labores, además de mejorar los estándares de rendimiento y productividad.

Si bien los estilos de aprendizaje son muy diferentes, y a los intermediadores les va a quedar muy difícil canalizarlos todos, es muy relevante que el material de apoyo pueda aunar

menos diferencias y propiciar el correcto uso de los recursos tecnológicos que apoyen el aprendizaje.

Referencias

Anónimo, (2006). Perú. Analista recomienda "programa de inducción" a las empresas; Recuperado: <http://search.proquest.com/docview/465789914?accountid=48891>

Botero, M. (2004). Opinión - trabas en Colombia para una transformación del sector empresarial; Recuperado: <http://search.proquest.com/docview/468204532?accountid=48891>

Carpio, J. A. (2011, Jul 03). Las empresas deben buscar empleados que sepan actuar y generar valor. Recuperado: <http://search.proquest.com/docview/874460450?accountid=48891>

Castañeda, I. *Comportamiento organizacional*. Publicación. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. 2006.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Octava Edición. México. ISBN: 970-10-6104-7. pp. 389-383.

Delgado, M., Gómez, L., Romero, A., Vásquez E. (2006). *Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica*. Ed. Pearson Educación. Madrid. ISBN: 84-8322-307-4. pp. 153,154, 156.

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal*. Ed. El Manual Moderno, S.A. de CV, ISBN 970-729-023-4. México. pp. 325-331, 333,334.

León, A. (2008). *Sector empresarial rechaza ley que regula los servicios de tercerización laboral*. Recuperado

<http://search.proquest.com/docview/466997680?accountid=48891>

Malavé L. (2002). *El trabajo de investigación*. Quirón Eds. Caracas. ISBN: 980-6306-32-5. pp. 60, 72, 73, 76. 80.

Ministerio de la Protección social. Resolución 2646 de 2008. *Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional*. Capítulo 2, Artículo 5, Artículo 6, Literal A.

Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo, una introducción*. 6 Edición. Thompson Learning. ISBN: 970-686-109-2. pp. 172, 173.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Ediciones Pirámide. Madrid. ISBN 84-368-1194-1. pp. 215.

Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. (2012). *Centro de Gestión Administrativa. Programa Tecnólogo en Gestión del Talento Humano. Plan de Estudios. Versión 112005 versión 2 código 2100201009 de competencia laboral Integrar trabajadores y proveedores de acuerdo con el direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y roles de trabajo*. Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Ulloa, A. (2007). *Empresa Epise analiza situación de recursos humanos en México*.

Recuperado <http://search.proquest.com/docview/467236061?accountid=48891>

Werther W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Sexta Edición. México. ISBN 13: 978-970-10-5913-5. pp. 71, 226.

Universidad de Costa Rica. *Glosario de Recursos Humanos*. Recuperado <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

Tabla No. 1. Datos demográficos de la población estudiada.

Sujetos	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	Estado Civil
1	35	F	1 años, 3 meses	Técnico	Casada
2	23	F	1 año, 7 meses	Bachiller	Soltera
3	20	M	6 meses	Bachiller	Casado
4	32	F	5 meses	Bachiller	Soltera
5	22	F	1 años, 5 meses	Bachiller	Casada
6	34	M	8 meses	Técnico	Soltero
7	25	F	9 meses	Bachiller	Soltera
8	36	M	5 meses	Bachiller	Casado
9	28	M	1 años, 4 meses	Bachiller	Casado

10	30	F	9 meses	Bachiller	Soltera
11	21	F	4 meses	Bachiller	Casada
12	33	F	1 años, 2 meses	Bachiller	Soltera
13	34	M	3 meses	Técnico	Casado
14	36	F	1 años, 1 meses	Bachiller	Soltera
15	24	F	1 año	Bachiller	Casada
16	21	M	2 meses	Técnico	Casado
17	20	F	10 meses	Bachiller	Soltera
18	38	F	8 meses	Bachiller	Casada
19	39	M	1 años, 3 meses	Bachiller	Casado
20	31	F	9 meses	Bachiller	Soltera

21	27	M	7 meses	Bachiller	Casado
22	29	M	6 meses	Bachiller	Casado
23	31	F	1 años, 8 meses	Bachiller	Casada
24	32	F	1 año	Técnico	Casada
25	28	M	1 años, 1 meses	Bachiller	Casado
26	33	F	5 meses	Bachiller	Soltera
27	34	M	1 años, 6 meses	Bachiller	Soltero
28	24	F	4 meses	Bachiller	Casada
29	35	M	1 años, 11 meses	Bachiller	Casado
30	31	F	3 meses	Técnico	Soltera
31	22	F	11 meses	Bachiller	Casada

32	32	M	1 años, 8 meses	Bachiller	Casado
33	20	F	10 meses	Bachiller	Soltera
34	33	F	1 años, 3 meses	Bachiller	Casada
35	26	M	1 años, 4 meses	Bachiller	Casado
36	34	F	9 meses	Técnico	Soltera
37	25	M	1 años, 3 meses	Bachiller	Casado
38	35	F	8 meses	Bachiller	Casada
39	36	M	1 años, 2 meses	Bachiller	Casado
40	31	F	1 años, 3 meses	Bachiller	Soltera
41	31	F	7 meses	Técnico	Casada
42	32	F	1 años, 10 meses	Bachiller	Casada

43	33	M	6 meses	Bachiller	Casado
44	35	M	1 años, 9 meses	Bachiller	Soltero
45	34	F	1 años, 11 meses	Bachiller	Casada
46	33	M	5 meses	Bachiller	Casado
47	34	F	1 años, 7 meses	Bachiller	Soltera
48	31	M	4 meses	Bachiller	Casado
49	32	F	1 años, 5 meses	Técnico	Casada
50	31	M	3 meses	Bachiller	Soltero
51	33	F	1 años, 2 meses	Bachiller	Casada
52	35	M	2 meses	Bachiller	Soltero
53	34	F	1 años, 1 mes	Bachiller	Casada

54	37	M	1 años, 2 meses	Técnico	Soltero
----	----	---	-----------------	---------	---------

Tabla No. 1. Respuestas y frecuencias arrojadas por el instrumento.

ITEM	SI	NO	TOTAL
PREGUNTAS REFERIDAS AL PROCESO DE INDUCCIÓN CORPORATIVA			
1. ¿Posterior al proceso de contratación, fue invitado al proceso de inducción de la compañía, le fue dada una bienvenida, y le dieron una reseña histórica de la organización?	23	31	54
2. ¿Durante el proceso de inducción, le informaron sobre el direccionamiento estratégico de la organización? (Misión, Visión, Filosofía, Valores Éticos y Corporativos, Objetivos empresariales y Políticas).	27	27	54
3. ¿En el desarrollo del proceso de inducción, aspectos contractuales laborales, como, la hora de entrada y de salida, la hora de almuerzo, las obligaciones y prohibiciones, las prestaciones sociales, y fecha de pagos incluyendo el medio por el cual lo realizan?	22	32	54
4. ¿La inducción realizada incluye aspectos como la ARL a la que está afiliada y la Caja de Compensación a que tiene derecho?	20	34	54
5. ¿Dentro de las actividades de inducción, Usted fue acompañado a realizar una visita por las diferentes áreas y departamentos que componen la compañía?	18	36	54
6. ¿La inducción hizo referencia al departamento de Gestión Humana, y le señalaron los beneficios y el programa de bienestar al personal, como el desarrollo, la formación y	11	43	54

los planes de carrera para el personal?			
7. ¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?	5	49	54
8. ¿Cuándo le indicaron el lugar de su puesto de trabajo, los implementos que normalmente se utilizan para el desarrollo de tareas y actividades estaban en buen estado y eran suficientes?	43	11	54
9. ¿Cuándo recibió el puesto de trabajo, quién le dio la información sobre sus funciones, responsabilidades, atribuciones, etc., fue un compañero, la persona que dejaba el cargo o el jefe mismo, o fueron varias personas que coincidían en la información suministrada?	27	27	54
10. ¿En el momento de recibir sus tareas, se le documentó pormenorizadamente sobre cada uno de los formatos que se utilizan, como se deben diligenciar, y a qué persona o personas se le deben entregar?	19	35	54
11. ¿En lo relacionado con el manejo de equipos, programas y aplicaciones necesarias para su contribución desde el cargo, recibió una instrucción detallada sobre esos elementos?	38	16	54
12. ¿Cuándo le entregaron el cargo, se realizó un acta donde describía en forma detallada el número de procesos y actividades en gestión, así como su estado y requerimientos a realizar?	7	47	54
13- ¿Al final de la inducción al puesto de trabajo, le entregaron un formato de evaluación donde aparecían una serie de ítems que	4	50	54

pretendían conocer su apreciación sobre la información recibida?			
14. ¿Durante su permanencia en la organización, y si ha tenido más de un contrato laboral, Usted ha recibido actualizaciones constantes sobre políticas, objetivos o cualquier cambio en del funcionamiento anterior?	6	48	54
15. ¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?	0	54	54

Anexos

Anexo 1. Encuesta del proceso para integrar personal

INTRODUCCIÓN
<p>El cuestionario es una herramienta de diagnóstico, referente al proceso de inducción, y reinducción de personal, a fin de determinar y reconocer las características de esos programas que recibió al ingreso o durante su permanencia en la organización.</p>
OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las necesidades de integración de personal que tiene la organización. ✓ Plantear un programa de integración de personal, conforme a los requerimientos y políticas de la organización. ✓ Postular un modelo para desarrollar el proceso integración de personal en la organización.
INSTRUCTIVO
<p>Dentro de los contenidos de este elemento diagnóstico, Usted hallará una sucesión de interrogantes que deberá contestar marcando con una X en la casilla del caso: Marque SI cuando la respuesta sea afirmativa y NO cuando la pregunta sea negativa, o simplemente no se esté dando en este momento. En las OBSERVACIONES puede ampliar su percepción y colocar el tiempo aproximado de duración de ese segmento. .</p> <p>Los reactivos del 1 al 7 se relacionan con la inducción corporativa, los reactivos del 8 al 13 hacen referencia a la inducción específica o al puesto de trabajo, y los reactivos 14 y 15 se asocian con la reinducción, que son pertinentes únicamente para el personal que ha tenido más de un contrato laboral.</p>
DATOS GENERALES
Fecha:
Cargo que ocupa:
Antigüedad:
Área:
Estado civil:
Edad:

PREGUNTAS REFERIDAS AL PROCESO DE INDUCCIÓN CORPORATIVA			
ÍTEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Posterior al proceso de contratación, fue invitado al proceso de inducción de la compañía, le fue dada una bienvenida, y le dieron una reseña histórica de la organización?			
2. ¿Durante el proceso de inducción, le informaron sobre el direccionamiento estratégico de la organización? (Misión, Visión, Filosofía, Valores Éticos y Corporativos, Objetivos empresariales y Políticas).			
3. ¿En el desarrollo del proceso de inducción, aspectos contractuales laborales, como, la hora de entrada y de salida, la hora de almuerzo, las obligaciones y prohibiciones. las prestaciones sociales, y fecha de pagos incluyendo el medio por el cual lo realizan?			
4. ¿La inducción realizada incluyo aspectos como la ARL a la que está afiliada y la Caja de Compensación a que tiene derecho?			
5. ¿Dentro de las actividades de inducción, Usted fue acompañado a realizar una visita por las diferentes áreas y departamentos que componen la compañía?			
6. ¿La inducción hizo referencia al departamento de Gestión Humana, y le señalaron los beneficios y el programa de bienestar al personal, como el desarrollo, la formación y los planes de carrera para el personal?			
7. ¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?			

PREGUNTAS REFERIDAS AL PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
ÍTEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
8. ¿Cuándo le indicaron el lugar de su puesto de trabajo, los implementos que normalmente se utilizan para el desarrollo de tareas y actividades estaban en buen estado y eran suficientes?			
9. ¿Cuándo recibió el puesto de trabajo, quién le dio la información sobre sus funciones, responsabilidades, atribuciones, etc., fue un compañero, la persona que dejaba el cargo o el jefe mismo, o fueron varias personas que coincidían en la información suministrada?			
10. ¿En el momento de recibir sus tareas, se le documentó pormenorizadamente sobre cada uno de los formatos que se utilizan, como se deben diligenciar, y a qué persona o personas se le deben entregar?			
11. ¿En lo relacionado con el manejo de equipos, programas y aplicaciones necesarias para su contribución desde el cargo, recibió una instrucción detallada sobre esos elementos?			
12. ¿Cuándo le entregaron el cargo, se realizó un acta donde describía en forma detallada el número de procesos y actividades en gestión, así como su estado y requerimientos a realizar?			
13. ¿Al final de la inducción al puesto de trabajo, le entregaron un formato de evaluación donde aparecían una serie de ítems que pretendían conocer su apreciación sobre la información recibida?			
PREGUNTAS REFERIDAS AL PROCESO DE REINDUCCIÓN			

ÍTEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
14. ¿Durante su permanencia en la organización, y si ha tenido más de un contrato laboral, Usted ha recibido actualizaciones constantes sobre políticas, objetivos o cualquier cambio en del funcionamiento anterior?			
15. ¿La organización le facilitó al final de la inducción corporativa un formato de evaluación de la misma, donde se incluían diversos ítems relacionados con su satisfacción por la información que recibió?			

OBSERVACIONES ADICIONALES:

Anexo 2. Encuesta de satisfacción

FORMATO DE REACCIÓN AL EVENTO	
Nombre del participante_____	Fecha_____
Nombre del Instructor_____	
Instrucciones: La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer las impresiones sobre el curso, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de inducción.	
1) Las condiciones del lugar Excelente () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué?_____	
2) La duración del curso Excelente () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué?_____	
3) El tiempo de los recesos Excelente () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué?_____	
4) El contenido del evento lo encontraba: Excelente () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué?_____	
5) El material: Muy adecuado () Adecuado () Poco adecuado () Totalmente inadecuado () ¿Por qué?_____	
6) El manejo de expositor sobre el tema	

Excelente () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué? _____
Comentarios adicionales _____ _____ _____

Fuente: Grados (2003)

Anexo 3. Manual de inducción y Reinducción