

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA”**

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

**POR**

**CHRISTIAN ESTUARDO URRUTIA  
YESSIKA JOHANNA VÁSQUEZ CORDERO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGOS EN EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

**GUATEMALA 16 DE OCTUBRE DE 2007**

**MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Licenciada Mirna Sosa Marroquín  
DIRECTORA**

**Licenciado Helvin Velásquez Ramos M.A.  
SECRETARIO**

**Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
Doctor René Vladimir López Ramírez  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

**Estudiante Brenda Jullisa Chamán Pacay  
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, LA VIRGEN MARÍA, A SANDRA URRUTIA GARCÍA, AL DOCTOR CARLOS VÁSQUEZ MENÉNDEZ (POR SER UNOS PADRES INCONDICIONALES).

Y A TODOS USTEDES QUE DE UNA U OTRA MANERA NOS HAN AYUDADO A LO LARGO DE NUESTRA VIDA Y EN LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO

# **NOMINA DE PADRINOS**

**DR. CARLOS FERNANDO VÁSQUEZ CORDERO**

Colegiado No. 2162 Cirujano Dentista y Licenciado en

estomatología

**DR. CARLOS FERNANDO VÁSQUEZ MENÉNDEZ**

Colegiado No. 2854 Médico y Cirujano

**DRA. YESENIA ALESSANDRA ORTEGA URRUTIA**

Colegiado No.11115 Médico y cirujano Oftalmólogo

**LICDA. MARÍA GABRIELA MORALES**

Colegiado No. 42615 Licenciatura en Psicología General

# INDICE

TEMA	No.
PRESENTACIÓN	1 - 4
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	5 – 6
MARCO TEÓRICO	7 – 16
CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	17 – 18
CAPITULO III PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	19 – 21
INTERPRETACIÓN	22 – 27
CONCLUSIONES	28 – 29
RECOMENDACIONES	30 – 31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	33
RESUMEN	

## **PRESENTACIÓN**

### **HISTORIA**

Actualmente algunas empresas ven al individuo como aquel empleado, a quien se puede “controlar totalmente”; llegando al punto de no valorar sus sentimientos y pensamientos. Para el patrono resulta más fácil y tiene mayor beneficio, si oculta las múltiples dimensiones del sujeto que empleó, porque representa menor complejidad para los “resultados” que se necesitan en el trabajo, principalmente enfocados hacia la eficacia, eficiencia y calidad total de la empresa.

Cuando se invisibiliza al empleado y éste no interviene por medio de sus ideas, ni ejerce aquellos derechos que cree le hacen falta, se continúa manteniendo una estructura que se ve reflejada en muchos momentos de nuestra sociedad. Como relata Juan Antonio Blanco, “La sociedad capitalista no es aquella en que existen mercados, sino donde la lógica del mercado es el eje de todo el engranaje social” (Fabelo Corzo: 2001,152).

Concebir que el ser humano es un ser social y no alguien que puede ser cosificado, produce varias reflexiones y cuestionamientos hacia la cultura, políticas y organización interna en el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar. Reflexiones y cuestionamientos que están orientados a trabajar en el proceso de desarrollo del empleado, como ser inacabado en búsqueda de identidad, quien espera encontrar el ambiente idóneo para poder desarrollar su potencial y se le de oportunidad de formarse, con muchos aspectos positivos.

Toda empresa necesita para el logro del bienestar e identidad con sus empleados, que se implemente un proyecto de clima organizacional, el cual enfoque y proyecte en sus colaboradores las necesidades y satisfacciones, tanto del lugar de trabajo como aquellas que manifiesten sus trabajadores. La persona que trabaje en la empresa, también va a ser producto de lo que la organización alimenta en él.

La Asociación Española de Beneficencia está formada por dos entidades: El Centro Español de Guatemala y el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, siendo en éste último donde se realizó el estudio que se presenta a continuación.

El Sanatorio Nuestra Señora del Pilar fue creado el 12 de octubre de 1963, con el objetivo de prestar servicios de salud personalizados que permitan dar bienestar y la mejor atención profesional a los pacientes. Para cumplir con este propósito, se fomenta el desarrollo de su personal, que es su principal activo. Además de ser quienes realizan sus actividades diariamente enfocados a una cultura de calidad y servicio.

El sanatorio consta de las áreas de Pediatría, Unidad de Cuidados Intensivos, encamamientos, cardiovascular, quirófanos etc. Actualmente se encuentra ubicado en la 3ra. Calle 10-71, zona 15 Colonia Tecún Umán; cuenta con tecnología avanzada, recurso humano altamente calificado (440 personas en planilla, 60 personas en pagos por honorarios) y una capacidad para 136 camas.

Al principio de esta experiencia se tuvo el contacto requerido dentro del sanatorio, conociendo las distintas áreas del mismo y con el objetivo de lograr la afinidad y comprensión de todos los niveles de requerimientos de los empleados.

El Sanatorio cuenta con una biblioteca y la secretaría de la Asociación Española de Beneficencia, en las cuales se obtuvo información en revistas, libros, periódicos, fotografías, manuales de inducción (obsoleto), etc.

Para la planificación, ejecución y sistematización de la investigación se contó con el apoyo de las autoridades, lo cual facilitó la recopilación de datos que fue una de las fases que más tiempo llevó concretar dentro del trabajo de campo.

Actualmente el Departamento de Recursos Humanos está conformado por siete puestos dentro de los cuales se encuentran:

- 1 Dirección de Recursos Humanos
- 2 Asistente de reclutamiento y selección
- 3 Asistente de capacitación
- 4 Asistente de planillas
- 5 Asistente de revisión de sueldos y salarios
- 6 Asistente de pagos por honorarios
- 7 Secretaria

La Directora del Departamento de Recursos Humanos proporcionó los lineamientos de lo necesario para llevar a cabo una mejor inducción y para mejorar la aplicación del manual que se implementó (historia de la Asociación Española de Beneficencia, información de la empresa, objetivos y requerimientos de la empresa).

Para el programa de inducción se utilizaron métodos estadísticos, los cuales son mencionados durante su desarrollo. Este estudio lleva por nombre

## **“Programa de Inducción para el personal de la Asociación Española de Beneficencia”.**

El proceso que precede al de reclutamiento y selección de personal se le llama Inducción. Y es con el proceso de Inducción con el cual los nuevos colaboradores inician una relación con la organización, siendo su principal objetivo acelerar de una manera adecuada y profesional la integración hacia el conocimiento de sus tareas, integrándolo a su puesto de trabajo.

De esta manera se logra un primer contacto con su Jefe, el equipo de trabajo y la organización en general.

La magnitud y formalidad de un programa de inducción está determinado por el tipo de organización, las actividades y el equipo gerencial que la dirigen.

Cuando una persona es contratada, es preciso que se brinde un primer acercamiento hacia la organización en general, al régimen normativo-cultural, al área y unidad de trabajo. Lo que mencionamos en este párrafo fue lo que nos motivó a realizar el presente estudio.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los principales objetivos del presente estudio fue brindar una mayor eficiencia, eficacia y capacidad al Departamento de Recursos Humanos, mejorando y actualizando su programa de inducción para los empleados de primer ingreso y una reinducción a los empleados antiguos del sanatorio.

El programa de inducción brindó al empleado una mejor orientación, ubicación, sentido de pertenencia e identificación con la empresa. Además de haber dimensionado la importancia que tiene la persona y su condición de trabajador dentro de la empresa.

La investigación realizada ayudó a incrementar la productividad y estabilidad laboral de los empleados de primer ingreso del sanatorio. Asimismo, posibilitó el acercamiento más directo con cada trabajador, privilegiando el diálogo y conociendo aspectos de su vida cotidiana.

Para lograr los objetivos fue necesario que la empresa se comprometiera a brindar inducción a todos los empleados nuevos, auxiliándose con el manual creado y estableciendo las diferentes normas y políticas (se realizó un cronograma apegado a la ejecución de ciertos horarios; se instruyó a algunas personas para que colaboraran y llevaran a cabo las distintas fases que beneficiaran la educación del personal; se logró la participación de varios niveles jerárquicos dentro de la organización; se estableció un área específica para llevar a cabo la inducción y se brindó el material necesario para la misma.)

Los primeros pasos en la gestión de Recursos Humanos son: Reclutar y posteriormente seleccionar al personal calificado, quienes pasan a ser tomados en cuenta dentro del programa de inducción.

El programa de inducción formó parte de una experiencia básica que adquirió el trabajador para desempeñar su puesto, contribuyendo a reducir la ansiedad de las actividades que tenía que desarrollar; revalorando sus actitudes y características como sujeto.

Asimismo, contribuyó a la reflexión de esos aspectos que en las prácticas profesionales psicológicas, tienden a obviar al trabajador, debido a la misma lógica empresarial que se asume como profesional. Esto se ve discutido en el marco teórico, donde se hace un análisis de la administración de recursos humanos, la inducción y las fases que la componen.

Finalmente, se expone una sección de anexos que muestra los puntos tomados en cuenta que incluye el manual de inducción.

## **MARCO TEORICO**

Es necesario hacer referencia al trabajo y cómo el proceso de Globalización Mundial, ha hecho del trabajador un sujeto, sujetado a un proceso de cosificación dentro de su labor. Cosificación en sentido de la anulación que tiene la persona en su condición de trabajador, por el hecho que el producto de su trabajo no le pertenece y aún así es él productor de la “mercancía”. Resultando con ello un empobrecimiento no sólo económico, ya que su salario no aumenta, pero también porque se ve obligado a continuar en esa plaza de trabajo debido al sistema social en el que vive, el cual no le presenta otras opciones para sus necesidades en amplio sentido.

Tomando como referente a Arias Galicia dice: “El mundo de hoy, enfrentado al fenómeno de la Globalización, exige cambios radicales de su economía. Las empresas se hacen más competitivas para sobrevivir. Basándose en el nuevo escenario de la economía mundial, es cuando los empresarios se han dado cuenta que la competitividad se logra con la calidad de los productos y ésta a su vez depende de la calidad en el manejo del Recurso Humano” (Arias Galicia, 1980: 98-99). Sin embargo, el efecto mecánico de considerar que a mayor calidad de productos y manejo en el recurso humano, se obtiene mayor “competitividad”, hasta dónde ciertamente el empresario ha hecho un giro a la prioridad de los factores y ubica al recurso humano en primer lugar y no sólo resulta una fachada para elevar el nivel de producción en cuanto a los servicios que ofrece la empresa y anula al empleado como sujeto constructor de la realidad en la que trabaja.

Asimismo, hacia qué cambio radical de economía se hace referencia y por ende hacia qué producción de sujetos se habla.

Las anteriores reflexiones aunque no se atienden generalmente dentro de un Departamento de Recursos Humanos, provocan un sentido de accionar, sobre todo cuando en la práctica se vive que los empleados no sólo son sujetos con necesidades específicas, sino éstas también están producidas dentro del sistema social que los constituye.

Por otro lado, también se dice que “El trabajador es visto o definido como el cliente interno y no como una mano de obra, en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto.” (Bracamontes, 1977: 22). Pero realmente hasta dónde el trabajador es considerado por el empresario como aquel que está en otra posición económica, política y social en relación a él y por ende donde las relaciones de poder que se ejercen en la práctica laboral, desvanece esa visión de que es “cliente interno”, cuando a su vez éste es quien “produce el producto” por el cual fue contratado.

La participación de la psicología para sacar a la luz mencionadas reflexiones se hace precisa, sobre todo en los espacios donde se institucionalizan las prácticas psicológicas y las demandas de atender lo “psicológico”, han convertido de ésta disciplina la antesala del “mercado del recurso humano”.

La administración de Recursos Humanos en consecuencia se refiere a aquella área de la organización que se encarga de atender a las necesidades de su personal y evidenciar el “giro empresarial” para incluir la dimensión “humana”;

para que el trabajador se sienta motivado e integrado a la organización y donde no sólo se le vea como objeto para la producción de la empresa.

Sin embargo, muchas veces durante las prácticas laborales dichas intenciones provocan una pleitesía hacia intereses exclusivos del empresario, cuando no se incluye, ni se evidencian las condiciones contextuales del trabajador y no se hace ver y se trabaja porque “las necesidades e integración” del empleado, no dependen exclusivamente de su situación dentro de la empresa para producir satisfactoriamente un “trabajo de calidad”.

También es necesario hacer referencia, que lo antedicho resulta configurado por la carencia académica en la formación recibida en Escuela de Ciencias Psicológicas, donde se ha perdido en buena medida esa capacidad crítica en la formación para develar los intereses de las poblaciones para las que se trabaja. Asimismo, cuando lo aprendido en las cátedras dedicadas a la Psicología Industrial, están matizadas de teorías que se centran en la producción empresarial y anulación del sujeto.

La forma teórica que se asume a continuación, ejemplifica lo que en la práctica se pretende llevar a cabo y se produce una reflexión crítica de los aspectos donde el sujeto se atomiza desde las mismas prácticas psicológicas.

Para la administración de Recursos Humanos, es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus días de trabajo. “Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que él es lo más importante en ese momento. La impresión que

reciba durante los primeros días, fundamenta el éxito dentro de la organización. Mediante la inducción y la capacitación se le proporciona el conocimiento que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.” (Pillen Mcentee, 1996: 330).

Una función primordial en la administración de recursos humanos es la inducción, la cual también puede ser llamada como admisión, orientación, acogida e ingreso. La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

Con la inducción se puede mejorar la comunicación entre departamentos, la organización interna a nivel administrativo por medio de procesos y procedimientos adecuados para ayudar al nuevo empleado a iniciar sus labores dentro de la institución. La inducción a los empleados está dirigida a minimizar estos problemas.

Por tanto, pretende alcanzar una finalidad orientada hacia “al inicio de la «socialización organizacional» con el propósito de dar una visión global de la organización, sus proyectos, dar calidez a su ingreso, brindar una atmósfera laboral saludable, incluyendo los valores. [Asimismo] (...) brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilitando su rápida adaptación al ambiente de trabajo, de propiciarle el interés por su nuevo trabajo e inculcarle el sentimiento de seguridad y que su integración a la

organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral. (Perea Rivera, 2006:117)

Concibiendo de esa forma la inducción, puede destacarse que en la práctica se evidencia que el éxito del empleado se vincula no sólo al dominio de las tareas que ejecuta y a la información que tenga sobre la empresa, sino también a las posibilidades de participación y creación que tenga dentro de su puesto de trabajo, donde la identificación que tenga esté ligado a sus sentidos y proyectos paralelos de vida (aunque esto último muchas veces esté en menos relación a su puesto de trabajo).

Asimismo, las tareas puntuales que resulten de la inducción y capacitación por sí mismas, no garantizan una satisfacción, calidad total, eficacia y eficiencia, lo que no quiere decir que la función de inducción se rechace por completo, pero sí resulta mediatizada por la relación existente del conocimiento que tenga el trabajador de su puesto de trabajo y aquellas condiciones estructurales – de las cuales la mayoría de veces carece de conocimiento – que configuran una insatisfacción del trabajo adquirido y que en varias ocasiones ha tomado por necesidad económica.

Trabajar un programa de inducción entonces, posiciona a los ejecutantes del Departamento de Recursos Humanos, ha familiarizarse no sólo con los detalles de socialización, el conocimiento de la filosofía de la empresa y del puesto de trabajo, además de crearle un ambiente seguro al nuevo trabajador, sino también concebir desde otra lógica el proceso de inducción y capacitación. Una lógica que implique a los trabajadores en sus múltiples dimensiones como sujetos

sociales, donde el éxito que genera competitividad, no resulte un dispositivo de coerción y donde pueda incluirse y valorársele como sujeto más allá de los momentos puntuales que requiera la inducción.

Asimismo, implica desarrollar una capacidad crítica hacia esos aspectos que a raíz de las prácticas de la profesión, resultan legitimando una postura de aprovechamiento social – por necesitar del trabajador - pero al mismo tiempo excluirlo y “desecharlo” – despedirlo, si éste hace valer sus derechos y necesidades.

## **PRINCIPALES ASPECTOS DE LA INDUCCION EN LA EMPRESA**

Se ha observado que los empleados de primer ingreso sienten ansiedad cuando entran a una organización, les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo, ya que no se sienten adaptados en comparación con otros de mayor experiencia y no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo. Por tales razones, los programas de inducción tienen por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso y resultan una aproximación hacia las relaciones humanas que se deterioran cada vez más al anteponer los fines de productivismo.

Para Edwin Flippo “a la inducción no se le debe considerar como algo aislado que sirva solo para aclimatar al recién llegado a la organización, si no que se le debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento. Este se debe vincular con la inducción y éste a su vez se debe revisar en la evaluación de personal. El sistema termina con la entrevista de salida. El personal que rige el proceso de inducción debe estar capacitado para entrevistar, orientar y aconsejar. Una manera eficaz de integrar todos los aspectos

de inducción consiste en tener manuales para recién llegados, esto facilitará los procesos e incentivará a hacer preguntas sobre los procedimientos o reglas de la investigación” (Flippo, 1986:103).

En tal sentido, la buena inducción logra el fortalecimiento del empleado en cuanto a la identificación con la empresa, satisfaciendo las necesidades del trabajador de ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. Pero también es un espacio que resulta para propiciar la cuestión de las relaciones entre el trabajo y la libertad humana, abriendo brecha para una deconstrucción del concepto-práctica del trabajo “abarcando las dimensiones de acción que van más allá de la racionalidad instrumental, esto es, el que puede considerar el trabajo no sólo como producción instrumental de valores de uso, sino también, *al mismo tiempo*, como medio de solidaridad social y de autorrealización personal” (Noguera, 2002:3).

Asimismo, relacionar el proceso de inducción con el reclutamiento, evaluación de personal y asociarlo al manejo de un manual, perfila a tomar en cuenta no privilegiar los métodos y olvidarse del sujeto. Los aspectos para considerar la inducción, no deben separarse de las condiciones históricas en que se encuentre la empresa, tampoco dejar de lado que las personas que se ocupen los puestos de trabajo son distintas, aunque sea el mismo puesto para el que se pretenda “adecuar” el nuevo trabajador. Sólo considerando otros elementos que van más allá de la concepción tradicional de inducción y sus componentes se pueden refutar los aspectos que deben ser considerados para la misma.

## **CAUSAS DE LA INDUCCION**

Con el establecimiento de un programa de inducción los beneficios son múltiples para la empresa, sin embargo para algunas organizaciones el programa de inducción para los nuevos empleados es casi inexistente o cuando existe, se lleva a cabo de manera informal; esto es inadecuado, ya que un gran número de beneficios prácticos y con efectividad de costos se deriva de un programa bien dirigido. Algunos de los beneficios que a menudo reciben las empresas son:

1. Bajo índice de rotación de empleados.
2. Mayor productividad.
3. Mejor disposición de los empleados.
4. Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento.
5. Facilitación del aprendizaje.
6. Reducción de ansiedad del empleado nuevo.

El programa de inducción busca en todo momento la eficacia de los empleados de nuevo ingreso así como los que llevan cierto tiempo dentro de la organización.

Esos son los beneficios concretos para la empresa que inciden en el trabajador. No obstante, dichos beneficios qué exigencias están atribuyéndole al empleado y en todo caso cómo se le está concibiendo. Cabe el hecho de insistir en ello, debido a que el trabajo hoy en día, ocupa cada vez más tiempo de la vida del sujeto y al “ser trabajador” se va creando una concepción para exigirle

determinadas acciones y disposiciones que tensan y conflictúan su persona, que no es ajena de accionar en otros espacios y tener otras vivencias que no necesariamente son el trabajo para el cual fue contratado. Dimensionar su ser social dentro de la empresa, abre su condición de trabajador y lo ubica en un sistema complejo en el que para el caso de Guatemala, se ve mayormente sujetado a mantener su puesto de trabajo por la supervivencia que tiene que asumir y las escasas ofertas laborales en el mercado.

La justificación para considerar un programa de inducción, no debe estar orientada a legitimar esa condición de reducción de costos y múltiples beneficios para la empresa, porque aunque resulte configurativo para la misma, es el valor del ser social, el que construye dinámicas, prácticas, estructuras y formas de relación dentro de un sistema social. Anteponer la dimensión del ser social a la económica, construye y sostiene esa forma globalizante y de producción de un sujeto cosificado, que puede ser sustituido y reemplazado desde la lógica funcional y utilitaria.

Retomar en las prácticas de inducción que es el sujeto, el ser humano “(...) no es *homo faber* sino *animal social* (...) es la *praxis* —entendida como un actuar por el que se va construyendo el mundo—, y no el trabajo [exclusivamente]—que sería una forma específica de *praxis*—, lo que define al ser humano y le diferencia de otras especies animales” (Noguera, 2002:10), es lo que resignifica un proceso de inducción, donde entonces sí se puede hablar de un giro para incluir al trabajador como sujeto con sus múltiples dimensiones y no como un “recurso humano” más.

## **VENTAJAS ECONOMICAS EN LA INDUCCION DE PERSONAL Y LA PRESENCIA NEOLIBERAL**

Uno de los beneficios que mayor rentabilidad tiene el programa de inducción para la empresa es lo económico, ya que el nivel de selección de personal determina la cantidad de dinero que se gasta en reclutamiento.

De acuerdo con Michael Nash “En toda compañía estática, es decir, donde no hay expansión, la cantidad gastada en selección, será directamente proporcional a la rotación de personal o sea, mientras más alta sea la tasa de rotación, más alto será el presupuesto para la selección” ( Nash 1985:113).

Si una selección de personal o de recursos humanos puede detallar la cantidad que gasta en publicidad y la selección durante el mismo período o se puede especificar los costos de reclutar a aquel personal que sale, podrá obtener una medida de lo que cuesta a la empresa perder personal frente a lo que cuesta seleccionarlo.

De igual manera en muchos casos la rotación de personal no se ve rechazada con la inducción de nuevo personal, pues el personal puede salir por varias razones: irse a puestos mejor remunerados; cambiarse de casa con su familia, mejores condiciones y perspectivas en alguna otra parte.

Ahora bien, se resalta el hecho de las ventajas económicas del proceso de inducción y selección, pero no se destaca la lógica económica en que están insertos. Una lógica económica que antepone la relación económica para la

empresa a las relaciones sociales, una relación centrada en las relaciones “mercantiles” que mantienen la sociedad capitalista y privilegia una vez más las ganancias e intereses para la empresa. Haciendo referencia a Juan Antonio Blanco, “La sociedad capitalista, no se define por la existencia del comercio y las relaciones mercantiles, sino por la omnipresencia de la lógica del mercado que permea todo el tejido social y cosifica toda relación humana (...) La sociedad capitalista no es aquella en que existen mercados, sino donde la lógica del mercado es el eje de todo el engranaje social” (Ob.cit, 2001:152).

Este excesivo protagonismo del mercado, hace que no exista otra racionalidad que trate de regular las relaciones sociales. Es la presencia de la ideología neoliberal que se hegemoniza con “aparente objetividad científica, [la que] tiende a asumir las relaciones mercantiles como la condición natural de la existencia humana y el único modo de garantizar progreso y prosperidad al hombre” (Ibid, 2001:152).

La toma de conciencia de esa ideología, implica plantearse otras alternativas que maduren el hecho de vivir un mundo de posibilidades, con todo y aquellas prácticas institucionalizadas que puedan cuestionarse y criticarse y donde el accionar suponga una articulación práctica para el conocimiento de la conciencia de clase y la alienación que provoca.

Una práctica institucionalizada y por ende objetivada en el Departamento de Recursos Humanos, es el mismo proceso de inducción, producida por la misma actividad humana. Para el trabajador representa una rutina, pues es algo a lo que tiene que someterse y no puede cambiar.

El psicólogo es quien puede no hacer del proceso de inducción, un simple reduccionismo de la persona que participa. Tomando en cuenta y evidenciando esos puntos ocultos, donde la objetivación de las actividades habitualizadas dentro del departamento, que generan la cosificación del sujeto y privilegian la lógica del mercado.

Dentro del proceso de inducción se notan tres razones principales que el psicólogo no debe descuidar en relación a la problemática que presenta el nuevo trabajador, los cuales intencionan una revalorización del sujeto en su condición de trabajador.

a) Conocer las condiciones contextuales del nuevo trabajador. Cualquier nueva situación representa un cambio en el individuo, dicho cambio está configurado con su historia personal y no necesariamente implica que el trabajador sea concebido de forma negativa o positiva.

b) El pasado del sujeto no necesariamente lo determina para sus acciones posteriores. Las expectativas que genere de la empresa estarán en relación múltiple a sus necesidades, lo que le hayan dicho de ésta, de su anterior trabajo, entre otras. Por tanto, incluir la historia contextual y personal del trabajador amplía la visión reducida que se ha tenido de la inducción y los fenómenos a los que tiene que rendir cuentas.

c) La frustración que siente el nuevo trabajador cuando se da cuenta que su realidad laboral no satisface su visión inicial, es parte de la relación y de su nueva

vivencia dentro de la empresa. Podrá ser signo para acercarse en función de su comprensión y ofrecimiento de posibles soluciones, pero no en sentido coercitivo de manera que sienta un posible despido por la exposición de su opinión.

Para hablar de un verdadero giro en las relaciones humanas dentro de la empresa y específicamente en un proceso de inducción, tanto los valores y derechos de la empresa, como los del trabajador, tienen que vivirse como un “asunto social y compartido y que no sólo sean un problema exclusivamente personal de cada individuo (...), para que la solidaridad no se pertreche en el cerrado círculo de las relaciones entre familiares y amigos o en el refugio de la conciencia religiosa” (Ibid, 2001:158).

Las acciones que se llevan a cabo en un proceso de inducción, pueden cobrar otra lógica y dimensión, pudiendo poner en evidencia cómo se está concibiendo al sujeto trabajador, debido a que las concepciones que se tengan de él cobran vida en las relaciones que se establezcan.

### **LA INDUCCION Y SUS BENEFICIOS MOTIVACIONALES:**

De Acuerdo con Edwin Flippo “La motivación es una fuente de energía para todo ser humano es por ello que existen varias escuelas teóricas en este campo y la escuela a la cual pertenezcamos, probablemente tiene que ver con lo que pensamos acerca de la gente en general y nuestro personal en particular. (Flippo, 1991:9). Sin embargo, la identificación hacia una escuela específica, no puede determinar la concepción completa ni de la motivación, ni de la persona en general.

La motivación tiene que ser concebida de forma amplia, porque aunque encierra sentimientos de realización y crecimiento profesional, manifestados en la ejecución de tareas que constituyen un gran desafío en el trabajo. Es una configuración de la subjetividad de la persona, la cual es constitutiva a través del tiempo y no determina su personalidad.

Intentar darle un sentido configuracional a la motivación, provoca no centrar únicamente la atención en quien recibe la motivación, porque si bien es cierto que desde un programa de inducción se da, lleva la intención para que el trabajador se “motive”, también resulta interesante evidenciar que no sólo depende de éste. Un ejemplo de esto sería, aquel trabajador que tomado en cuenta para varias actividades dentro de la empresa, emprendedor, con iniciativa y quien considera que ha recibido varios estímulos dentro de la empresa, tiene la necesidad de ausentarse un día a sus labores por hospitalización de la madre y después de solicitar permiso por escrito, el gerente de su departamento le niega el permiso, con la excusa de que con su ausencia se tendrán bajas económicas y desorden dentro del departamento.

Ese ejemplo evidencia que la motivación que tenga el empleado no es estática y que resulta configurada por lo estructural; por “los formalismos” de la empresa; por la posición de poder asumida del gerente y la supremacía hacia la lógica del mercado en priorización de lo social y personal del su empleado. Donde el punto relevante no es la negación del permiso por sí mismo, sino el no reconocimiento de la importancia del permiso: los valores familiares del empleado; la relación social dentro de la empresa; los valores que está considerando hacia la empresa.

Un beneficio de la inducción entonces, es ir más allá de los requerimientos formales para alcanzar una “motivación”, “reducción de ansiedad”, “integración del empleado con la empresa” y “actitudes de calidad total”. Es atender en esos detalles cotidianos, el valor de lo humano ante la necesidad “motivacional” de la empresa, o bien, privilegiando esa necesidad “motivacional” que demanda el trabajador.

Cuando los factores motivaciones son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son pocos o sólo enfatizan una dimensión o interés, provocan la pérdida de satisfacción de la persona dentro de su puesto de trabajo y legitiman una hegemonía.

### **ACTITUD DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

Friedrich Dorsch describe la actitud como “Una disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetos y situaciones con los que esta relacionado” (Dorsch 1981:7).

Resulta difícil distinguir entre la motivación y satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La primera se ve como un conjunto de actitudes y sentimientos ante el trabajo, es una disposición psicológica de la persona ante su trabajo o sea lo que piensa de él.

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende muchas veces de factores como: la edad, la salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, relaciones familiares o afiliaciones sociales.

Por tanto, hay que considerar que ambas, forman parte y son significadas dentro de un contexto específico y adquieren valor en el sistema social donde el trabajador se relaciona. No sólo depende de sus características personales.

### **PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA:**

Para medir la productividad del empleado no basta sólo con supervisarlo o realizar evaluaciones del desempeño, ya que muchas veces el empleado no logra dar lo mejor de sí mismo cuando tiene problemas de tipo personal o de dificultad ante la tarea. En la medida que el trabajador se familiarice con las tareas y conozca mejor las tareas asignadas, se harán con mayor rapidez. Sin embargo, si no se ha tenido una buena inducción en el puesto de trabajo no se podrá realizar con eficiencia el trabajo; en relación a esto Michael Nash indica que “Una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva” (Nash, 1985:71).

También Lloyd dice que “La motivación en el trabajo es un factor importante en la productividad laboral, ya que identifica las actitudes que el trabajador puede presentar en un momento dado frente al mismo, estas pueden ser negativas o positivas. Por lo que define el término productividad como un resultado de la administración eficaz de tecnología y de recursos humanos que funcionan con eficiencia” (Lloyd, 1984:111).

Conviene que antes de ejecutar un programa de socialización, el Departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

1. Planteamiento del programa de inducción:

Es importante que previo a la elaboración del programa de inducción, como aporte para el estudio, el investigador defina las características del programa (etapas y duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución. Contemplando también desde este primer momento las condiciones contextuales de los trabajadores que estén por participar en el programa de inducción.

## 2. Selección de compañeros guías

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominara “Compañero guía” (Keith Davis, 1991: 57). Este compañero guía, también deberá estar familiarizado con el cuestionamiento hacia esos aspectos que dentro de las prácticas puedan obviar al sujeto.

## 3. Capacitación de los responsables de ejecutar el programa de inducción:

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

## 4. Participación del nuevo empleado:

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

## 5. Creación de un ambiente favorable:

Los requisitos de un manual de inducción se mencionarán a continuación:

Bienvenida, índice, misión, misión, valores, mensaje, historia, modernización y desarrollo administrativo, organigrama, ubicación, horario de trabajo, lugar de pago, permisos con goce de sueldo, días de pago, derechos y obligaciones, feriados y días festivos, beneficios legales y adicionales, fotografías o ilustraciones, actividades de Inducción, ubicación de servicios: consultorio médico, dirección de Recursos Humanos, información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:

- Visita a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los ambientes.
- Presentación ante los representantes solidaristas.
- Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones. (Centro Español y Beneficencia).
- Información presentada por el director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia, de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

## **CAPITULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas de muestreo:**

Para la muestra utilizada se tomó el 10%, incluyendo diferentes niveles jerárquicos de la organización. También se contó con la colaboración de todo el personal del Departamento de Recursos Humanos, seleccionados dentro de la Asociación Española de Beneficencia, para la misma se utilizó la técnica de muestreo no aleatoria.

#### **2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Las técnicas que se utilizaron fueron:

1 Observación directa:

Se realizaron varias visitas a la empresa, durante las cuales se observó el proceso de inducción que se tenía dentro de la institución. Como punto de partida para poder optimizarla, se observaron las instalaciones, el equipo de trabajo y lo relacionado con el ambiente laboral.

2 Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada se aplicó a los siguientes puestos:

Gerencia y Sub-Gerencia General:

Se realizó con el objetivo de obtener información sobre el desarrollo de la Asociación Española de Beneficencia, así como de conocer los beneficios que ellos esperaran del programa de inducción.

Gerencias, jefaturas y direcciones:

Se ejecutó para obtener información sobre la eficacia y eficiencia laboral de la empresa.

Gerencia de Recursos Humanos:

Se llevó a cabo con el propósito de conocer si existía en la actualidad un programa de inducción establecido, basado en las necesidades de la empresa y de los trabajadores.

Instrumentos:

Se utilizó el siguiente equipo: Computadoras, cañoneras, cámara digital, fotocopidora, impresora, calculadora. Asimismo, encuestas, cuestionarios, el manual de inducción y el complemento del programa.

## **CAPITULO III**

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

Los pasos que se siguieron para la elaboración del manual fueron los siguientes:

1. Se realizó una entrevista con la directora de R.R.H.H. para poder conocer sus necesidades sobre el programa de inducción y se tomó en cuenta

también un estudio de clima organizacional que se había aplicado con anticipación.

2. Debido a que una de las necesidades de mencionadas por la Directora de R.R.H.H. era satisfacer a las jefaturas con el proceso de inducción, se procedió a elaborar un instrumento (Ver anexo 1) que pudiera arrojar información por parte de las gerencias y jefaturas sobre la opinión de los mismos acerca de la inducción que se daba por el Departamento de R.R.H.H. para el personal de nuevo ingreso.
3. Al tener el instrumento elaborado se procedió a la aplicación del mismo.
4. Se continuó con el vaciado de los resultados a un formato elaborado en Excel para poder generar las gráficas de pie que veremos más adelante, las cuales fueron entregadas a la dirección de R.R.H.H. para su análisis posterior.
5. En base a las necesidades planteadas por el Departamento de R.R.H.H., los resultados de las encuestas aplicadas a las jefaturas y las encuestas de clima organizacional, se procedió a la recopilación de datos.

En la fase de recopilación de datos se consultaron libros y documentos en la biblioteca de la Asociación Española de Beneficencia y se consiguieron fotografías sobre la historia del sanatorio (Ver anexo No.1 paginas de la 38 a la 47). También se concertaron entrevistas con el personal de mayor tiempo dentro de la institución y se tomaron fotografías de las instalaciones actuales para poder dar a conocer la evolución del sanatorio (Ver anexo No.2 de la pagina 48 a la 51).

6. Al tener toda la información anterior, se procedió a la elaboración del manual de inducción (Ver anexo No. 2). Se entregó una copia a la institución para tener el material recomendado por el estudio y para que luego pudiera estar en poder de cada nuevo colaborador.

Este estudio se consumó en la Asociación Española de Beneficencia, en base al diagnóstico de necesidades del Departamento de Recursos Humanos, el cual detectó como resultado la necesidad de una actualización del programa de inducción.

El Sanatorio Privado de Nuestra Señora del Pilar estuvo conciente de la necesidad de implementar un programa de inducción, dicho programa fue elaborado de acuerdo a la filosofía y necesidades del sanatorio, además de indagaciones respecto a las necesidades del empleado.

Se hace énfasis en el apoyo y disposición que mostraron las autoridades ejecutivas durante el proceso del estudio, ya que facilitaron el acceso a la información obtenida. Esa información se estudió y se analizó para llevar a cabo el programa de inducción, asociándolo al trabajo de la Directora de Recursos Humanos.

Se fue indagando sobre lo que la empresa quería darle a sus empleados, pero principalmente cuáles eran las debilidades que se habían presentado con anterioridad en el personal, como consecuencia de no tener un programa de inducción estructurado que contemplara otros enfoques de atención.

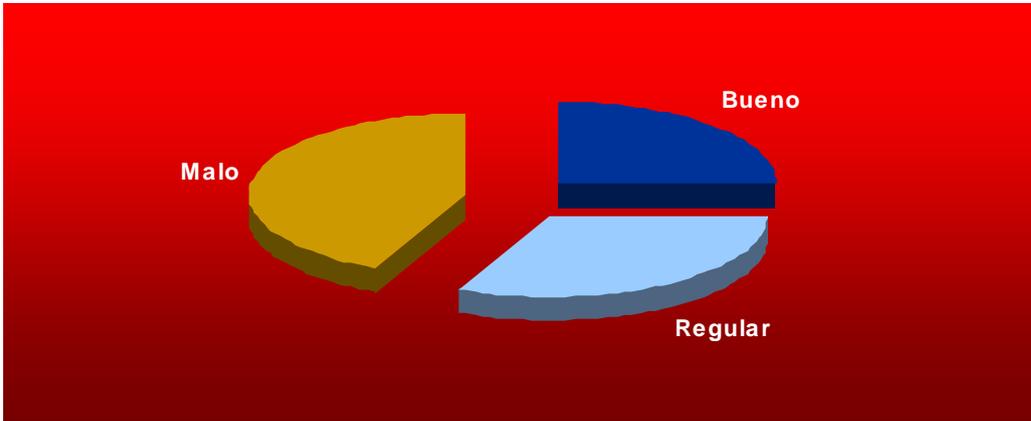
Durante la realización del presente estudio se ejecutaron varias entrevistas, dando inicio con la entrevista de la secretaria de Junta Directiva, quien tiene 25

años de laborar en la institución. Ella fue persona clave y brindó información de mucha importancia para nuestro estudio, ofreciendo fotografías y un libro que enmarca la reseña histórica de la Asociación Española de Beneficencia.

## **INTERPRETACIÓN**

El total de empleados encuestados fue del 10%, los cuales abarcan desde las Gerencias hasta las Jefaturas.

Los resultados obtenidos en base a las encuestas aplicadas son los siguientes:

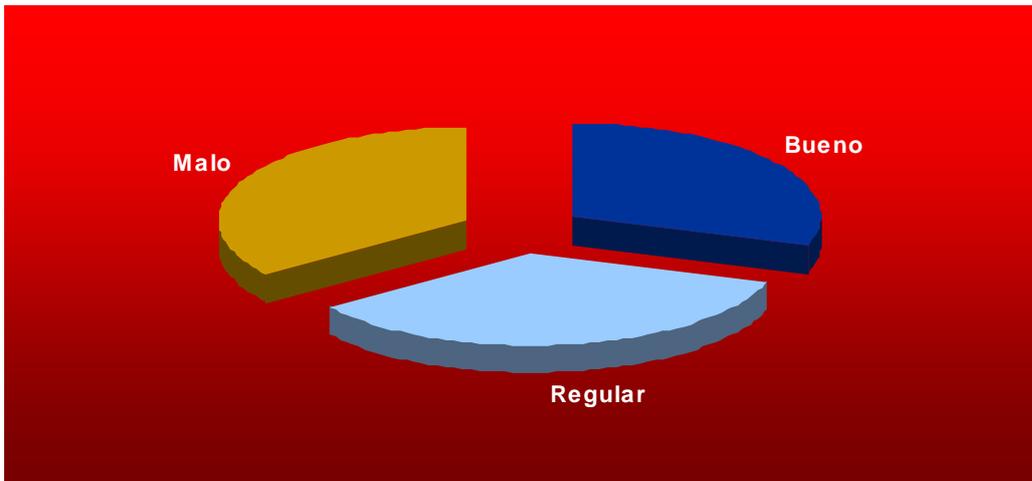


**GRAFICA No. 1**

**Grafica No.1**

**Cómo se considera la inducción que brinda el Departamento de Recursos Humanos dentro del Sanatorio.**

**GRAFICA No. 2**

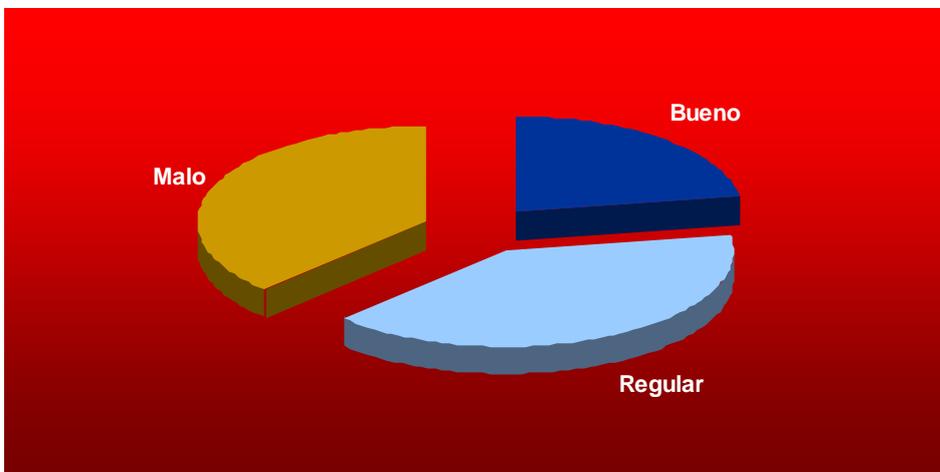


**Grafica No. 2**

**¿Cuál es el grado de ayuda que brinda la inducción al nuevo empleado para su mejor integración e identificación con el Sanatorio?**

Esta gráfica muestra que sólo un 30% de los colaboradores consideran que El Sanatorio logra su objetivo de integración e identificación de su personal, quedando una brecha del 70% para alcanzar el objetivo que se requiere.

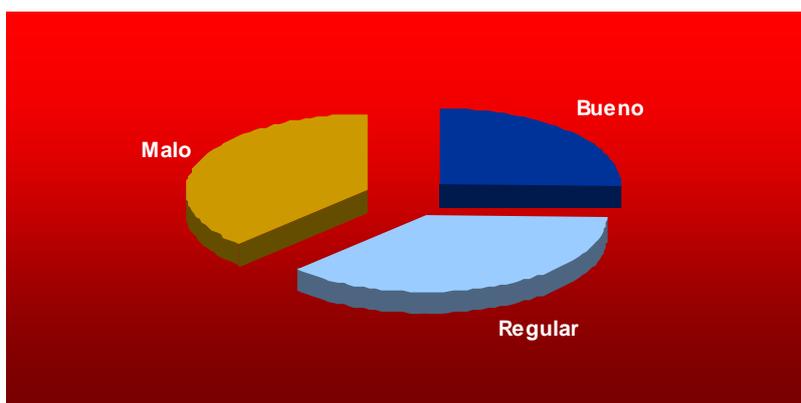
**GRAFICA No. 3**



**Grafica No.3**

**Su opinión con respecto a SI la inducción abarca todos los aspectos que son necesarios para el personal de nuevo ingreso.**

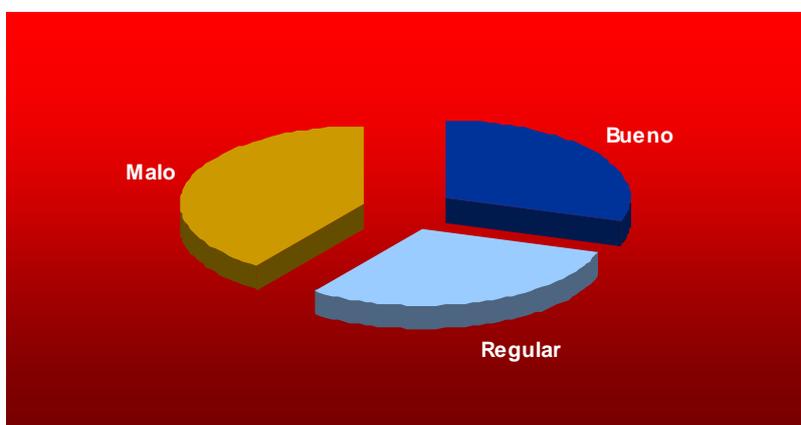
**GRAFICA No. 4**



**Grafica No.4**

**Cómo consideran las instalaciones en donde actualmente se imparte la inducción que brinda el Departamento de Recursos Humanos dentro del Sanatorio.**

### GRAFICA No.5



**Grafica No.5**

**Cómo considera el material que se utiliza durante el desarrollo de la inducción, equipo y material didáctico.**

### Grafica No.6

## Grafica No. 6 Brecha entre lo real y lo ideal



### **Grafica No.6**

Esta gráfica muestra que la brecha total para llegar a los objetivos es de 73.60%, por lo que se pretende reducir este dato con la propuesta del programa de inducción planteado en el presente estudio. Es así como indicamos que sólo se logra el 26.40% de los objetivos en la actualidad.

## **CONCLUSIONES**

1. Durante el presente estudio se comprobó que el programa de inducción del Departamento de Recursos Humanos del Sanatorio necesita ser mejorado, debido a que en la actualidad no se logran llenar los objetivos requeridos que el mismo se ha trazado. (objetivos para los colaboradores como para la empresa)
2. Este estudio deja indicadores claros para el Departamento de Recursos Humanos sobre los aspectos que se deben reforzar dentro del nuevo programa de inducción, que por sí mismos no cierran la brecha entre lo real e ideal a alcanzar.
3. Se detectó que durante la presente investigación el nivel de satisfacción alcanzado dentro de las Gerencias, Direcciones y Jefaturas, es del 26.40%, lo cual indica que se debe de llenar una brecha existente de 73.60% para llegar al ideal que es del 100%.

4. Con la implementación del nuevo programa de inducción a la Asociación Española de Beneficencia en el Departamento de Recursos Humanos, se logrará mejorar la atención hacia los trabajadores y la forma en como es concebido el trabajador.

### **RECOMENDACIONES:**

1. Evaluar periódicamente el programa de inducción que contemple la diversidad de grupos que se atienden, quienes proporcionan en el diálogo las expectativas y necesidades tanto del empleado como de la empresa.
2. Concientizar a los gerentes, directores o jefes de las distintas áreas, sobre la importancia que tiene para el nuevo empleado una inducción específica para el puesto.
3. Contar con un lugar adecuado y exclusivo para las sesiones de inducción, el cual debe poseer una buena iluminación, ventilación, comodidad y que esté fuera de interrupciones que perjudiquen la concentración de los participantes.

4. Brindar la inducción al nuevo empleado, desde el primer día de su ingreso a la empresa, para brindarle la información y la asesoría necesaria que le permita emprender sus labores correctamente.
5. Brindar seguimiento al proceso de inducción de personal de nuevo ingreso para que se le ofrezca la atención necesaria en todas las áreas y en el Departamento de Recursos Humanos.
6. Cuando el sanatorio inicie con nuevos programas o proyectos, incluir dentro del programa de inducción esta información para darla a conocer a los empleados.
7. Desarrollar de una forma más dinámica la inducción para lograr un rapport con los empleados.

## **8. BIBLIOGRAFIA:**

Bracamontes Mario, 1977, Guía de acción para la motivación de personal

Davis Keith, Newstrom John, 1991 Comportamiento humano en el trabajo

Delgado Bentancourt Alberto, Administración de Recursos Humanos

Dessler Gary, 1991, Administración de personal 1ra. Ed. México Prentice may

Dorsch Friedrich, 1981, Diccionario de Psicología, 4ta. Edición, España, Editorial Herder

Fabelo Corzo, José Ramón Los Los Valores y sus Desafíos Actuales Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Instituto de Filosofía de la Habana: Grupo América Latina: Filosofía Social y Axiología. México: 2001 p.p.293

Flippo Edwin B., 1988, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, Enfoque de la dirección del personal, México, McGraw – Hill

Guizar Rafael 1999, Desarrollo Organizacional, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana,

Keith Davis, John Newstrom, 1991, El comportamiento humano en el trabajo, México, Editorial MC GRAN-Hill Interamericana.

Noguera, José Antonio El concepto de trabajo y la teoría social crítica Universidad Autónoma de Barcelona jose.noguera@uab.es 2002 Págs 68

Perea Rivera, Jose Luis Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM Vol.9 No.1 2006. P.p. 109-122

Pillen Mcentee, 1996, Comunicación oral, Mc Graw Hill, México, Mc Graw Hill

Ramsey Jackson y Bittel Lester, Enciclopedia de Management, Editorial Océano, España Tomos I y III

Stoner James, 1989, Administración, Tercera edición, México, Editorial Prentice-Hall, capítulo 9.

Wether William, Heith Davis, año 1999, Administración de personal y Recursos Humanos, España, Editorial McGraw

## **RESUMEN**

Cuando una persona es contratada es preciso que se brinde un primer acercamiento hacia la organización en general, al régimen normativo-cultural, área y unidad de trabajo, y esta es la razón de ser del presente estudio.

Se realizó en el Sanatorio Nuestra Señora Del Pilar en la ciudad de Guatemala, se tomó la muestra del 10% total de la población de ambos sexos, compuesta por Gerentes, directores y Jefes, de edades entre 30 a 65 años, por medio del mismo podrá conocer la interesante historia del lugar de estudio, en el cual

encontraremos la propuesta del programa de inducción y los métodos que se utilizaron para establecer los indicadores y detectar las áreas de mejora.

En la presente investigación el nivel de satisfacción alcanzado en el programa de inducción, es 26.40% lo cual indica que se debe de llenar una brecha existente de 73.60% para llegar al ideal que es del 100%.

Se obtuvieron 5 indicadores mencionados en las graficas que sirven al departamento de Recursos Humanos para saber cuales son sus áreas de mejora.

Con dicha implementación se lograran mejorar los estándares de calidad en el recurso humano que es el engranaje principal de toda empresa.