

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología



**“Correlación entre La Inducción y la Rotación de Personal
de Enfermería de una Corporación de Hospitales de la
Ciudad de Guatemala”**

Laura Paola Sánchez Meneses

Guatemala, Febrero de 2008

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología

“Correlación entre La Inducción y la Rotación de Personal de Enfermería de una Corporación de Hospitales de la Ciudad de Guatemala”

TESIS

Presentado al Consejo de la Facultad por:

Laura Paola Sánchez Meneses

Para optar al título de:

Psicóloga con énfasis en el Área Organizacional

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala de la Asunción, Febrero 2008

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rectora Licda.
Vicerrector Académico
Vicerrector Administrativo
Secretario General

Guillermina Herrera
Lic. Rolando Alvarado, SJ
Lic. Ariel Rivera Irias
Dr. Larry Andrade-Abularach

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

Decano
Vicedecana
Secretaria
Director Depto. Psicología
Director Depto. Educación
Directora Depto. Ciencias de la
Comunicación
Director Depto Letras y Filosofía
Representante de Catedráticos
ante consejo de Facultad
Representante de Estudiantes
ante consejo de Facultad

Dr. Ricardo Lima
Dra. Ruth Piedrasanta
Licda. Myriam Renée Cuestas
Dr. Vinicio Toledo
M.A. Hilda Díaz de Godoy
Licda. Nancy Avendaño

Lic. Ernesto Loukota
Lic. Manuel de Jesús Arias

Isabel Montes

ASESOR DE TESIS

Lic. José Alberto Pérez López MA.

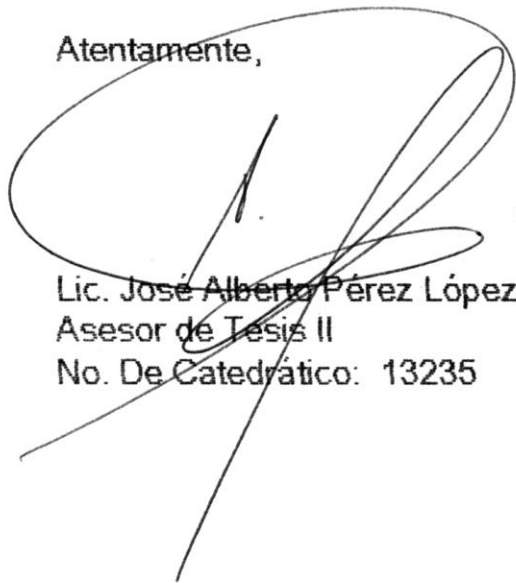
Guatemala, 21 de noviembre del 2007

Señores
Consejo de la Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Respetables señores:

Por este medio me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de Tesis de la alumna Laura Paola Sánchez Meneses, carné 12438-03 de la carrera Psicología Industrial Organizacional y cuyo título es: **"Correlación entre Inducción y la Rotación de personal de enfermería de una Corporación de Hospitales de la Ciudad de Guatemala"**, la cual he asesorado y revisado, por lo que considero que llena los requerimientos establecidos por la Facultad de Humanidades; así mismo solicito se le sea asignado un revisor del departamento para que ésta sea revisada.

Atentamente,



Lic. José Alberto Pérez López
Asesor de Tesis II
No. De Catedrático: 13235

FHS/am-CI-70-08

Guatemala,
01 de Febrero de 2008

Señorita
Laura Paola Sánchez Meneses
Presente.

Estimada Señorita Sánchez:

De acuerdo al dictamen (en proceso de corrección), rendido por la Terna Examinadora de la Tesis titulada: "**Correlación entre la inducción y la rotación de personal de enfermería de una corporación de Hospitales de la Ciudad Guatemala**", presentada por el (la) estudiante **Laura Paola Sánchez Meneses**, carné No. **12438-03**, la Vicedecana de la Facultad de Humanidades, se confirma por este medio que los cambios sugeridos ya fueron integrados y por tanto se AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS al (la) estudiante, previo a optar al título de Licenciado(a) en Psicología con énfasis en área Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  **Universidad
Rafael Landívar**
Facultad de Humanidades
VICEDECANA

Dra. Ruth Piedrasanta H.
VICEDECANA DE FACULTAD

*am
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la oportunidad de ver la luz al final del camino, y llenarme de sabiduría, fuerza y entendimiento para poder alcanzar mi meta. Infinitas gracias Padre por tu amor.

A MIS PADRES:

Por ser mi mejor ejemplo de perseverancia, fuerza y lucha, por enseñarme no a ser buena, sino Excelente. Gracias por su paciencia, comprensión, cariño y sobre todo su incondicional apoyo para hacer posible la culminación de este largo recorrido y darme la oportunidad de ser alguien en la vida.

A MIS HERMANOS:

Por brindarme su cariño, apoyo y ser mi motivo de seguir adelante siempre.

A MI FUTURO ESPOSO:

Por enseñarme que dos personas convertidas en un solo ser, pueden llegar lejos, cuando están unidas. Gracias por enseñarme a ser mejor, compartir tus conocimientos conmigo y apoyarme incondicionalmente para cumplir esta meta.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Gracias por darme la oportunidad de adquirir conocimientos para desempeñarme como profesional.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS:

Porque forman parte de la meta alcanzada. Gracias por su apoyo.

RESUMEN

La rotación de personal es un factor que afecta a toda organización, incluida la industria de salud, por lo surge la necesidad de realizar un estudio para determinar si la falta de un programa de inducción tiene injerencia en el retiro del personal de enfermería de la Corporación de Hospitales de la ciudad capital de Guatemala y de esta manera contribuir a disminuir los índices de rotación en la misma, siendo el objetivo de la presente investigación, determinar si existe una correlación estadísticamente significativa entre los índices de rotación de personal de enfermería y la opinión de las Jefes de Enfermería respecto a la falta de un programa de inducción .

Para realizar el presente estudio se utilizaron tres instrumentos, siendo estos: a) una tabla de vaciado de índices de rotación, b) una encuesta aplicada a las Jefes de Personal de Enfermería, c) y una entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos.

Los resultados permitieron determinar los índices de rotación de mayo de 2006 a octubre de 2007, y conocer la opinión de las Jefes de Enfermería y el Gerente de Recursos Humanos, para establecer los índices y la posibilidad de implementar un programa de inducción.

Para el desarrollo del presente estudio se tomó una investigación de tipo descriptiva cuantitativa ya que los datos permiten correlacionar dos variables con un nivel de significancia de 0.05, elaborando para ello las gráficas y tablas de resultados.

La conclusión del estudio fue que existe una correlación positiva débil de 28.68% entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación de personal de enfermería de la Corporación de Hospitales, por lo que se recomienda la implementación del programa propuesto en la presente investigación.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Marco Teórico	18
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	59
2.1 Objetivos	60
2.2 Elementos de estudio	61
2.4 Definición Conceptual de Elementos de Estudio	61
2.5 Definición Operacional de Elementos de Estudio	61
2.6 Alcances y Límites de la Investigación	61
2.7 Aporte	62
III. MÉTODO	63
3.1 Sujetos	63
3.2 Instrumento	64
3.3 Procedimiento	66
3.4 Diseño y Metodología Estadística	67
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	69
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	91
VI. CONCLUSIONES	95
VII. RECOMENDACIONES	97
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
IX. ANEXOS	103

I. INTRODUCCION

El presente estudio surge de la necesidad e inquietud, de establecer si existe relación entre los procesos de inducción y la rotación, de personal en una Industria Hospitalaria, ya que Dessler, (2001) indica: “La inducción permite a los empleados nuevos conocer la información mínima para realizar su trabajo en forma correcta.”, debido a que el personal nuevo que ingresa a una organización, desconoce todo respecto de la misma, es necesario darle a conocer el entorno de trabajo en el cuál se desarrollará dentro de la organización.

Según Chiavenato (2000:188), “el término rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”

Del mismo modo, la rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones y se refiere al grado de predisposición que puedan tener los integrantes de la misma, para abandonarla, según Werther & Davis (2004)

Por lo anterior es importante mencionar a Sikula y McKenna (1989) quienes se refieren a la socialización o inducción como un medio para que el empleado se ajuste a las expectativas de una empresa y se adapte a las normas, valores, actitudes y comportamientos de ésta. Asimismo, la organización se ajusta a las necesidades de los colaboradores cuando reconoce que los individuos pueden tener valores y conductas que son diferentes a la misma, surgiendo de allí la necesidad de implementar un programa de inducción.

Igualmente, Robbins y Coulter (2007), mencionan que una persona que inicia un nuevo empleo no solamente necesita una introducción a la organización sino también a su puesto de trabajo. Es por ello, que mencionan que la inducción da

como resultado una transición más cómoda, de fuera hacia dentro de la organización, haciendo que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado. Entre otras ventajas se encuentra la integración más rápidamente, y la reducción de una probable partida prematura de la organización.

Respaldando esto, los autores anteriores indican que la ausencia de un programa de inducción constituye uno de los factores que puede provocar la salida prematura de un empleado de la organización y conforme ello suceda, frecuentemente, se produce la alta rotación de personal.

Debido a ello, el presente estudio pretende establecer un programa inducción para una Corporación de Hospitales, acorde a las necesidades y matices de este, pretendiendo si dicho programa contribuye a la baja en la rotación de personal.

Por lo anterior, la rotación podría ser una de las consecuencias de la falta de implementación de un programa de inducción, para lo cuál se hace necesario sustentar la presente investigación con lo mencionado por diversos autores en relación a este tema.

Existen diversos estudios realizados en Guatemala, los cuales tienen relación con el tema de Inducción y Rotación de Personal, entre ellos se puede citar a Cordón (2002), quien elaboró un estudio titulado "Propuesta de un Manual de Inducción para Personal Académico Administrativo de la Universidad Rafael Landívar" en el cuál el objetivo principal fue la elaboración de un manual con información que permitiera al nuevo colaborador familiarizarse con aspectos generales de la institución, contribuyendo a su proceso de integración y adaptación.

Para realizar la investigación, se aplicó un cuestionario que fue utilizado como entrevista dirigida, al personal académico administrativo para recabar información sobre el tipo de inducción, que hasta el momento, había recibido el personal de

nuevo ingreso. Se tomó una persona por puesto en cada una de las nueve facultades (Decano, Vicedecano, Secretario y Directores de Departamento o Jefes de Área) el total de personas entrevistadas fue de 36. El grupo para dicho estudio fue elegido selectivamente pues ya se tenía predeterminado desde el inicio a quienes iba dirigida la propuesta del Manual de Inducción a la Institución. Asimismo, el grupo estuvo conformado por personas de ambos géneros, con estudios superiores y sus edades oscilaron entre 35 y 55 años. Como conclusión principal estableció que actualmente únicamente se utilizan procedimientos empíricos que no garantizan una orientación adecuada al nuevo colaborador ni a la institución, recomendando establecer un proceso de inducción para el personal Académico Administrativo de la universidad, para lo cual se estableció como propuesta el manual elaborado como parte de la investigación.

Por su parte, Castro (2006), realizó en su Informe de Práctica, un estudio titulado “Manual de Inducción para el personal de una empresa de transporte de carga pesada”. Dicho estudio tuvo como objetivo proporcionar un documento con información relevante para apoyar la adaptación e integración al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores.

El estudio se llevó a cabo a través de entrevistas estructuradas que se aplicaron al personal administrativo, y en el cuál se concluyó que no existían procesos formales de introducción de los trabajadores a los puestos de trabajo dentro de la organización, surgiendo como recomendación principal la implementación de un manual de Inducción el cual sería de beneficio para la incorporación y permanencia de los trabajadores dentro de la misma.

De la misma manera, Delgado (2006), elaboró un estudio titulado: “Elaboración de un Manual de Inducción para una Empresa de servicios”, el cuál como su nombre lo indica, tuvo como objetivo elaborar un Manual de Inducción para la empresa Sistemas Aplicativos. Llevó a cabo el estudio, por medio de la aplicación de encuestas a todos los colaboradores de la empresa, concluyendo que tanto jefes y

gerentes como el personal en general, consideran que es importante y necesario contar con un manual de inducción que sirva como apoyo al programa de inducción para orientar a los empleados y lograr una identificación y adaptación más rápida a la misma.

Asimismo, como recomendación principal establece la entrega a cada nuevo empleado de Sistemas Aplicativos un manual que contenga la información más relevante de la empresa, que a su vez, se utilice como soporte para el proceso de inducción y plasmar en forma escrita, lo que la organización espera del colaborador.

Por su parte, Alcayaga (2006), llevó a cabo una “Propuesta de un Manual de Inducción para la empresa “Casa Santander” resaltó como objetivo principal elaborar un manual de inducción para presentar al nuevo empleado en la organización y viceversa y de esta forma eliminar la ansiedad que provoca la nueva expectativa por medio de la familiarización e integración a la misma. De esta manera, Alcayaga concluyó que un programa de inducción ayuda al nuevo colaborador a integrarse de una manera mejor a un ambiente laboral, por lo que recalcó la importancia de incluir dentro de los procesos de Recursos Humanos un programa de inducción.

Otro estudio que se debe citar es el realizado por González (2006), titulado “Propuesta de Procesos de Inducción para el Desarrollo de la Fuerza de Trabajo en la Empresa Mar-Wal, S.A.” El estudio tuvo como objetivo principal determinar si se realizaba el proceso de inducción como etapa clave en el desarrollo de la fuerza de trabajo en la empresa MAR-WAL S.A., para lo cuál realizó una investigación documental y una investigación de campo, utilizando una muestra de tres personas concluyendo que toda empresa debe contar con un Manual de Inducción, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos, como recomendación principal estableció que es necesario que la

empresa reconozca la importancia de un Manual o Programa de Inducción para los colaboradores de nuevo ingreso ya que le permitiría resolver dudas que se generen acerca de la empresa y puesto de trabajo evitando de esta forma, la ansiedad e incertidumbre en el desempeño y desarrollo laboral.

Por otra parte, Anguiano (2006), llevó a cabo un estudio titulado “Propuesta de un Manual de Inducción para la empresa Nylontex, S.A.” el cual tuvo como objetivo elaborar un manual que contuviera toda la información necesaria que debe conocer un nuevo empleado acerca de la organización; el cual sería de gran ayuda para obtener la información de manera oportuna y el colaborador se sienta familiarizado con la empresa y con los compañeros. El instrumento que se utilizó para el estudio consistió en una guía de entrevista, basada en preguntas directas aplicada a las personas encargadas de realizar el proceso de inducción dentro de Nylontex Internacional S.A., quienes son las encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal tanto a nivel administrativo como operativo. En el presente estudio no existió una conclusión específica para el presente estudio; sin embargo, como recomendación principal se estableció poner en práctica y evaluar la propuesta del manual de inducción ya que fue diseñado específicamente para dar respuesta a las necesidades de inducción que actualmente presenta Nylontex Internacional y sus colaboradores de nuevo ingreso.

Por su parte, Arévalo (2007), elaboró una “Propuesta de un Manual de Inducción para el personal de nuevo ingreso en Hacienda Nueva Country Club”, que tuvo como objetivo, aportar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso, así como determinar los elementos que éste debería tener. El estudio fue realizado en base a entrevistas estructuradas, dirigidas a todo el personal de la empresa, teniendo como recomendación principal que no existían procesos adecuados de inserción laboral a la empresa, y establece como recomendación principal, la utilización de un Manual de Inducción para lograr una permanencia de los trabajadores en la empresa, a través de un proceso integral.

De la misma forma, Butz (2007), elaboró un estudio titulado “Propuesta de un Manual de Inducción para la Empresa AIRETEC”, el cual tuvo como objetivo llevar a cabo la propuesta de un Manual de Inducción el cual permitiera a los empleados, conocer la historia, así como cada una de las reglas y normas que rigen la organización con el fin de lograr la identificación entre el empleado y la empresa AIRETEC.

El estudio se llevó a cabo por medio de una encuesta con la finalidad de recopilar información necesaria para diseñar un Manual de Inducción. La encuesta estuvo conformada por 17 reactivos con opciones múltiples y preguntas en donde los sujetos podían agregar sus observaciones. La muestra estuvo conformada por el 25% de los empleados de cada área, concluyendo de este estudio que es necesario que el empleado reciba la inducción necesaria para poder desempeñarse dentro de la empresa así como en su puesto de trabajo, para lo cual se recomienda la administración del Manual de Inducción el cuál contiene todos los elementos identificados como “necesarios” para la orientación e integración del nuevo empleado en AIRETEC.

Por su parte, Cerrate (2007), elaboró una propuesta de un “Manual de Inducción para la Organización de Servicios de Protección, SERPRO S.A.”, estableciendo como objetivo principal la elaboración de un manual con la información que debe conocer un nuevo empleado acerca de la organización, y contribuir de esta forma a que el mismo, se sintiera familiarizado con su puesto de trabajo y a la vez le permitiera enfrentarse en las mejores condiciones en el desarrollo de sus tareas diarias. De esta forma, para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se tomó en cuenta al personal administrativo dentro de la organización SERPRO, S.A., seleccionando a los sujetos según la ubicación accesible dentro de la organización y su horario de trabajo diurno. Se utilizó como instrumento una encuesta que consistió en preguntas directas con el fin de obtener información relevante de como se llevaba a cabo el proceso de Inducción a los nuevos

trabajadores que pasaban a ser parte de la organización, así como información necesaria de los elementos que debía llevar el Manual de Inducción.

La encuesta fue validada por los profesionales Licda. Silvia Poggio, Licda. Fabiola de Fuentes y Licda. Karla Lorely Hernández, por ser expertas en el área de Recursos Humanos. Como conclusión principal se obtuvo que era necesario elaborar un manual que sirviera como medio de referencia con la finalidad de permitir un proceso de adaptación más rápido dentro de la organización.

Se recomendó la utilización del manual de inducción propuesto en este estudio, siendo fundamental que tanto los empleados de nuevo ingreso como los que ya formaban parte de Serpro, S.A., lo conocieran.

Asimismo, existen en otros países estudios relacionados con el tema de Inducción al Personal, como los que se mencionan a continuación:

Malabo (2003) [En Red disponible en: (<http://www.monografias.com/htm>)] realizó una investigación en la Ciudad de Venezuela llamada “Propuesta de Programa de Inducción adaptado al personal fijo y al nuevo ingreso de la empresa CP Ships Venezuela S.A.”, el objetivo principal del estudio era facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, a través de la información relacionada con la misma . Se eligió una muestra pequeña de 15 personas del total del personal que conforma la empresa, utilizando como instrumento un cuestionario que tenía como finalidad recopilar información relacionada con el programa de inducción que se impartía en ese momento.

Se planteó la propuesta del programa de Inducción para lograr que los empleados se adaptaran e identificaran con la organización, y de esta manera lograr retener trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados para poder ofrecer un servicio de calidad en la empresa venezolana.

Asimismo, Carrión y Gómez (2003), [En red, disponible en: (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carrion_o_am/capitulo_6.html)] llevaron a cabo un estudio titulado “Propuesta de un programa de inducción para los nuevos empleados del área de operación en la empresa Tecnollantas, S. A.” que funciona en Puebla, México.

El objetivo del estudio era lograr que los empleados de nuevo ingreso se incorporaran a la empresa de una manera rápida y que de esta forma contribuyeran al logro de los objetivos de la misma. Asimismo, para el desarrollo del estudio, se utilizaron cuestionarios con preguntas abiertas, dicotómicas y de opción múltiple aplicados a una muestra de empleados del área de operación, con el propósito de conocer las necesidades de información que éstos tenían en relación a la organización y partir de los resultados obtenidos desarrollar la propuesta en cuestión.

Como conclusión principal se obtuvo que existía desinformación por parte del personal de Tecnollantas, S.A. acerca de los parámetros que regían su relación laboral con la empresa, y ello generaba un alto índice de rotación de personal así como un desempeño deficiente por parte de empleados de recién ingreso. Por ellos, se estableció como recomendación principal la implementación de un programa de inducción para facilitar la integración de los nuevos empleados a la organización, logrando que éstos contribuyeran al logro de los objetivos de la misma.

Por otra parte, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, (2007) en su artículo “Talleres de Inducción” [disponible en red: http://www.javeriana.edu.co/fcea/estudiantes_economia.html] refiere la importancia que tiene para esta institución desarrollar talleres de inducción dirigidos a estudiantes de nuevo ingreso. El objetivo de los mismos es crear condiciones para que los estudiantes neojaverianos inicien su proceso de formación profesional, asumiendo los retos y la propuesta de valores humano-

cristianos que les ofrece la Universidad, desarrollando así un sentido de pertenencia con la comunidad educativa que los acoge.

Asimismo, refieren que dichos talleres se realizan cada semestre, en la semana inmediatamente anterior al inicio de clases, con carácter obligatorio para todos los estudiantes de nuevo ingreso de dicha Facultad. Adicionalmente, realizan la inducción para los padres de los estudiantes neojaverianos cuyo fin es difundir la Misión y el Proyecto Educativo de la Universidad y generar un mayor apoyo por parte de los mismos para el buen desempeño de los estudiantes.

Por otro lado, los talleres de inducción para los estudiantes incluyen además información sobre el sistema educativo de la Facultad, su estructura, y plan de estudios, dejando al final de la actividad, un tiempo para que los estudiantes hagan preguntas acerca de los temas expuestos, así como una dinámica de integración para los estudiantes de las diferentes carreras, con el fin de intercambiar opiniones acerca de su formación, llevándolos finalmente a un recorrido por el campus de la Universidad.

En conclusión, este proceso de inducción resulta ser muy útil para la institución ya que facilita la adaptación de los estudiantes de reciente ingreso a la universidad. Es de esta manera, como dicho proceso se coteja con el proceso de integración por el cuál debe pasar el empleado de nuevo ingreso a una organización y en el cuál es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos implementarlo para lograr la adaptación del nuevo integrante al entorno de la empresa.

Herrera, (2008) planteó en su investigación titulada "La inducción como un proceso de socialización y su influencia en la rápida integración y adaptación efectiva al trabajo por parte del personal de enfermería en el hospital de Venezuela, "Dr. José María Carabaño Tosta".

[En red disponible en: (<http://www.monografias.com/trabajos39/cambio-enfermeria/cambio-enfermeria3.shtml>)] Dicho estudio tuvo como objetivo determinar si el proceso de inducción, influía directamente en el comportamiento, actitudes y conocimientos del personal de enfermería de nuevo ingreso, y si ello producía cambios rápidos que facilitarían su integración y aceleraban su incorporación y adaptación efectiva al trabajo que se le asignaba. El 72,92% de las personas encuestadas refirieron que ocasionalmente se le provee al personal de enfermería de nuevo ingreso la inducción al trabajo, así como el 14,58% afirmaron que nunca se da este proceso introductorio.

Como conclusión se obtuvo que la falta de una inducción programada generaba la existencia de un clima de inseguridades, dudas e inquietudes por parte del personal de enfermería acerca de su nuevo trabajo, con respecto a los roles internos de trabajo, así como descontento laboral. La recomendación principal fue proporcionarle al personal de enfermería de nuevo ingreso la inducción necesaria.

De la misma manera, en Guatemala existen diversos estudios relacionados con el tema de la rotación de personal, para lo cuál se describen en la presente investigación con la finalidad de contar con información de estudios relacionados con ambos temas para poder desarrollar el estudio basado en información proporcionada por los investigadores que se han dedicado a buscar información de igual índole.

Por su parte, Chacón (1997), en su tesis titulada “Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal”, establece como objetivo, determinar si el índice de rotación de personal se ve disminuido por la existencia y utilización de Manuales de Inducción y Programas de Capacitación.

Para el estudio se aplicó un cuestionario conformado por 32 preguntas aplicado a los 40 sujetos, seleccionados aleatoriamente, tanto hombres como mujeres, mayores de 18 años que trabajaban como dependientes de una sucursal ubicada en la zona 10.

Derivado de lo anterior, como conclusión principal se estableció que los manuales de inducción y programas de capacitación ayudaban a mejorar el desempeño de labores de los empleados y minimizaba la rotación de personal. Asimismo, como recomendación principal se estableció la utilización de programas específicos para cada puesto, con la finalidad de lograr el aprovechamiento de conocimiento de cada empleado dentro de la organización

En la misma línea, Barillas (1998), realizó un estudio titulado “Causas que influyen en la rotación de personal en hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala”, en el cuál estableció como objetivo determinar las principales causas que generaban la rotación de personal y que podían afectar el clima organizacional, el cual mostraba el grado de cultura, hábitos, costumbres, tradiciones y el entorno en que se desarrollaban los integrantes de una organización, en este caso, los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala.

Para el estudio se utilizó una muestra conformada por todos los hoteles clasificados con la categoría de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala, utilizando como instrumento de recolección de información el cuestionario de auto aplicación, el cuál contaba en su mayoría con preguntas cerradas y en donde las respuestas eran sí o no y a veces, así como preguntas en las cuales se utilizó una lista de posibles respuestas y escalas de intensidad.

Por consiguiente, se obtuvo como conclusión principal que las principales causas de la rotación de personal en los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala son: la oportunidad de progreso

profesional, la incompatibilidad del personal con la empresa y despidos por comportamiento no adecuado de los empleados. La recomendación principal fue mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal para reunir a las personas que tengan las cualidades , preparación académica y técnica necesarias para el puesto e identificar a los mejores candidatos para ser contratados; mediante un estudio cuidadoso de antecedentes de trabajo y educación, así como el establecimiento de un programa de inducción que lograra que los empleados se identificaran con los valores y objetivos del hotel y permitir al empleado desarrollar carrera dentro de la empresa; para disminuir las causas de rotación de personal

Finalmente, Godínez (1999), en su estudio “La Rotación del Personal en las Empresas Financieras en Guatemala y la Planeación Estratégica para prevenirla”, estableció como objetivo proporcionar los elementos básicos para la implementación de un plan estratégico de Recursos Humanos, con el fin de evitar o disminuir la rotación de personal en el área de ventas de las empresas financieras en Guatemala.

Se utilizaron como instrumentos para la investigación, la entrevista y el cuestionario, los cuales respondieron a las variables de estudio, con el propósito de analizar la información recabada de forma objetiva. El cuestionario contó con preguntas directas, dicotómicas, tricotómicas y múltiples y la entrevista con preguntas abiertas pero estructuradas, con el fin de cumplir los objetivos planteados en el estudio.

Los elementos de análisis para esta investigación lo constituyeron las empresas denominadas "Financieras", que pertenecían al sector privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos, que se encontraban ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, y con más de siete años de funcionamiento en el mercado nacional. Además, fue requisito indispensable para ser objeto de estudio, el contar con departamento de ventas y de recursos humanos, aunque formara parte de una corporación.

Las empresas encuestadas se mencionan a continuación:

- Financiera Guatemalteca (FIGSA)
- Financiera Industrial y Agropecuaria (FIASA)
- Financiera Industrial (FISA)
- Financiera de Inversión (FINSA)
- Financiera del País (FIPASA)
- Financiera FCI
- Financiera Metropolitana (FIMESA)

Como conclusión principal se obtuvo que la rotación de personal, disminuye a medida que la empresa deja establecidos los objetivos a alcanzar y como recomendación estableció que debe darse a conocer al grupo de asesores, la visión, misión, objetivos y metas de la organización, para que sientan identificados con la organización y contribuyan de esta forma, al logro de los objetivos de la misma. Esto, a su vez, determina la importancia de la utilización de elementos administrativos, incluyendo dirección, para el mejor desarrollo organizacional, minimizando así la rotación de personal.

En ese mismo sentido, Álvarez (2004) en su artículo “Un enfoque a la problemática del recurso humano dentro de la globalización” [En red, disponible en: (<http://www.dequate.com/cgi-bin/infocentros/gestion/print.pl?article=209>)] mencionó que en Guatemala, las leyes laborales resultan castigadoras ya los empresarios optan por subcontratar algunos de los procesos para reducir el número de empleados, cargas en planillas y pago de pasivos laborales, lo que genera incertidumbre en los colaboradores quienes buscan una nueva empresa que les asegure un futuro menos incierto. Asimismo, refirió que es frecuente encontrar que la mayor parte de las empresas guatemaltecas no contemplan dentro de sus políticas, medidas de planificación de carrera ni planes de capacitación, lo que genera como consecuencia una actuación improvisada de los

trabajadores ante circunstancias no planificadas y bajo las cuales no tienen ninguna experiencia ni preparación.

El autor concluyó que debido a ello, existe una poca duración de los trabajadores en las empresas, generando la alta rotación de personal, siendo este uno de los factores que provoca mayores pérdidas y desgaste a las empresas, tanto en el aspecto económico como en la fuga de información deterioro de equipo y costo de aprendizaje de los nuevos empleados. Todas estas inoperancias administrativas colocan a las empresas en posiciones desventajosas frente a la competencia, ya que en un momento dado tienden a desaparecer y cederle el lugar a las empresas que si saben administrar sus recursos y lo reflejan en el servicio y calidad de sus productos. Recomendó para ello, capacitar al personal y llevar a cabo un plan de carrera, para evitar la baja productividad, incidencia de errores, mala calidad de producción, provocar el monopolio en la ejecución de procesos debido a la pérdida de personal o personal no idóneo para el puesto.

Lacanal (2005), elaboró un diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal el cuál tuvo como objetivo identificar los factores a considerar para determinar las causas de la rotación de personal en una empresa comercializadora de medicamentos. Se elaboró un instrumento que consistía en una entrevista estructurada conformada con 17 ítems, basada en una guía de preguntas abiertas aplicada al Gerente de Ventas y el Gerente de Recursos Humanos, siendo ellos los que conformaban ambos departamentos, respectivamente. Como conclusión principal se determinó que si existe una herramienta que utilizan actualmente como lo es el cuestionario para determinar las causas de salida de personal, pero no realizan una entrevista de salida, y ambas herramientas deberían estar vinculadas para tener un buen resultado y poder combatir el alto, proponiendo como recomendación principal la creación de una guía y/o un plan para la realización de la entrevista final de salida, que era la propuesta del estudio.

En ese mismo sentido, Guzmán (2005), elaboró un estudio titulado “Elementos de Dirección que deben considerarse para minimizar la rotación de personal en los Departamentos de Atención al Cliente en las empresas de servicio telefónico”, planteando como objetivo principal establecer elementos de dirección para lograr la permanencia de los asistentes de atención al cliente en la empresa.

En la realización del presente estudio se trabajó con una muestra antes de la aplicación de elementos de dirección, por 114 Asistentes de Atención al Cliente, 20 Jefes de Agencia y 3 Gerentes de Recursos Humanos y después del estudio 126 Asistentes de Atención al Cliente, 20 Jefes de Agencia y 3 Gerentes de Recursos Humanos.

El universo estuvo conformado por cuatro empresas que se dedican a las telecomunicaciones en Guatemala. El estudio, se llevó a cabo en tres organizaciones, ya que por políticas internas, no fue posible realizarlo con el universo completo, utilizando como instrumentos para la recopilación de datos, una entrevista estructurada y dos cuestionarios. Se concluyó, que las causas de rotación del personal en el Departamento de Atención al Cliente, son la falta de motivación, incentivos y mejoras salariales y capacitación y comunicación; estableciendo como recomendación principal, la aplicación y seguimiento de la propuesta elaborada de “elementos de dirección” para ayudar a minimizar la rotación de personal.

Cabe mencionar, asimismo, que existen diversos estudios internacionales en relación al tópico de rotación de personal. Para iniciar, Baumann y O'Brien-Pallas (2001) en su artículo titulado “Compromiso y cuidados de salud: Los beneficios de un entorno de trabajo saludable para las enfermeras, sus pacientes y el sistema”, publicado en Canadá, [En red: disponible en: (<http://www.icn.ch/sewaug-oct01sp.htm>)] plantearon lo siguiente:

- El índice de ausentismo y de invalidez laboral en la profesión de enfermería son mayores que en cualquier otra profesión. La correlación entre horas extraordinarias y horas de baja por enfermedad es casi perfecta.
- Una causa fundamental de la satisfacción total de los clientes es la satisfacción laboral del personal de enfermería. Ésta puede mejorarse si la carga de trabajo es razonable y las enfermeras pueden equilibrar su trabajo y su vida doméstica.
- Las enfermeras trabajan mejor y muestran mayor lealtad hacia sus empleadores cuando se respeta su capacidad y se les da libertad para ejercer en todo el ámbito de su formación.
- Es más fácil retener al personal cuando el lugar de trabajo es menos estresante y brinda más apoyo. Unas buenas relaciones entre el equipo de cuidados de salud son beneficiosas para los pacientes y puede llegar a reducir la tasa de mortalidad.

La recomendación principal de los autores en mención fue permitir que las enfermeras ejerzan de manera independiente en un entorno cooperativo con el fin de mejorar el ambiente de trabajo, así como mejorar las interrelaciones a través de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, tratando de reducir de esta manera, el índice de rotación del personal de enfermería.

Coronado (2006), [En red: disponible en (www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas)] realizó un estudio titulado “Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial” planteando como objetivo establecer un procedimiento para determinar el costo que involucraba reponer el personal que se había retirado de la empresa por voluntad propia y que se consideraba una negligencia de empresa no haberlo podido retener; y como toda negligencia, involucraba pérdidas para la organización. La metodología que se utilizó para la investigación fue la revisión bibliográfica de distintos autores que permitieron lograr los objetivos planteados en cuanto a que orientaron a establecer el procedimiento adecuado para lograr demostrar la importancia del control de los recursos humanos a través de la

determinación del costo de rotación de personal. Se considera aplicable el procedimiento aquí presentado a cualquier tipo de empresa en cuanto a que se lograría disminuir costos en una organización con rotación de personal si la gerencia se detiene a establecer los controles diseñados en este trabajo.

Asimismo, como conclusión principal se obtuvo que la rotación de personal se convierte en un factor de perturbación debido a los aspectos negativos debido a que causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. Por lo cual se recomienda que a través de la incorporación del procedimiento de control diseñado en el presente estudio a las empresas, les aseguraría detectar, en el momento oportuno, problemas relacionados con el personal que labora en la misma, partiendo, por supuesto, de la planificación como primer paso para establecer un control efectivo. Este trabajo incorporó como parte del procedimiento la planificación de la rotación de personal por razones que se consideran normales o necesarias. Se insistió en la necesidad de calcular la rotación esperada para contar con un parámetro de medida.

Para finalizar, Gutierrez (2007), en un estudio publicado en el periódico "El Universal", en la ciudad de México [En red, disponible en: (<http://www.eluniversal.com.mx/noticias.html>)] destacó que de acuerdo con las tendencias, un empleado pasa en promedio por seis puestos o empresas antes de llegar al adecuado, el que le dará mayor satisfacción y en el que podrá desarrollar su potencial y que ello se debe a que la mayoría de los jóvenes, principalmente en puestos ejecutivos medios o altos, no se visualizan a largo plazo en una organización.

Se llevó a cabo una encuesta, en la cuál se determinó que 80% de las empresas entrevistadas considera a los niveles de rotación como un problema grave de las compañías mexicanas. Incluso 65% afirma que es preocupante la tasa de ausentismo laboral.

Concluyó que uno de los principales factores de rotación que se observa en la actualidad, es el nivel del puesto relacionado con la remuneración o el pago, la falta de oportunidades para crecer al interior de la organización y la carencia de comunicación y de talento de sus jefes inmediatos.

Destacó que las áreas de ventas y de atención a clientes son consideradas las de mayor nivel de rotación. Existen casos que los rangos superan entre 60% y 80%. No obstante, hay otros departamentos o puestos difíciles para permanecer por un periodo largo como son las áreas relacionadas con la producción y servicios, en empresas productoras, estar en el departamento de personal de piso, atendiendo una sucursal o atendiendo llamadas de los clientes.

Se recomendó que las empresas lleven a cabo diversas estrategias que ayuden a disminuir el costo de rotación, el cuál según el estudio, representa el 5% del costo de la nómina. Se propuso como solución intensificar las negociaciones de los contratos colectivos de trabajo, mejorar el clima laboral, en algunos casos evaluar el desempeño de los empleados y ajustarles el sueldo y crear medidas para atraer y retener talento.

Chichí, (2008) en su artículo publicado en Venezuela “Gerencia en Acción” [En red, disponible en: (www.revistainterforum.com/español/articulos/012102negocios2.html)], menciona que en las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el por qué de la misma. La rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero, en dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. El autor concluye que la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

En síntesis, según los estudios anteriores, los programas de inducción contribuyen a que el personal de nuevo ingreso se adapte de mejor forma a la organización y logren una identificación con la misma y quieran permanecer en ella. Asimismo, la falta de los mismos, produce problemas laborales y adaptativos que recaen en inestabilidad laboral o bien alta rotación.

Con el fin de darle un respaldo bibliográfico al presente estudio, se amplían los siguientes temas inherentes a éste, iniciando con capacitación.

Para iniciar, Siliceo (2004:25), se refiere al término capacitación como “Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, y quien refiere también que la capacitación cumple con la función de educar, aportando a la empresa personal adiestrado y desarrollado con el fin de que desarrolle bien sus funciones y cumpla con el objetivo de la misma.

Por lo anterior, el autor en mención, define que para poder llevar a cabo un proceso de capacitación es necesario detectar primero, las insuficiencias reales de la organización, ya que la capacitación satisface dos tipos de necesidades: las reales o inmediatas y las necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores”.

Uno de los aspectos de especial importancia que menciona el autor, es que “La capacitación es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso por parte de los directivos o jefes con el equipo de colaboradores, por lo cual es necesario llevarla a cabo a través de una filosofía corporativa”. Siliceo (2004:26)

Este mismo autor indica los propósitos de la capacitación, los cuales se presentan a continuación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: El éxito dependerá del nivel de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga según los valores de la empresa.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Las técnicas educativas modernas y la psicología, atribuyen que la efectividad es la consecuencia del cambio de la conducta de la persona que se capacita, por lo cual los cambios organizacionales se suscitan a través de la evolución de sus integrantes por medio del proceso educativo que representa la capacitación.
3. Elevar la calidad del desempeño: Es importante detectar la insuficiencia en los niveles de desempeño por falta de habilidades o conocimientos. Sin embargo, no todos estos aspectos se podrán resolver a través de la capacitación ya que muchas veces es necesario dirigirla a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta el problema, debido a la inhabilidad directiva, que puede ser lo que la causa que lo genere. De la misma manera, se pueden presentar casos de actuación deficiente respecto de los estándares en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un período razonablemente largo en el puesto.
4. Resolver problemas: La alta dirección enfrenta la necesidad de lograr las metas importantes generadas por dificultades financieras, tecnológicas, administrativas y humanas y aunque son dirigidas en distintos sentidos la capacitación puede dar solución a muchas de ellas.
5. Habilitar para una promoción: La planeación y desarrollo de carrera se apoya por medio de programas de capacitación atrae y motiva al personal a permanecer dentro de la empresa.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: Las primeras impresiones que obtenga un trabajador de primer ingreso, podría causar un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y la organización. Por ello, es necesario permitir al colaborador conocer y

entender los aspectos relacionados con la empresa a través del programa de inducción, el cual debe contener:

- a) Historia de la empresa
- b) Misión, valores y filosofía
- c) Instalaciones
- d) Ubicación geográfica
- e) Miembros del Grupo Ejecutivo
- f) Expectativas de la empresa respecto al personal
- g) Políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- h) Procesos productivos y los productos mismos
- i) Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- j) Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

El mismo autor indica que los programa de inducción deberá, incluir aspectos relacionados directamente con el trabajo que se va a realizar como: objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en el cual ingresa el nuevo colaborador, así como objetivos, políticas y descripción del puesto.

7. Preparación integral para la jubilación: Los planes de capacitación deben considerar la capacitación y preparación de los individuos en relación al período de prejubilación y de la misma manera se les debe apoyar, orientar y educar en la selección, y realización de sus nuevas actividades.

La capacitación es comprendida como un “proceso”, y como en todo, se establecen una serie de pasos lógicos a seguir para poder desarrollarlo en el ámbito de recursos humanos. Debido a ello, se cita de nuevo a Siliceo (2004) quien atribuye el éxito del proceso lógico de capacitación a las siguientes etapas:

Detección de las necesidades de capacitación: Se deben establecer necesidades a corto plazo y en segundo necesidades a mediano y largo plazo. Asimismo, clasifica las necesidades de entrenamiento de la siguiente manera:

- a) Las que tiene un individuo
- b) Las que tiene un grupo
- c) Las que requieren solución inmediata
- d) Las que demandan solución futura
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g) Las que exigen instrucción “sobre la marcha”
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma
- j) Las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo
- k) Las que un individuo puede resolver en grupo
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Para tal efecto, Rodríguez (2000), en relación a la teoría del autor anterior, mismo autor indica que para determinar dichas necesidades se siguen dos pasos:

El primero establece que a través de la planeación de Recursos Humanos, se pueden determinar las personas que se van a requerir durante el período de planeación de la capacitación, en qué fechas y las características y aptitudes con las cuales deben contar.

Y como segundo punto menciona que a través de la información se puede determinar cuáles podrían ser los indicadores de las necesidades de capacitación, estableciendo diversos tipos, que a continuación se indican:

- a) Necesidades manifiestas:
 - 1. Personal de nuevo ingreso
 - 2. Ascensos temporales o definitivos

3. Permutas
4. Nuevas instalaciones
5. Ampliaciones
6. Cambios

b) Necesidades detectadas por problemas en producción:

1. Períodos de ociosidad, seguidos de períodos de sobrecarga.
2. Necesidades de supervisión constante o demasiado directa
3. Tiempos excesivos en la ejecución de tareas
4. Baja calidad de los trabajos realizados
5. Desperdicio y frecuente pérdida de materiales
6. Necesidades de mantenimiento constante.

c) Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

1. Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades
2. Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo
3. Poca versatilidad de mano de obra

d) Necesidades detectadas por problemas, ocasionados por la actitud del trabajador:

1. Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción)
2. Materiales, herramientas y equipos mal cuidados (en producción)
3. Rotura y descompostura de herramientas y equipo (en producción)
4. Baja moral e insatisfacción profesional.

De la misma manera, cuando ya se han detectado las necesidades, se elaborará un diagnóstico tentativo el cual deberá ser evaluado por los jefes de las áreas afectadas y posteriormente a su aprobación, se elaborará el definitivo, partiendo

de las necesidades inmediatas de la organización en relación al tema capacitación para posteriormente elaborar los programas.

Previo a todo programa es necesario realizar una Detección de Necesidades de Capacitación y lograr al final que los programas cumplan con su objetivo de la organización.

Siliceo (2004), establece una serie de técnicas e instrumentos utilizados en la búsqueda de información de las necesidades de capacitación de los trabajadores, que a continuación se enuncian:

- a) Entrevista individual
- b) Entrevista de grupo
- c) Aplicación de cuestionarios
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas
- e) Inventario de recursos humanos
- f) Datos estadísticos
- g) Comités
- h) Informes y opiniones de consultores externos
- i) Diagnóstico Organizacional

Posteriormente a la detección de necesidades, el paso siguiente es el “Señalamiento de Objetivos” Rodríguez (2000), quien establece que el objetivo principal de la capacitación es lograr la adaptación de personal para ejecutar una determinada función o tarea específica en la organización. Asimismo los objetivos se deben lograr de acuerdo a los requerimientos reales de la misma.

Por otra parte, debido a que los objetivos deben estar estrechamente amarrados a las necesidades organizacionales, Pinto (2000:72), establece que “los objetivos son la parte más importante de la planeación de la capacitación, por lo cual el capacitador debe como primer punto, identificar plenamente las metas de la empresa y de las personas que la integran y convencer a los directivos de que el entrenamiento del personal será la base para su obtención”. Los objetivos

deberán ser la base y motivo del capacitador, pues son la razón propia del entrenamiento, y deberán establecerse y seguirse sin perderlos de vista.

Posteriormente a la elaboración del diagnóstico organizacional y tener la información necesaria, el siguiente paso es determinar los objetivos y las metas tanto de la función como de las diferentes fases del proceso en base a la clasificación que a continuación se presentan según el anterior autor:

TIPOS DE OBJETIVOS

GENERALES	Corresponden a los objetivos del plan general de la empresa, estos objetivos buscan que la capacitación del personal sea congruente con lo que la empresa espera.
PARTICULARES	Estos se redactan después de hacer un diagnóstico de necesidades y describen el resultado esperado para las diferentes áreas o procesos de la empresa.
TERMINALES	Son los objetivos que definen el cambio de conducta al

	término de un evento.
ESPECIFICOS	Establecen el cambio de conducta esperado al término de cada tema.
OPERACIONALES	Establecen cambios de conducta al final de cada subtema.

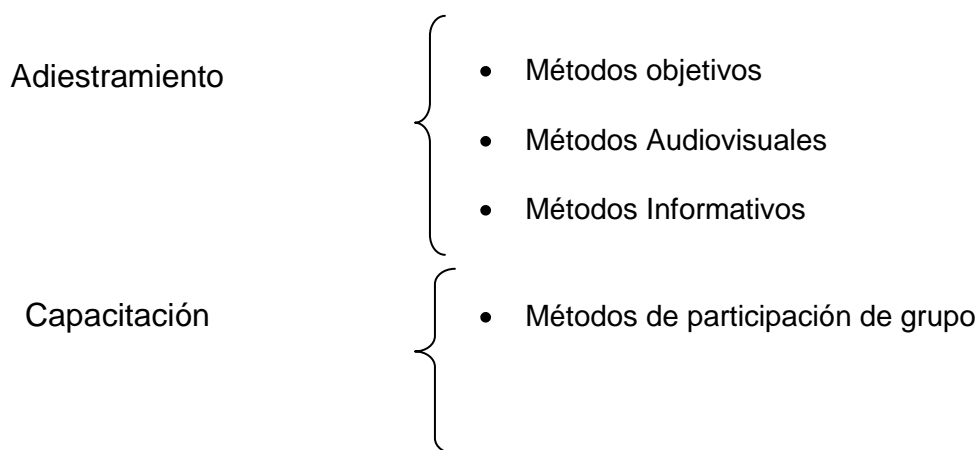
Fuente: "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial" (Pinto, 2000:73)

Otro aspecto importante en los programas de Capacitación según Pinto son los Contenidos Educativos, lo cual comprende los conocimientos elementales acerca de la empresa, conocimientos y habilidades del puesto, conocimientos de complementación profesional, y la cultura de la organización.

Al igual que los Programas de Capacitación los Métodos de Capacitación son de principal relevancia para la capacitación, y deben ir acorde a los objetivos de ésta.

Existen diversos criterios para establecer la clasificación y determinación de técnicas y métodos de capacitación, los cuales se mencionan a continuación:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos, estableciendo la siguiente relación:



Formación y Desarrollo

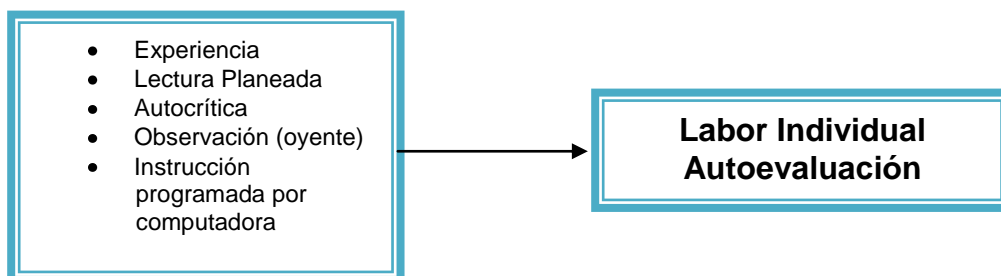
- Cursos por computadora
- Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes

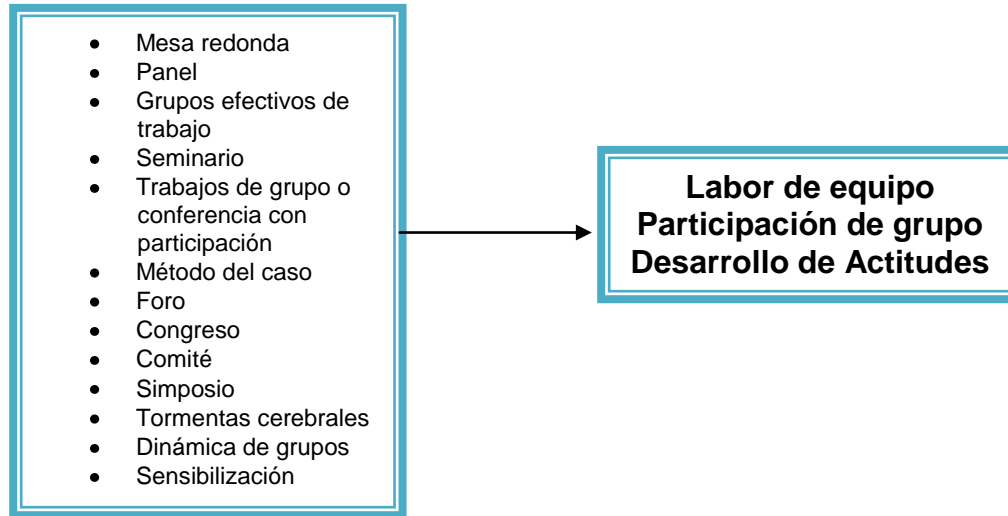
Fuente: "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial"

(Pinto, 2000:73)

2. Según la actividad realizada por la persona: Labor individual y autoeducación e Interacción y participación de grupo.

3. Información de Conocimientos: Son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales y enseñanza por computadora.





Fuente: Capacitación y Desarrollo de Personal

Siliceo (2004:118)

La Evaluación posterior a haber establecido los aspectos anteriores, ayuda entonces, a desarrollar la capacitación, y como todo proceso, debe ser evaluado al final de su implementación, el autor menciona que ello se puede llevar a cabo a través de una encuesta y de esta forma se mide el aprendizaje de los capacitados y sirve como retroalimentación para mejora del instructor así como para corregir errores. Asimismo, es necesario saber qué y cuánto aprendió el alumno así como la percepción del grupo en general si la capacitación fue motivante o no y si el curso fue realmente productivo.

Siguiendo con la línea anterior y con el mismo autor, la evaluación se puede llevar a cabo ya sea antes, durante y después de la capacitación. La primera permite descubrir el grado de conocimientos que tenía la persona antes de iniciar el curso se puede realizar una prueba o examen de conocimientos en relación al tema que se impartirá. La segunda, permite conocer la reacción, conocimientos y cambios, ya que muchos instructores señalan que cuando se llevan a cabo capacitaciones muy largas de más de un día, como en el caso de la Inducción, al final del curso, muchos habrán olvidado lo que ha transcurrido. Y la

tercera, es la más utilizada ya que muestra la percepción de la persona al final del curso.

Para concluir con el proceso de capacitación, se desarrolla la etapa de Seguimiento o continuación de la capacitación: en esta fase, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, entre el tercero y cuarto mes, (preferiblemente) luego de implementada la capacitación, con el objetivo de registrar las siguientes tres situaciones: Si se registraron cambios favorables en cuanto a conocimientos y habilidades y actitudes, si no se registró cambio alguno y por último si se registraron cambios desfavorables.

De esta manera concluye el Proceso de Capacitación y todos estos aspectos se deben tomar en cuenta al momento de realizar un programa, remarcando primero la importancia de definir el concepto.

Según (Pinto 2000:153), “los programas institucionales de capacitación son aquellos que se imparten a todo el personal o a una parte considerable de los trabajadores. En ellos se insertan los eventos relativos a la cultura de calidad, valores, seguridad, inducción, motivación y comunicación, entre otros temas de ese enlace”

Para tal efecto, menciona que la elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

Dichos programas deben seguir los siguientes pasos:

1. Analizar las expectativas del entorno de la organización: Identificar los beneficios o servicios generados por la empresa que son esperados por los distintos actores de su entorno, es necesario estimar los requerimientos o necesidades que espera satisfacer, así como los bienes y/o servicios que la

empresa genera y ofrece, con lo cuál podrá encauzar la estrategia general de capacitación.

2. Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa: La motivación del personal será un punto valioso para posicionar la función y para establecer las acciones específicas del entrenamiento.

3. Formular y operar un banco de datos: El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertada, requieren del apoyo que proporciona la información, tanto estadística como documental; por lo tanto, es conveniente diseñar, implementar y evaluar periódicamente una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores básicos de la planeación. Si no hay conciencia y acción sobre la necesidad de contar con indicadores, no es posible llegar a resultados.

4. Analizar el medio socioeconómico: Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos, son factores elementales de la planeación. La movilidad de estos factores pueden incidir en la actividad de la empresa, y por lo tanto, en la estrategia de capacitación.

5. Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa: Verificar los puntos fuertes o de mayor respaldo de la organización, de la empresa en su conjunto y de cada área o unidad administrativa. Examinar la imagen y prestigio de las unidades encargadas de administrar los procesos de capacitación y observar las debilidades de los factores técnicos, humanísticos y de los recursos que, en general, posee la empresa.

6. Analizar la misión: La principal razón de ser una empresa deberá expresarse mediante un lema enunciado y con mucha claridad que el personal debe conocer.

7. Formular objetivos a largo plazo: Las empresas que se sostienen en los mercados son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no solamente en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazo.

8. Establecer las acciones a seguir: Estas acciones no se refieren a las tareas operativas sino a las actividades permanentes que dan presencia a la capacitación.

9. Formulación y determinación de políticas: Se refieren a la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Éstas deben ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que se asegure la participación positiva del personal en los problemas y logro de objetivos.

10. Planeación Operativa. Las estrategias del plan deberán desagregarse en programas operativos y éstos a su vez en proyectos, actividades y tareas. Los cronogramas, gráficas de control y estadísticas son útiles en esta fase.

Por otra parte, el autor menciona que se pueden considerar diferentes opciones para capacitar al personal, las cuales se dividen de la siguiente manera:

Capacitación presencial: La cual consiste en cursos, los cuales están evolucionando a talleres. La diferencia entre un curso y un taller es que el primero tiene más contenido teórico que el segundo, que es de índole participativa y busca resultados prácticos. Otros ejemplos son el entrenamiento en el puesto de trabajo, el panel con especialistas de la misma empresa quienes capacitan a la gente del área que solicita una charla sobre determinado tema, las conferencias internas o externas, las tutorías y la rotación de puestos.

Capacitación a distancia: Esta alternativa busca establecer un esfuerzo inicial, o ya avanzado en algunas empresas, hacia el autoaprendizaje. En tal categoría entran los elementos multimedia, que deberán llevarse a la práctica a través de tutoriales, paquetes de audioenseñanza, televisión interactiva vía satélite (videoconferencias) o a través de computadoras personales, internet, realidad

virtual, entre otras alternativas existentes para capacitar al personal y que tienen como objetivo complementar en forma gradual la capacitación presencial.

Posteriormente a la sistematización de todo programa de capacitación es necesario establecer la pauta de estos, a través de la implementación de los sistemas de capacitación, a este tema se refiere el autor Siliceo (2004), definiéndolos de la siguiente forma:

La capacitación en aulas: Es impartida en un lugar específico en forma colectiva a través de un grupo de instructores o especialistas en la materia.

La capacitación en el trabajo: Se refiere a las actividades relacionadas con el trabajo cotidiano y que se pueden dar también a través de un entrenamiento permanente en la cual el jefe debe ser líder y tiene la responsabilidad de capacitar directamente a su personal.

Entrenamiento o capacitación individual: Proporciona a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Capacitación externa: Algunas empresas envían a sus colaboradores a tomar cursos fuera, pero muchas veces no es posible para todas las empresas debido al presupuesto de inversión que ello implica.

Pinto (2000), describe los aspectos a considerar al momento de seleccionar un equipo de instructores internos, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Dominio de la materia: Invitar a los especialistas y técnicos que aplican los métodos y procedimientos con mayor habilidad o facilidad y no necesariamente a quienes tienen mayor antigüedad en el puesto.
- b) Deseo de compartir conocimientos y experiencia: Es importante seleccionar a las personas que deseen compartir sus conocimientos y

experiencias y que tengan la posibilidad y disponibilidad de comunicar lo que saben.

- c) Que transmita credibilidad: Es necesario transmitir confianza a las personas acerca de los valores de la organización.
- d) Que se le facilite la comunicación: Se debe ubicar a quienes tienen facilidad y gusto por presentarse frente a grupos, ya que por lo general estas personas son extrovertidas, saben mantener un buen diálogo, saben preguntar, escuchan con atención y transmiten sus ideas en forma mesurada, amena y respetuosa.

Por consiguiente, una vez que se cuenta con los instructores que poseen el perfil adecuado y que están dispuestos a enfrentar la tarea de la capacitación, dará inicio la elaboración de apoyos para el aprendizaje, que consiste en lo siguiente:

- a) Formulación de objetivos: Es la redacción de los resultados que se pretenden lograr, como son los cambios de conducta del personal que habrá de ser capacitado.
- b) Contenido del aprendizaje: Es el análisis de los principios de la enseñanza-aprendizaje que sirven para estructurar los contenidos que habrán de ser comunicados, tomando como base las necesidades de capacitación.
- c) Materiales didácticos: Contienen los conceptos centrales de los temas y subtemas que deben aprenderse. Estos materiales deben ser redactados con claridad e ilustrar los puntos más importantes de cada curso de capacitación.
- d) Materiales de apoyo: Son los acetatos, guías didácticas, cartas descriptivas e instrumentos de evaluación, simulaciones, casos, formatos e ilustraciones para apoyar el aprendizaje.
- e) Formación de instructores: Proceso de preparación de los instructores para que sepan conducirse con naturalidad frente a grupos y adquirir técnicas que aseguren la conducción del aprendizaje establecido en los manuales de instrucción. Consiste en lo siguiente:

- Aprendizaje de adultos: Se analizan las características de los empleados a capacitar para que adquieran la tecnología y los valores de la empresa, se determina cómo aprenden los adultos, por qué se resisten a aprender y cómo se les puede conducir hacia el aprendizaje para lograr cambios en su comportamiento. Se toman en cuenta los factores psicológicos, sociales y los relativos a la organización, luego se les considera en conjunto para tomar lo que se tiene a favor y manejar todas y cada una de sus limitantes.
- Técnicas de instrucción: Es la habilitación del instructor para que aplique las técnicas que facilitan el aprendizaje participativo, entre éstas destacan: la expositivista, la dramatización, la lluvia de ideas, la capacitación en el puesto de trabajo, la discusión abierta, el método de casos, la lectura comentada, el taller de aprendizaje, entre otros.
- Papel del instructor: Se desempeña como presentador, facilitador de la comunicación y consultor interno. Debe mantener una buena conducta frente al grupo.
- Dinámica de la instrucción: Se abordan las técnicas por las que se mantiene la atención del grupo, así como la identificación y el dominio de los participantes que manifiestan conductas difíciles, así como situaciones fuera del alcance del instructor, como son las interrupciones, la presencia de un directivo, las condiciones ambientales adversas o la impuntualidad del grupo.

Anteriormente, se mencionó que la capacitación se encuentra relacionada con la inducción, definiendo Chiavenato (2000:284), “el propósito principal de la misma se dirige a que el nuevo empleado aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles para la adaptación y desarrollo del empleado”. Asimismo, describe los elementos que debe contener un programa de Inducción:

Asuntos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. Misión y objetivos básicos de la organización. b. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos. c. Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento. d. Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro. e. Principales productos y servicios de la organización. f. Normas y reglamentos internos g. Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> a. Horario de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios) b. Días de pago y anticipos salariales c. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> a. A los superiores y los colegas del trabajo.
Deberes de los cargos	<ul style="list-style-type: none"> a. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado b. Tareas del cargo c. Objetivos del cargo d. Visión general del cargo.

Fuente: "Administración de Recursos Humanos"

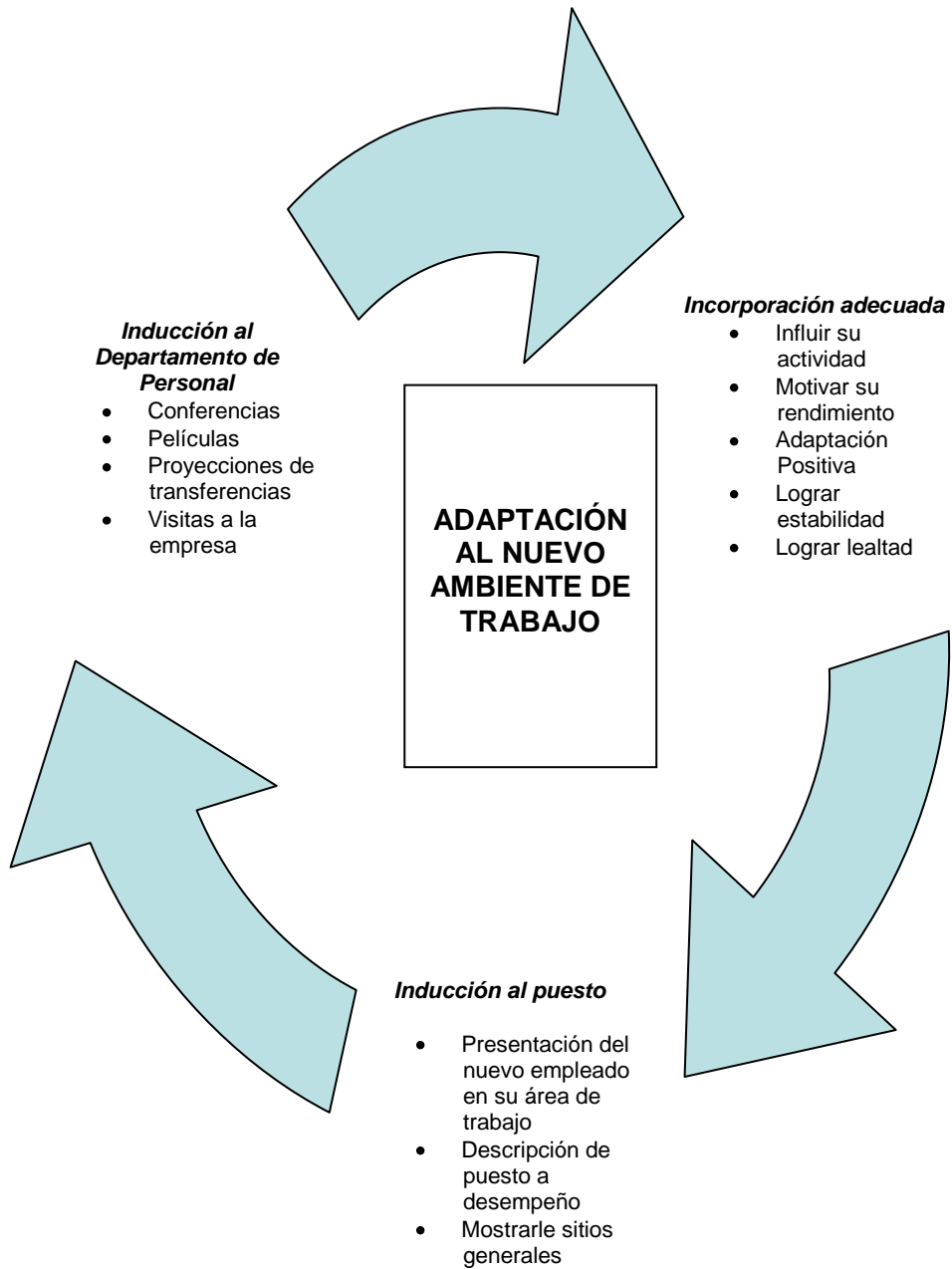
Chiavenato (2000:284)

Con el objetivo de reafirmar la teoría anterior, se cita a Rodríguez (2000:154), quien menciona lo siguiente: "las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción". Asimismo, menciona que "la inducción es una etapa importante a través de la cual, el nuevo colaborador se va a adaptar 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, etc".

Como todo programa, la inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado “para tener un comienzo productivo”.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas, y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación “para” generar entusiasmo y una alta moral.

Asimismo se debe recordar que la inducción es un proceso, por lo que incluye una serie de etapas:



Fuente: Administración Moderna de Personal, Rodríguez (2000:156)

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la “descripción del puesto”, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales, como son: Lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos, un manual de bienvenida conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

Igualmente, Dessler (2001:249) hace énfasis en lo siguiente: “la primera fase de la inducción está a cargo del especialista en Recursos Humanos y posteriormente a que el empleado ha sido presentado con el nuevo jefe, éste se encarga de explicar la naturaleza del trabajo, presentando a la persona con sus nuevos compañeros, y familiarizándolo con la organización y el entorno del área en la cuál desarrollará sus funciones, contribuyendo, de esta forma, a calmar la ansiedad y el nerviosismo del primer día”.

Derivado de lo anterior, y continuando con lo planteado por el autor en mención, la inducción forma parte importante del proceso de socialización existente entre la organización y los empleados nuevos, con la finalidad de infundir en los empleados, las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen

y son esperados por la organización y los departamentos que la conforman. La inducción inicia desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos, siendo en cualquiera de los casos los nuevos integrantes reciben un manual o el material impreso y este puede conllevar: horario de trabajo, revisiones de desempeño, cómo aparece en la nómina, las vacaciones, prestaciones de los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria de los empleados, la organización, el funcionamiento de la compañía, y las medidas y reglamentos de seguridad.

Al momento de implementar un programa de inducción, es importante tomar en cuenta algunos aspectos en relación a la capacitación:

1. Al iniciar la capacitación, es importante presentar una breve introducción del material que se presentará, ya que el hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
2. Cuando se presente el material, se pueden utilizar diversos ejemplos que se presenten en la vida cotidiana.
3. Se debe procurar usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.
4. Utilizar la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda.
5. Es importante motivar a las personas en entrenamiento.
6. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Por lo cuál se puede proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
7. Los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato.
8. Los participantes aprenden mejor a su propio ritmo.
9. Es importante que los participantes perciban, mentalmente, su necesidad de capacitarse.
10. Dirigir la atención de los participantes hacia los aspectos importantes del trabajo que deben conocer.

11. Presentar información previa que sirva para establecer las expectativas de los participantes, en cuanto a los hechos y las consecuencias de los actos que con toda probabilidad se presentarán en el contexto de la capacitación.

Así mismo mencionan, Werther y Davis (2000:216) que “los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser considerablemente variados y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización”.

Los autores mencionan un ejemplo de un programa corporativo de inducción, el cuál se describe a continuación:

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

Asimismo, que el programa de inducción estimula al personal a tomar conciencia de las nuevas realidades y a aceptar los retos que plantea su nueva situación en la organización.

Del mismo modo, continuando con lo mencionado por los autores anteriores reafirman que los programas de inducción constituyen un instrumento de socialización especialmente efectiva, ya que la mayoría de los nuevos empleados, experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, y casi todos intentan aprender de forma rápida los lineamientos de trabajo a seguir en la organización.

La capacitación continua expande el proceso de socialización porque lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe. A medida que una persona se expone a la inducción, capacitación e influencia de grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En este momento es más probable lograr los niveles de estabilidad en la organización y evitar de esta forma el retiro de la misma.

El proceso de la inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

Según lo mencionado por los autores el contenido y responsabilidades del Programa de Inducción comprenden lo siguiente:

1. Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor, los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.
2. Los temas más comunes incluidos en un programa de inducción son los “temas de organización global”, “prestaciones y servicios al personal”, y se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan mediante un manual de inducción al empleado en el cuál se describen las políticas, de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Otros programas más complejos pueden incluir películas o audiovisuales de la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados. Sin embargo, es común que sea el Departamento de Recursos Humanos el encargado de dar el mayor contenido de la información al recién llegado.

De esta manera, se debe tomar en cuenta al momento de realizar un programa de inducción al nuevo empleado, se deben considerar los posibles puntos fallidos:

Oportunidades y errores: Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de orientación se originan en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos que el Departamento de Recursos Humanos haya elaborado un programa de inducción eficaz y haya capacitado a los jefes para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva, ello se debe a que los jefes están más ocupados en los problemas de la labor diaria y tienden a pensar que los problemas de inducción de los nuevos empleados son mucho menos importantes que los demás. Por tal motivo, una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo para efectuar las presentaciones al demás personal, responder las preguntas o inquietudes que surjan y acompañarlo durante las horas de comida y otras actividades.

Además de ello, hay otras posibles dificultades que el Departamento de Recursos Humanos debe considerar para que el programa de inducción obtenga éxito.

- El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor (como en el caso de un obrero calificado a quien se le pide que “limpie a fondo durante dos días, antes de iniciar”).
- Nunca se debe pedir al nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

Según Meighan (1992), existen cinco beneficios principales que se derivan de la inducción para personal nuevo, los cuales se mencionan a continuación:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.

2. La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
3. La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
4. La organización puede aprender del personal nuevo.
5. La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.

Asimismo, define que el nivel al cual selecciona personal una organización, determinará la cantidad de dinero que se gasta en el reclutamiento. Es decir, mientras más profesional sea el método, más dinero se gastará en publicidad, entrevistas y técnicas de selección a fondo. En las compañías donde no hay expansión ni contracción, la cantidad gastada en selección será directamente proporcional a la rotación del personal; es decir mientras más alta sea la tasa de rotación, más alto será el presupuesto de selección.

De la misma manera, el autor menciona que la falta de inducción en una organización puede tener una influencia significativa respecto a si nos quedamos en la misma o no. Por ello, la inducción es importante cuando se está iniciando un entrenamiento, y por esta razón debe ser completa y profesional para que todos empiecen a cambiar de dirección.

Toda persona que inicie un nuevo trabajo o carrera, debe, como parte de su inducción, tener un programa escrito de su entrenamiento que, al cabo de un tiempo prudencial, les proporcione las habilidades para trabajar con los demás y manejarlos, para lo cual define que programa de inducción puede ser la oportunidad para inculcar la cultura organizacional en el nuevo empleado, así como normas de comportamiento, normas de conducta tanto con sus compañeros como con los cliente y/o usuarios, normas de puntualidad y el vestuario. El curso de inducción es una forma de establecer normas, exponiendo problemas y haciendo que los nuevos los discutan.

Derivado de ello, el autor menciona que existen varios métodos para hacer programas de inducción, estos son:

- Conferencias
- Discusión de grupo
- Grupos homogéneos
- Estudios de casos reales
- Tareas y proyectos
- Servir de sombra
- Literatura, folletos, volantes

La importancia de los métodos anteriores e hacerlos participativos y centrados en el aprendiz, ya que esto motiva y mejora el aprendizaje. Para tal efecto, existen también métodos que es necesario describir:

Métodos centrados en el aprendiz:

Se refiere a que se trata de trasladar la responsabilidad del aprendizaje sobre el instructor o presentador a la persona a quien se está entrenando o enseñando. En casi todos los métodos de capacitación y enseñanza pueden estar centrados en el alumno, mientras se acepte la filosofía que la mejor forma de promover el aprendizaje es que el facilitador ayude en el proceso pero no lo haga del todo ya que el aprendiz debe participar.

Conferencias:

En las conferencias están consideradas como sermones en los cuales una sola persona habla ante el público y no son muy participativas, pero si se logra que el público participe, se contribuye a que el proceso de aprendizaje no sea monótono y esto se puede conseguir de la siguiente forma:

- Haciendo preguntas

- Invitando a hacer preguntas
- Presentando situaciones hipotéticas y preguntando a los participantes cómo se puede resolver

Asimismo, se debe ser honesto y preguntarse a si mismo si las presentaciones resultan aburridas, y tomar medidas positivas para hacerlas interesantes.

Discusión en grupo:

Las discusiones en un grupo son una forma efectiva de hacer intervenir a los participantes, cuando la discusión es orientada efectivamente por un jefe de grupo que pueda controlarla y garantizar que todos los que deseen pueden contribuir, aquí cada participante contribuye de igual forma y no se impone un punto de vista sino dejando analizar totalmente otros puntos de vista.

Grupos Homogéneos:

Se coloca la responsabilidad de las soluciones en las manos de los participantes, ya que todos tienen soluciones diferentes y se les permite debatirlas, pero debe haber un control estricto y en algunos casos un equipo de trabajo de instructores para servir de apoyo a los grupos. Este método permite que los aprendices entiendan y aprecien mejor los hechos que escuchando una charla.

Estudios de casos reales:

Son un método para describir experiencias y situaciones, pueden ser muy participativos si los grupos o individuos estudian los casos y se les piden soluciones a los problemas, también se pueden hacer en video o diapositivas.

Tareas y proyectos:

Es un método que resulta útil para los recién llegados a las organizaciones, a que las tareas tienen la forma de preguntas estructuradas que les piden a los participantes buscar información particular relacionada con el trabajo o la compañía. Por ejemplo, se les puede solicitar que localicen a la enfermera o la persona encargada de primeros auxilios. Esta es otra de las formas de dar la propiedad del aprendizaje al participante.

Servir de sombra:

Este es un método según el cual los recién llegados gastan cierta cantidad de tiempo con uno o más miembros del personal directivo descubriendo lo que hacen en su trabajo. Esto da al personal nuevo una idea de la organización y le ayuda a conocer un grupo e personas.

Literatura, folletos y volantes:

Existen algunos temas que son difíciles de hacer interesantes en un curso de inducción y por ello, es necesario dejarlos a la literatura de los folletos para que los recién llegados los lean cuando los necesiten. Si existe cierta información que se considera mejor darla por escrito, es importante que el material se presente tan profesionalmente como sea posible.

Por otra parte, para que la inducción sea exitosa, todo el personal que participe debe poseer conocimientos, habilidades, y comprensión adecuados de acuerdo a lo siguiente:

1. Las habilidades prioritarias se encuentran en las áreas de comunicación que incluye presentar, escuchar y hacer preguntas.

2. El personal también debe estar en condiciones de diseñar y ofrecer entrenamiento no solamente a quienes participan en cursos y programas sino también a expositores ocasionales.

Por lo anterior, para poder desarrollar un programa de inducción, se debe fijar el objetivo principal del mismo el cual podría consistir según Meighan (1992:117) en “introducir en la compañía a los recién llegados y asegurar una integración completa, haciéndoles conocer las políticas y los procedimientos importantes de la compañía”.

Partiendo de ello establece las políticas del programa:

1. Que la organización se compromete a hacer inducción para todos los recién llegados.
2. Que cada miembro nuevo de la organización tendrá un programa individual de inducción.
3. Que cada miembro nuevo del personal tenga acceso a la inducción completa y apropiada.
4. Que como parte del proceso de inducción, cada nuevo miembro del personal tenga la oportunidad de discutir el plan de entrenamiento para satisfacer las necesidades convenidas.
5. Que a todo recién llegado se le dé la oportunidad de analizar aspectos de inducción en la evaluación de personal y en la entrevista de salida.
6. Que todos los que participen en la inducción reciban entrenamiento apropiado para realizarla.
7. Que se establezca un equipo de revisión que vigiles todos los aspectos de la política de inducción.

Dando como punto final al proceso inducción, Meighan (1992), establece un listado o chequeo de verificación de un programa de inducción, el cuál se enuncia a continuación:

Mercadeo:

- Se debe anunciar el curso
- Anuncio con anticipación del programa
- Tamaño correcto de los anuncios
- Reproducción de material
- Utilización de todos los medios de comunicación (correos, afiches, memos)
- Aparición del programa de inducción en las formas de comunicación interna e la empresa

Comodidad:

- Se han reservado salones adecuados
- Salones adecuados al curso
- Climatización e iluminación adecuada
- Forma de acondicionamiento en los salones
- Sillas cómodas
- Equipo de sonido
- Instalaciones para trabajo en equipo
- Instalaciones domésticas (cafetería, almuerzo, baño, puertas de salida, jardinería, teléfono, aislamiento de los salones, entrada no restringida)

Participación:

- Cuestionario del curso
- Material adicional por parte de los participantes (cuadernos, computadoras)
- Actividad previa al curso (lecturas, investigaciones)
- Instrucciones previas al curso (horas, lugar, parqueo, alimentación)

Recursos:

- Materiales (audiovisuales, didácticos)

- Artículos de consumo (marcadores, cintas de video, tizas, borrador, franelógrafo)

Finanzas:

- Pago del salón
- Pago del instructor
- Pago del curso
- Formas de pago (efectivo, cheque, crédito)

Otros

- Limpieza de salones
- Necesidades especiales de participantes e instructores

Chiavenato (2000:285), define que los programas de inducción duran entre uno y cinco días, dependiendo de la necesidad de integración que la organización requiera por parte de los nuevos empleados. “El ingreso y el proceso de socialización que se logra a través de los programas de inducción, constituyen aspectos importantes para consolidar una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización”.

Para finalizar con el tema de inducción, Koontz y Wehrich, (2004:396) mencionan, que en la actualidad, las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos, y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto (especialmente con referencia a contratos de defensa), seguridad y otras disposiciones. Todo esto puede describirse con más detalle en un folleto, pero las sesiones de inducción les ofrecen a los nuevos empleados la oportunidad de

hacer preguntas. Si bien es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad de inducción básica de un nuevo administrador recae necesariamente en el superior.

En general puede afirmarse que el éxito del programa de inducción, según los autores anteriormente mencionados, dependerá directamente del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.

Siendo uno de los temas medulares de la presente investigación la rotación es importante mencionar la definición que algunos autores dan al respecto. Según Chiavenato (2002:74) “la rotación es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituir en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio”.

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.

Existen dos tipos de desvinculaciones:

- Por iniciativa propia del empleado
- Por iniciativa de la organización.

La desvinculación de empleado por iniciativa propia ocurre cuando éste decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.

Esto puede ocurrir por dos motivos:

- Por insatisfacción en el trabajo

- por las posibles alternativas mejores que el empleado tiene en la calle.

Por otra parte se puede establecer la definición que otorga Reyes (1996:163) de la rotación de personal "es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto". Dicho autor lo define de esta forma debido a que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la industria.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización importa recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización.

Asimismo, la organización exporta al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etc.).

Entre los insumos que la organización importa del ambiente y los resultados que exporta a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos

terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados.

Chiavenato (2000), establece para la medición de la rotación de personal una fórmula que mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinados períodos (un mes o un año) y el número promedio de empleados, la cuál se establece a continuación:

Índice de rotación de personal:

$$\frac{A+D}{\frac{2}{PE}} \times 100$$

Donde:

A = Admisiones de Personal durante el período considerado (entradas)

D= Desvinculación de personal (salidas) ya se por iniciativa de la empresa o de los empleados, durante el período considerado.

PE= Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Fuente: "Administración de Recursos Humanos", Chiavenato (2000:191)

Este mismo autor indica que la rotación de personal implica costos, los cuales se mencionan a continuación:

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos des desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de las solicitud de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y cancelación de derechos laborales

<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigaciones de mercado • Formulación de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación de calificaciones de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de beneficios sociales • Entrevista de desvinculación • Costos de desvinculación • Cargos de vacantes hasta la sustitución.
--	---	---	---

Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2002:76)

Asimismo, el autor anterior, indica que la rotación no es una causa sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado del recurso humano, el entorno económico, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Por otro lado, entre las variables internas están las políticas salariales y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo.

Causas de la rotación de personal:

Según Cortés (2003), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por ello, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Existen fenómenos externos como la situación de la oferta y demanda del recurso humano y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se puede citar:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de la organización
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos

Por su parte, Chiavenato (2000: 95) indica “la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización”. Esto significa, que por medio de dicha entrevista, se puede diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal, algunas empresas, sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que admiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan.

Por lo anterior, la información solo se obtiene de las entrevistas de desvinculación, la cual es realizada por un especialista en recursos humanos, y debe cubrir los siguientes aspectos:

- Motivo de desvinculación
- Opinión del empleado de la empresa
- Opinión respecto al cargo
- Opinión respecto al salario
- Opinión respecto al puestos

- Opinión respecto a las relaciones humanas
- Opinión respecto a las oportunidades de crecimiento
- Opinión respecto a las oportunidades existencias en el mercado laboral.

De la misma manera, Teodosio (1998), indica que uno de los problemas que afronta el administrador de personal en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

Según Werther y Davis (1996), manifiestan que cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otras cosas porque disminuye la rotación de personal.

Asimismo, comentan que un factor muy importante que puede influir en la rotación de personal es el no dar un buen programa de orientación, este es de suma importancia para todos los empleados ya que los empleados aprenden sus funciones de manera más rápida y en estudios se demostró que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los que asisten al programa de orientación.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

El cálculo del índice de rotación de personal esta basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.

- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación.
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.

12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa.
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño.
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc.
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección.
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización.
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores.
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

La información obtenida a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Dado que la presente investigación se realizará en una corporación de hospitales, es importante definir el término "hospital" a lo que Navarro (1991) se refiere como una organización dinámica la cual representa el grado de desarrollo de los pueblos., apoyado en el avance científico y tecnológico de la humanidad. Asimismo, menciona que es una necesidad esencial el contar con un hospital ya que no solamente cumple la función de curar y rehabilitar, sino también contribuye a preservar una población sana.

Según Burgos y Mallado (1999), un hospital privado es aquel cuya propiedad y capital corresponde a particulares. Estos hospitales cuentan con todo lo básico que debe poseer un hospital, y a diferencia de los hospitales públicos, éstos tienen mayor cantidad de personal, mejor equipo, etc. Son por naturaleza empresas lucrativas.

De la misma manera, debido a que la presente investigación se realizará a nivel de "Corporación" se debe definir el término según la Real Academia Española (2005), siendo este, una empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores.

Por otro lado, debido a que el estudio está dirigido hacia el personal de enfermería se desarrolla la definición, según lo expuesto por Potter y Perry (2000), quienes afirman que la enfermería siempre se ha dirigido al servicio de las necesidades de asistencia sanitaria de la sociedad. La enfermería surgió con el deseo de mantener a la gente saludable y proporcionar consuelo, cuidados y seguridad al enfermo.

De la misma forma, los autores anteriores mencionan que en su historia reciente, la enfermería ha destacado como una forma de servicio a la comunidad, relacionada originalmente con un fuerte instinto de proteger y preservar la familia. Aunque los objetivos de la enfermería han permanecido bastante inalterables a lo largo de los siglos, su práctica se ha influenciado por las características

cambiantes de la sociedad. De este modo la enfermería ha evolucionado gradualmente hacia una profesión moderna.

Por todo lo anterior, y según los autores mencionados en el marco teórico, se establece la necesidad de determinar si un programa de inducción eficiente apoyado en programas de capacitación, contribuiría a evitar el posible retiro del personal de la empresa y disminuir los índices de rotación de personal.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ingreso a un nuevo empleo así como un cambio de puesto de trabajo dentro de una organización, puede generar ansiedad en las personas e inestabilidad que puede traer como consecuencia el retirarse de la organización debido a la falta de conocimiento acerca de la misma o la falta de identificación por parte del colaborador.

Debido a ello, “un programa de inducción podría ayudarle a los empleados a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es la organización” Arthur (1987:164). El mismo autor, menciona que la permanencia del personal dentro de una empresa es muy importante, ya que el valor agregado que un empleado podría aportar a una organización se basa en el conocimiento y la experiencia que se adquiere durante la permanencia dentro de la misma.

En la industria hospitalaria, se trabaja con vidas humanas, y con las instrucciones correctas, los errores se podrían minimizar mejorando las técnicas y los procedimientos de trabajo.

Chiavenato (2000) indica que a través de un programa de inducción se le proporciona al empleado un entrenamiento dirigido, con el objetivo de familiarizarlos con el lenguaje de la empresa, sus políticas, costumbres y todo lo que gira alrededor de la misma. De ahí en adelante se busca que el trabajador se comporte como un miembro comprometido con la empresa.

Derivado de lo anterior, el presente estudio surge de la inquietud de establecer la factibilidad de diseñar un programa de inducción que contenga toda la información necesaria en relación a la Corporación de Hospitales para que el personal de nuevo ingreso del área de enfermería se adapte de una forma más rápida a la misma y si dicho programa tiene injerencia en la rotación de personal, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Existirá correlación**

estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación del personal de enfermería de una Corporación de Hospitales?

2.1. Objetivo General

Establecer si existe correlación entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación del personal de enfermería de una Corporación de Hospitales.

2. 3. Objetivos específicos

- 2.3.1. Determinar los índices de rotación del personal de enfermería de mayo de 2006 a octubre del año 2007.
- 2.3.2. Determinar a través de la opinión de las Jefes del Personal de Enfermería, la necesidad de implementar un programa de inducción de una Corporación de Hospitales.
- 2.3.3. Determinar los factores que según la opinión de las Jefes de Enfermería han incidido en el retiro de la misma.
- 2.3.4. Establecer qué factores se deben incluir en el programa de inducción y diseñarlo acorde a las necesidades de una Corporación de Hospitales.

2.3 Elementos de Estudio

2.5.1 Programa de Inducción

2.5.2 Índices de Rotación de Personal

2.4 Definición conceptual y operacional

2.4.1 Programa de Inducción

2.4.1.1 Conceptual: De acuerdo a lo planteado por Dessler (2001:261), “Consiste en un Programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el Departamento de Personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo, generalmente proporcionan un manual de empleados y la presentación de los compañeros”.

2.4.1.2 Operacional: Es un programa basado en la información que es importante que el empleado conozca acerca de la Corporación de Hospitales como la Misión, Visión, Políticas, Normas, Prestaciones Laborales, Beneficios a los Empleados elementos esenciales que sirvan para orientar al empleado al nuevo puesto de trabajo.

2.4.2 Rotación de Personal

2.4.2.1 Conceptual: Según Chiavenato (2000:63), “la rotación de personal comprende el movimiento de personal de un lugar de trabajo a otro diferente. Se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el que sale de ellas”.

2.4.2.2 Operacional: Es el número de sujetos que se han retirado durante los meses de mayo de 2006 a octubre de 2007, obteniendo como resultado un índice de rotación del 3.01%.

2.5 Alcances y Límites

El presente estudio, abarcará los cinco hospitales que integran la Corporación de Hospitales situados en las distintas zonas de la ciudad de Guatemala.

De la misma manera, implicará la opinión de las Jefes de las áreas de enfermería, sin hacer distinción de género, edad, o área de especialidad y el criterio del Jefe Corporativo de Recursos Humanos en relación a los índices

de rotación de personal y la falta de un programa de inducción en la Corporación de Hospitales.

Para el presente estudio se tomarán los índices de rotación del personal de enfermería de mayo de 2006 a octubre del año 2007 y establecer a través de los mismos el porcentaje mensual de rotación.

Solo es aplicable a hospitales y al área de enfermería.

2.6 Aporte

El presente estudio será de valiosa ayuda para la sociedad guatemalteca, ya que establecerá lo que una persona de recién ingreso a un Industria Hospitalaria debe saber y lo que necesita para adaptarse a la misma.

Asimismo, servirá como aporte a los estudiantes como fuente de consulta e información al momento de realizar investigaciones relacionadas con el tema de inducción y los índices de rotación de personal.

En cuanto a la rama de la Psicología Industrial/Organizacional el estudio aportará el conocimiento necesario de la estructura, diseño de un programa de inducción, y el conocimiento acerca de la medición de los índices de rotación.

De la misma forma, contribuirá en las organizaciones para que los empleados se incorporen y adapten de una manera mas efectiva, a través de del conocimiento de los elementos que integran un programa de inducción, que a su vez le permita a las personas conocer los aspectos relacionados con la empresa y el puesto en el cual se desempeñarán con el objetivo de que el mismo pudiese contribuir a disminuir la rotación del personal.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó en la Corporación de Hospitales por lo que a continuación se describe una breve historia del crecimiento que ha tenido la misma, y la forma en que se encuentra conformada:

Fundación de la organización:

Año	Acontecimiento
• 1996	Inicio Hospital Ciudad Vieja
• 1997	Ampliación
• 1998	Ampliación
• 1999	Compra Ciudad de Nápoles
• 2000	Inicio Unidad Hemodiálisis
• 2002	Compra Hospital Cedros de Líbano
• 2003	Compra Hospital Bella Aurora
• 2004	Segunda Unidad de Hemodiálisis
• 2005	Remodelación y fundación de Hospital las Américas
• 2006	Compra del Hospital Novicentro
• 2007	Remodelaciones de Hospital Novicentro
• 2007	Apertura de la tercera unidad de hemodiálisis

De la misma manera, cuenta con una visión que consiste en: Integrar una red hospitalaria, basada en la promoción constante de la capacidad del talento

humano, que permita satisfacer las necesidades en salud de la sociedad guatemalteca.

En cuanto a la misión, se refieren a lo siguiente: Proveer servicios de salud integrados, hospitalización y diagnóstico, que se apoyen en criterios de calidad, excelente servicio, y talento humano altamente calificado, para contribuir a la salud de la sociedad guatemalteca.

Para la presente investigación se tomó la totalidad de los sujetos, en este caso las Jefes del Personal de Enfermería que tenían un máximo de tres meses de antigüedad dentro de la Corporación de Hospitales. La población total estuvo conformada de la siguiente manera:

Sujetos	Género		Edades					Nivel de Estudios			Nivel Socioeconómico			
	F	M	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	Medio	Técnico	Licenciatura	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
17	17	0	2	2	1	4	8	2	9	6		14	3	

Estado civil		Especialidad				Jornada	
Soltero	Casado	RN	Intensivo	Emergencia	Encamamiento	Diurna	Nocturna
11	6	1	3	1	12	7	10

3.2 Instrumento

Para el presente estudio se utilizaron tres instrumentos que permitieron establecer los parámetros ó índices de rotación de personal y los elementos del programa de inducción, a través del instrumento de vaciado de índices de rotación, una encuesta al Jefe de Recursos Humanos y una encuesta a las Jefes de Enfermería, tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Identificación de la empresa
- b. Conocimiento de la empresa y el puesto

c. Conocimiento de las leyes laborales y prestaciones de la empresa

A continuación se describen los instrumentos que se utilizaron en el estudio:

- I. Instrumento de vaciado de índices de rotación de personal:
Matriz de ocho (8) columnas por diecinueve filas (19) donde se establecieron, las admisiones, desvinculaciones y el número de empleados promedio por mes dentro de la organización, según la fórmula establecida por el autor Chiavenato (2000) (Anexo I)

- II. Entrevista estructurada a la Gerencia de Recursos Humanos:
Guía sistemática de veinticuatro (24) reactivos, los cuales se plantearon con base en la teoría acerca de inducción y rotación citada por los autores Chiavenato (2000) y Dessler (2001) presentada en el marco teórico de la presente investigación. Asimismo, se tomaron como guía para establecer la necesidad de implementar un programa de inducción y los elementos que debía contener el mismo (Anexo II)

- III. Cuestionario auto aplicable dirigido a las Jefes del Personal de Enfermería de la Corporación de Hospitales, integrada por treinta y seis reactivos basados en los tres factores que debe integrar un programa de inducción: Conocimientos de la empresa y el puesto, Identificación con la empresa y conocimiento de leyes laborales y procedimientos administrativos, según lo establecido por Chiavenato (2000) y Dessler (2001), autores citados en la presente investigación. Las respuestas se establecieron en base la siguiente escala ya predeterminada por Lickert, tratando de evadir el error de tendencia central, estableciendo para ello cuatro posibles respuestas: Mucho, Un Poco, Regular, Nada y que sirvieron como guía para determinar la necesidad de un programa de inducción y la posible relación con los índices de rotación. (Anexo III)

Los instrumentos anteriormente descritos fueron validados por los siguientes expertos: Licda. Fabiola Aguilar, Lic. Estuardo Ceballos, Lic. Nery de León y Licda. Patricia Rosada, de la siguiente forma:

- a. Se remitió una copia a cada uno por separado, del formato realizado.
- b. Posteriormente se realizaron las correcciones, según las observaciones de los expertos.
- c. Se elaboró el formato final de los instrumentos ya corregidos.

3.3 Procedimiento:

1. Se elaboró una carta de solicitud para realizar el estudio y obtener la autorización por parte de la empresa.
2. La Corporación autorizó el estudio y permitió trabajar dentro de la misma durante el tiempo establecido de marzo a noviembre del año 2007.
3. Se definieron los instrumentos del estudio en el siguiente orden:
 - a. Formato de Vaciado de Índices de Rotación
 - b. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos
 - c. Cuestionario dirigido a las Jefes de Enfermería
4. Se realizó la entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos.
5. Se determinaron los índices de rotación a través del formato de vaciado, en relación de los meses de mayo de 2006 a octubre del 2007.
6. Posteriormente a ello, se seleccionó la población que estuvo conformada por el 100% de los sujetos, en este caso las Jefes del Personal de Enfermería de la Corporación de Hospitales.

7. Se aplicaron las encuestas a las Jefes del Personal de Enfermería.
8. Se procedió a evaluar la población con la metodología estadística propuesta para la presente investigación.
9. Luego se tabularon los resultados y elaboraron las gráficas de los resultados obtenidos.
10. Se correlacionaron las variables para obtener el resultado del estudio.
11. Se procedió al análisis, presentación y discusión de resultados.
12. Luego se determinaron las conclusiones y las recomendaciones.
13. Se realizó la propuesta del programa y el manual de inducción.
14. Se elaboró el informe final.

3.4 Diseño y Metodología Estadística

3.4.1 Diseño

La presente investigación es de tipo ex post-facto, ya que de acuerdo a lo expuesto por Hernández, R., Fernández, C., Baptista P., (2003), este tipo de investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, y se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos o contextos que ya ocurrieron, o que se dieron sin la intervención directa del investigador.

3.4.2 Metodología Estadística

De acuerdo a lo expuesto por Ritchey (2002), la metodología estadística empleada en el siguiente estudio fue la del Cálculo de coeficiente de correlación r de Pearson, la cuál mide el ajuste de las coordenadas X,Y alrededor de la línea de regresión. La fórmula se describe a continuación:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Donde:

r= coeficiente de correlación de Pearson

X= una variable independiente de intervalo/razón (u ordinal de tipo intervalo)

Y= una variable dependiente de intervalo/razón (u ordinal de tipo intervalo)

n= tamaño de la muestra

Fuente: Ferris J. Ritchey "Estadística para las Ciencias Sociales" (2002:478)

Asimismo, se cita a Levin (1979) quien indica que la fuerza de la correlación de la r de Pearson está determinada por el grado en que se acerca a +1, que indica una correlación positiva perfecta, o al -1, que indica una correlación negativa perfecta. La fuerza y la dirección de la correlación responde a la siguiente tabla:

-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.95	Correlación negativa fuerte
-0.50	Correlación negativa moderada
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	Ninguna correlación
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva moderada

+0.95	Correlación positiva fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados presentados a continuación, se obtuvieron del cuestionario aplicado a las Jefes del Personal de enfermería, quienes emitieron su opinión respecto en qué medida consideraban que la falta de conocimiento acerca de los factores enumerados en las gráficas mostradas posteriormente, han influido en el retiro del personal de enfermería de la Corporación de Hospitales de Guatemala.

Debido a la naturaleza del estudio se tabularon los datos en tres segmentos, el segmento A condensa los resultados de las frecuencias y su representación en porcentajes de las preguntas contenidas en el cuestionario dirigido a las Jefes del Personal de Enfermería

El segmento B, reúne los resultados de los porcentajes de los índices de rotación obtenidos con los datos proporcionados por parte de la empresa.

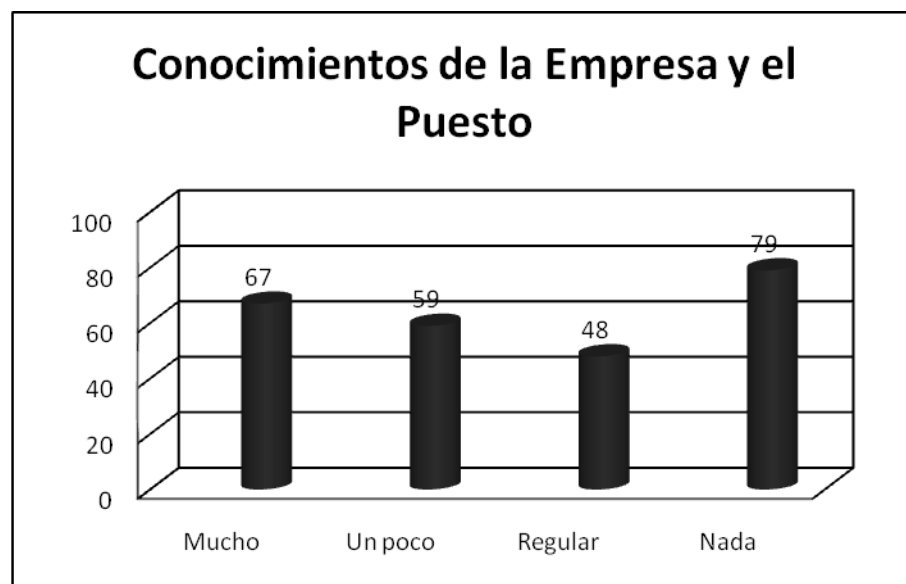
En el segmento C, se condensa la correlación obtenida de los índices de rotación de personal con las puntuaciones asignadas a las preguntas aplicadas según el cuestionario del personal de enfermería.

Por último se presenta la tabulación de las respuestas obtenidas en la entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la Corporación de Hospitales.

PARTE A

Las gráficas de los incisos A1.1 al A3.2 condensan los resultados de la tabulación de las frecuencias de las respuestas y los porcentajes de las mismas.

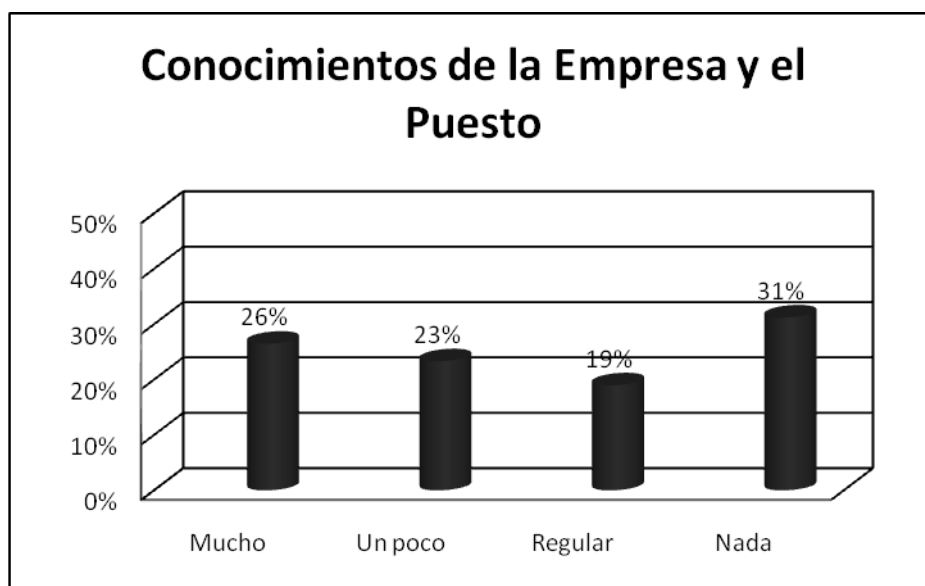
Gráfica A1.1



En relación con el factor de “Conocimientos de la Empresa y el Puesto”, se observa que de las respuestas obtenidas, 67 de ellas pertenecen a la frecuencia MUCHO, 59 al factor UN POCO, 48 al factor REGULAR, y 79 al factor CASI NADA.

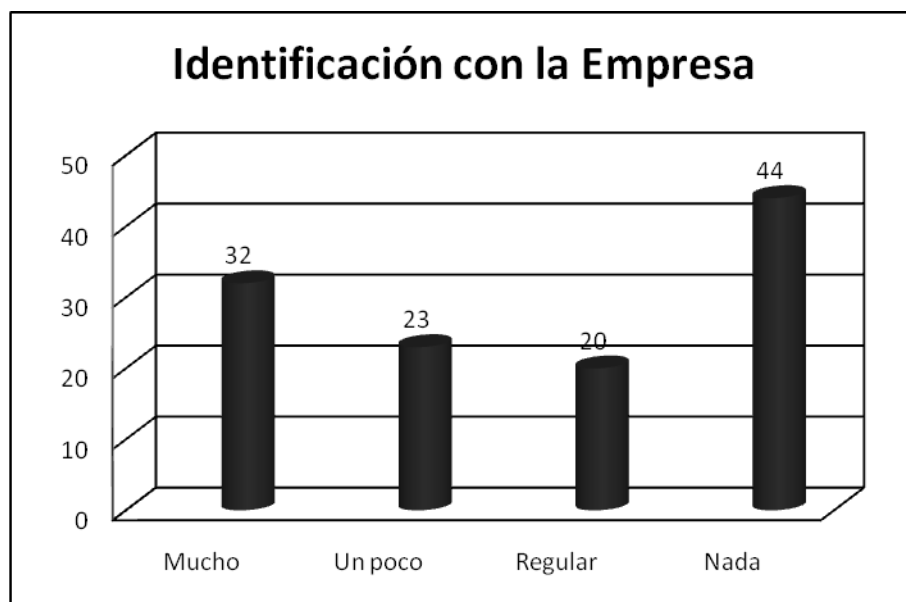
En esta gráfica existen dos puntuaciones extremas entre las personas que opinan que el aspecto “Conocimientos de la Empresa y el Puesto” ha influido mucho en el retiro del personal de la empresa, y aquellas que por el contrario han dicho que no ha influido en nada, por lo que la opinión de las Jefes diverge una de otra.

Gráfica A1.2



Asimismo se realizó el análisis porcentual de la opinión de las Jefes de Enfermería, tal como se muestra en la gráfica 2.1, observando lo siguiente: Del 100% del universo, el 26% opina que el factor “Conocimiento de la Empresa y el Puesto” influye MUCHO en el retiro del personal de la empresa, el 23% opina que influye UN POCO, el 19% opina que REGULARMENTE influye y el 31% restante opina que no influye en NADA este aspecto en relación con el retiro del personal de enfermería.

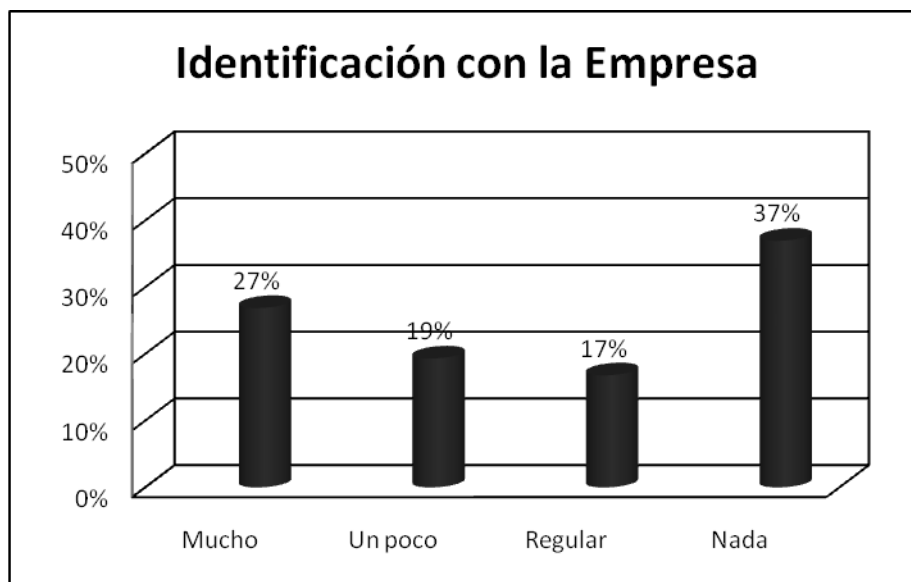
A2.1



En relación con el factor de “Identificación con la empresa”, se observa que de las respuestas obtenidas, 32 de ellas pertenecen al factor MUCHO, 23 al factor UN POCO, 20 al factor REGULAR, y 44 al factor CASI NADA.

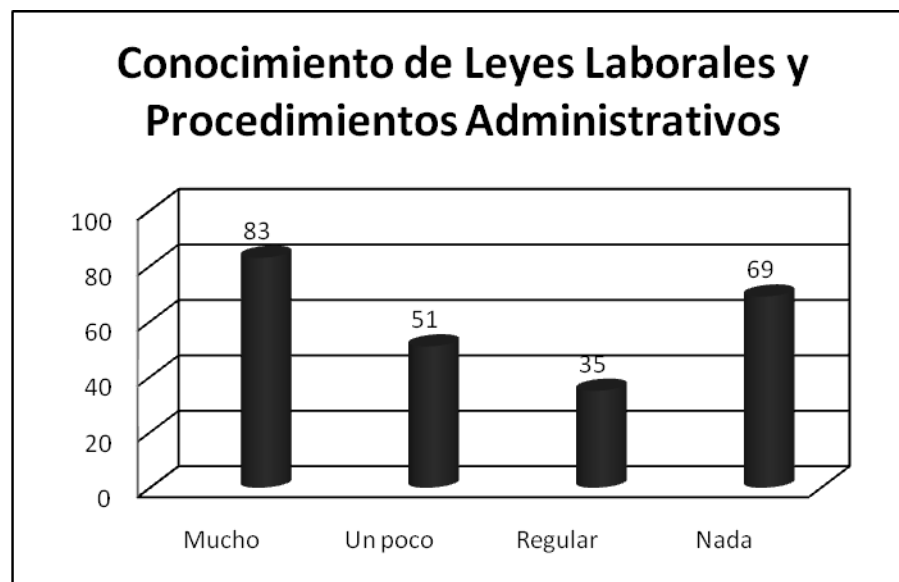
En esta gráfica la tendencia fue que las Jefes de Enfermería opinan que no influye en NADA la “Identificación con la Empresa” en el retiro del personal de la Corporación de Hospitales.

Gráfica A2.2



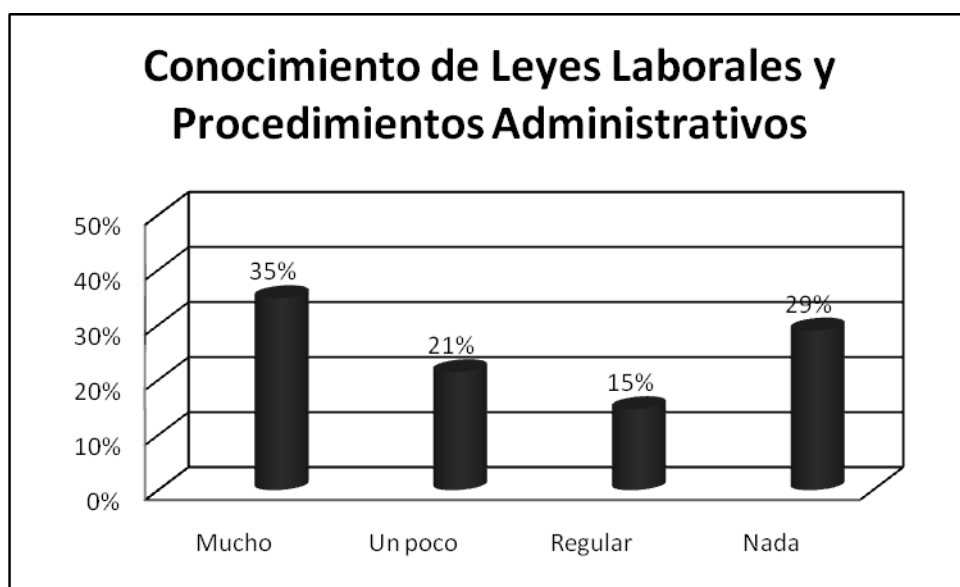
Se realizó el análisis porcentual, de la opinión de las Jefes de Enfermería, tal como se muestra en la gráfica A2.2, observando lo siguiente: Del 100% del universo, el 27% opina que el factor "Identificación con la empresa" influye MUCHO en el retiro del personal de la empresa, el 19% opina UN POCO, el 17% opina que REGULARMENTE influye y el 37% restante opina que no influye en NADA este aspecto en relación con el retiro del personal de enfermería.

A3.1



En relación con el factor de “Conocimiento de Leyes Laborales y Procedimientos Administrativos”, se observa que de las respuestas obtenidas, 83 de ellas pertenecen al factor mucho, 51 al factor UN POCO, 35 al factor REGULAR, y 69 al factor CASI NADA.

A3.2



Del análisis porcentual de la opinión de las Jefes de Enfermería, tal como se muestra en la gráfica 3.2, se obtuvo lo siguiente: Del 100% del universo, el 35% opina que el factor "Identificación con la empresa" influye MUCHO en el retiro del personal de la empresa, el 21% opina que influye UN POCO, el 15% opina que REGULARMENTE influye y el 29% restante opina que no influye NADA este aspecto en relación con el retiro del personal de enfermería.

PARTE B

Los resultados de los índices de rotación se obtuvieron a través de la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación de Hospitales en relación a las admisiones y las desvinculaciones del personal de durante el mes, se aplicó la fórmula establecida por el autor Chiavenato, obteniendo los siguientes resultados:

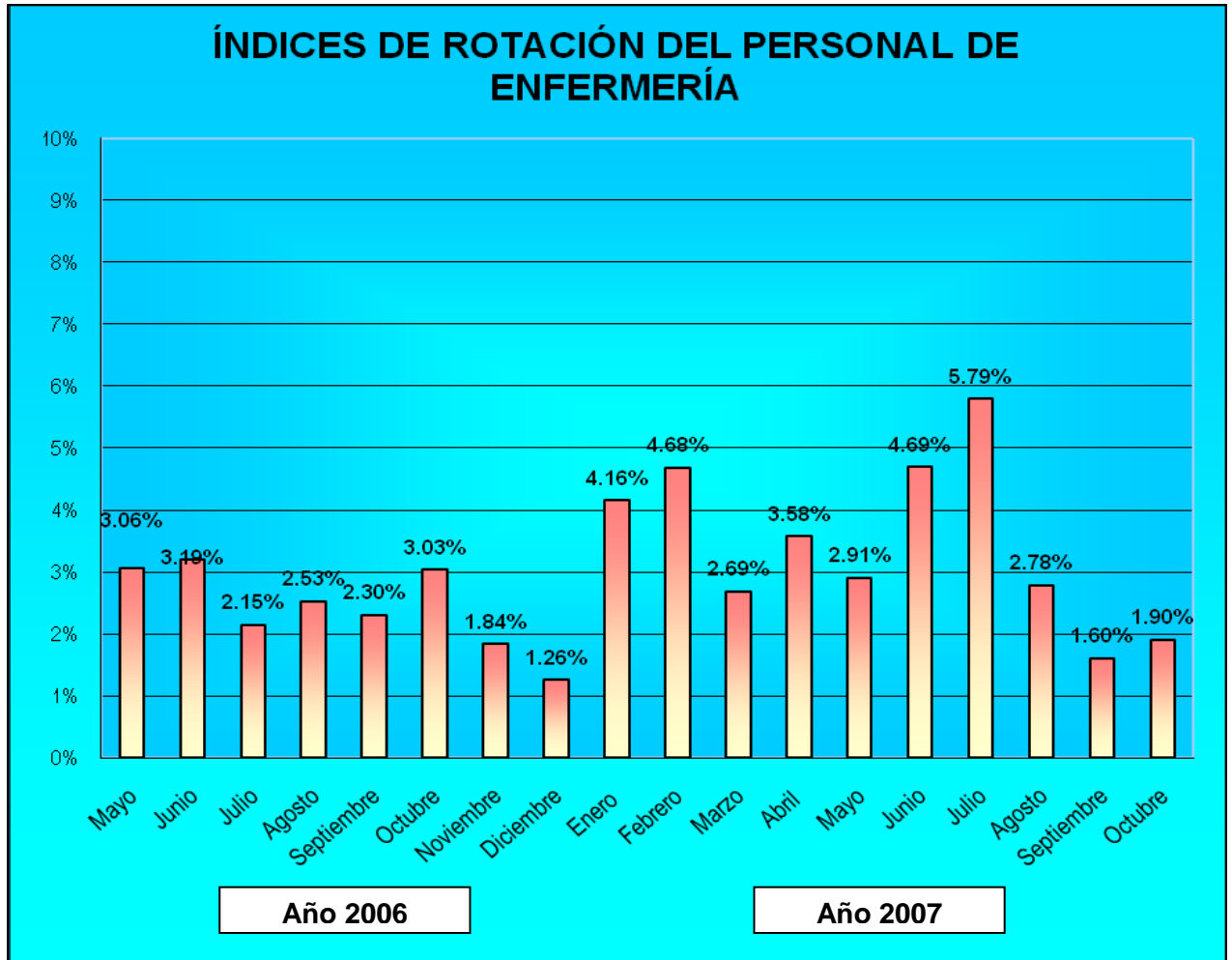
B.1.1

No.	Mes	Admisiones	Desvinculaciones	Inicio	Final	Promedio efectivo	Porcentaje de Rotación
1	Abril	15	18	640	631	636	2.60%
2	Mayo	19	20	650	624	637	3.06%
3	Junio	25	16	649	635	642	3.19%
4	Julio	18	8	653	558	606	2.15%
5	Agosto	22	10	580	687	634	2.53%
6	Septiembre	13	19	700	689	695	2.30%
7	Octubre	19	24	708	710	709	3.03%
8	Noviembre	12	15	722	748	735	1.84%
9	Diciembre	11	8	759	750	755	1.26%
10	Enero	14	50	764	775	770	4.16%
11	Febrero	21	54	796	805	801	4.68%
12	Marzo	13	31	818	819	819	2.69%
13	Abril	29	31	848	828	838	3.58%
14	Mayo	19	30	847	838	843	2.91%
15	Junio	13	69	851	897	874	4.69%
16	Julio	29	81	926	973	950	5.79%
17	Agosto	23	32	996	981	989	2.78%
18	Septiembre	18	14	999	996	998	1.60%
19	Octubre	20	18	1016	981	999	1.90%

Los resultados obtenidos de los porcentajes de rotación mensual, se obtuvieron según el formato de la tabla anterior.

B1.2

De los resultados obtenidos se realizó la gráfica siguiente:



En la gráfica B1.2 se observa que durante el período comprendido de mayo a diciembre de 2006, en el mes de mayo hubo una mayor rotación (3.06%), y en el mes de diciembre hubo menor rotación de personal ya que el índice fue de (1.26%).

Asimismo, en el período comprendido de enero a octubre 2007 durante el mes de julio 2007 hubo un porcentaje de rotación de personal con un (5.79%), mientras que el mes de septiembre es el que menor porcentaje de rotación refleja con un (1.60%).

PARTE C

A continuación se presenta la tabla con la correlación realizada a través de los resultados de los índices de rotación con los puntajes totales obtenidos por medio de las preguntas aplicadas en el cuestionario al personal de enfermería.

Para poder realizar dicha correlación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

C1.1

	OPINION		INDICES DE ROTACIÓN			
	N	X	X2	Y	Y2	XY
1		40.28	1622.3	3.19	10.18	128.49
2		65.28	4261.2	2.15	4.62	140.35
3		42.36	1794.5	2.53	6.40	107.17
4		68.06	4631.6	2.30	5.29	156.53
5		71.53	5116.2	3.03	9.18	216.73
6		77.08	5941.8	1.84	3.39	141.83
7		56.25	3164.1	1.26	1.59	70.88
8		89.58	8025.2	4.16	17.31	372.67
9		65.97	4352.3	4.68	21.90	308.75
10		31.25	976.6	2.69	7.24	84.06
11		44.44	1975.3	3.58	12.82	159.11
12		72.92	5316.8	2.91	8.47	212.19
13		50.69	2569.9	4.69	22.00	237.76
14		34.72	1205.6	5.79	33.52	201.04
15		99.31	9861.6	2.78	7.73	276.07
16		72.92	5316.8	1.60	2.56	116.67
17		79.86	6377.8	1.90	3.61	151.74
Sumas		1,062.50	72,509.65	51.08	177.79	3,082.02

Paso 1	52394.35417	menos	54,272.50				
	1,232,663.97	menos	1,128,906.25	por	3,022.44	menos	2,609.17
Paso 2	<u>1,878.15</u>						
	103,757.72	por	413.28				
Paso 3	<u>1,878.15</u>						
	322.11	por	20.33				
Paso 4	<u>1,878.15</u>						
	6,548.34						
Paso 5	0.29		28.68		correlación positiva baja		

Derivado de los resultados obtenidos a través de los instrumentos, se concluye que existe una correlación positiva débil del 28.68% entre los factores que integran un programa de inducción y los índices de rotación de personal. Es decir, la inducción no es la causa principal que influye en el retiro del personal de enfermería de la Corporación de Hospitales de Guatemala.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de la Corporación de Hospitales, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Pregunta No. 1

En relación al personal de enfermería:

¿Conocen los Jefes y Subalternos del área de enfermería cual es el objetivo principal que persigue la Corporación de Hospitales?

SI _____

NO X

La respuesta en relación a esta pregunta fue negativa, ya que según el Gerente las actividades que se realizan diariamente son muy cambiantes y dinámicas, por lo que no es posible establecer parámetros fijos y/o específicos de trabajo. Derivado de ello, no conocen una rutina de trabajo sino un trabajo establecido, por lo cual no saben claramente los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 2

¿El personal de enfermería conoce todos los servicios que la Corporación de Hospitales presta?

SI _____

NO X

La respuesta de la pregunta anterior fue negativa, ya que el personal de enfermería se dedica únicamente a realizar las tareas del área donde se encuentran asignadas y desconocen los otros servicios que se prestan en la corporación, aunado a que no existen sistemas de información que permita al personal conocerlos.

Pregunta No. 3

¿Cree que el personal se encuentra identificado con la Corporación de Hospitales?

SI _____

NO X

Según la pregunta anterior, el personal de enfermería no se encuentra identificado con la corporación, debido a que no existen mecanismos de información que permitan conocer a fondo a la empresa. Asimismo no se cuenta con cursos o sistemas que contribuyan a ello o reafirmen lo que ya se conoce acerca de la empresa y el puesto.

Pregunta No. 4

¿Considera que los trabajadores tienen los conocimientos mínimos del puesto en el cuál se desempeñarán al ingresar a la Corporación de Hospitales?

SI X

NO _____

En relación a esta pregunta la respuesta obtenida fue positiva, debido a que las personas de reciente ingreso atraviesan por un proceso de evaluación, previo a su contratación, y ello permite garantizar a la empresa que las personas tengan los conocimientos mínimos, adquiridos a través de experiencias laborales en puestos similares, pero por otro lado, les hace falta la actitud y conocimiento específico requerido para adaptarse en concreto a la Corporación.

Pregunta 5.

¿La personalidad o actitudes de los nuevos trabajadores están acordes a las requeridas por la Corporación de Hospitales?

SI _____

NO X

La pregunta anterior fue negativa, ya que la Corporación de Hospitales es una empresa muy particular y se realiza un trabajo delicado, ya que por el hecho de trabajar con pacientes, se debe tener extremo cuidado en cualquier procedimiento o actividad que se realice, y muchas de las personas que ingresan a la empresa, no están acostumbradas a trabajo de esta naturaleza ni tampoco a tratar con todo tipo de personas.

Pregunta 6.

¿Opina que después de un año el personal puede llegar a conocer todos los servicios que presta Corporación de Hospitales?

SI X

NO _____

Es posible que el personal pueda llegar a conocer lo que la empresa espera de los colaboradores, pero este proceso se ve muchas veces obstruido por el ello que para eso se requiere mucho tiempo, y debido a la falta de conocimiento el personal se retira antes que se cumpla con este cometido.

Pregunta 7.

¿Cree que el proceso de adaptación del personal de enfermería se desarrolla con el transcurso del tiempo?

SI X

NO _____

Lamentablemente si, y con mucho tiempo, ya que cada caso tratado es distinto y no da tiempo a que el personal de enfermería se acostumbre o bien aguante, pues es pesado y los pacientes son bastante delicados.

Pregunta 8.

¿Se le proporciona al personal de enfermería inducción al puesto de trabajo, al momento de iniciar sus labores en la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO X

No existe un programa de inducción al hospital, solamente una inducción al puesto pero de una forma empírica y se ajusta según el tiempo disponible de la graduada, lo cual no permite que el proceso sea el adecuado.

Pregunta 9.

¿Existen procedimientos y políticas establecidas que el personal debe cumplir dentro de la Corporación?

SI X

NO_____

Sí existen, pero son dadas a conocer únicamente en la práctica, ya que los sistemas actuales con que se cuenta no lo permiten, si no son a través del tiempo o a través de los compañeros o por información por parte del jefe inmediato. En el peor de los casos, cuando surge un problema, el trabajador aprende los procedimientos o las políticas.

Pregunta 10

¿Cree que la capacitación debe darse incidental y en el puesto mismo?

SI X

NO_____

Sí se puede aprender el trabajo a través de la propia experiencia, pero si no existe el tiempo ni los mecanismos adecuados para hacerlo, no se puede comprobar a ciencia cierta si se realmente se ha capacitado la persona o no, es decir se puede pero no es recomendable, debido a que no existe un mecanismo de control.

Pregunta 11.

¿Cree que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.

SI _____

NO X

No, mientras no exista una identificación con la misma, debido a que los nuevos empleados llegan en busca de un empleo y la Corporación surge la necesidad de contratar al personal para satisfacer las necesidades, pero no existe un programa de socialización ni sensibilización para dar a conocer los objetivos de la empresa y alinearlos con los de los colaboradores.

Pregunta 12.

¿El personal tuvo la oportunidad de aprender sus funciones fácilmente al ingresar a la Corporación?

SI _____

NO X

El personal no tuvo la oportunidad de aprender sus funciones al momento de ingresar debido a que no existe una inducción al puesto y los jefes no cuentan con el tiempo para llevar a cabo dicha actividad, y los compañeros no tienen la paciencia muchas veces de enseñarle a los recién ingresados.

Pregunta 13.

¿Cree que la falta de un programa de inducción ha incidido en la rotación de personal?

SI X

NO _____

El personal de reciente ingreso, se siente desubicado pues no existe una dirección establecida para realizar sus labores, ni en cuanto al conocimiento de la empresa,

por lo que tampoco puede enfrentarse a situaciones difíciles que se presenten, porque desconoce la manera de proceder.

Pregunta 14.

¿En que momento de la estadía del trabajador del grupo hay una mayor rotación?

Entre:

 X 1 y 2 meses

_____ 3 y 4

_____ 5 y 6

_____ Después del primer semestre

_____ Después de cumplir el año.

Pregunta 15.

¿Los jefes de área de enfermería, le hacen llegar estadísticas de rotación de personal en forma regular?

SI _____

NO X

Especifique:

No están capacitados para ello y solo tienen poco personal o mucho personal, por lo que los no llevan ese control.

Pregunta 16.

¿El personal nuevo se adapta rápidamente a los métodos de la empresa?

SI _____

NO X

Debido a que el trabajo es diverso y existen cosas nuevas que aprender día a día, pero por el volumen de trabajo no hay tiempo de capacitar al personal.

Pregunta 17.

¿Existe una persona responsable de realizar inducción a la empresa?

SI _____

NO X

Ya que no se ha impartido hasta el momento alguna.

Pregunta 18.

¿Considera que la implementación de un programa de inducción beneficiaría a la empresa?

SI X

NO _____

Contribuiría para darle a conocer al personal los objetivos de la empresa, del puesto, las expectativas de la Corporación en relación al trabajo, procedimientos, normas, políticas y ayudaría a crear mayor estabilidad en las personas y que se sientan cómodos con el trabajo que realizan y el entorno en el cuál se desarrollan.

Pregunta 19.

¿Cuál de los beneficios siguientes considera que obtendría el empleado con la implementación de un programa de inducción?

 Reducción del nerviosismo y la ansiedad

- Identificación con la empresa
- Mejor desempeño laboral
- Cumplimiento de reglamentos y políticas
- Resolver dudas respecto al puesto
- Incorporación más rápida a la corporación

Pregunta 20.

¿Qué beneficios considera que obtendría la empresa programaron la implementación de un programa de inducción?

- Reducción de la rotación de personal
- Reducción de tiempo y costo invertido para proporcionar orientación al empleado
- Adaptación más rápida y efectiva del empleado en la empresa
- Conocimiento de políticas y normas de la corporación por parte del personal

Pregunta 21

¿Se utiliza algún método para reducir el nerviosismo o ansiedad en el empleado de reciente ingreso?

SI _____

NO X

Pregunta 22

¿En qué momento se le da orientación a la empresa a un empleado de nuevo ingreso

- El mismo día
- Al día siguiente
- A la siguiente semana
- Al siguiente mes
- Nunca se le proporciona

Pregunta 23.

¿Durante los últimos seis meses, al cuánto tiempo, se ha retirado el personal de enfermería de reciente ingreso de la corporación?

- A la semana
- Quince días después
- Al mes siguiente
- A los dos meses siguientes
- Después de seis meses

Pregunta 24

Según su opinión, ¿cuál de la siguiente información sería importante conocer por parte de los empleados?

- Historia de la empresa
- Misión y visión de la empresa
- Descripción de productos o servicios que ofrece la corporación
- Políticas de la empresa
- Estructura organizacional
- Prestaciones
- Beneficios no económicos
- Obligaciones y derechos
- Leyes laborales
- Reglamento interno de trabajo
- Uso del uniforme
- Uso de gafete

- ⬡ Formas de pago
- ⬡ Manejo de enfermedades nosocomiales
- ⬡ Días festivos

En relación a la entrevista que se aplicó al Gerente de Recursos Humanos, se concluye que es necesario implementar un programa de inducción al personal de reciente ingreso, ya que hasta el momento no se ha implementado alguno y tampoco existe una persona responsable de proporcionar orientación a la empresa y al puesto de trabajo, por lo que existe una falta de dirección y desinformación en los objetivos de la empresa y los procedimientos a seguir en el puesto.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La inducción, de acuerdo a Dessler (2001), permite a los empleados nuevos conocer la información mínima para realizar su trabajo en forma correcta, debido a que el personal nuevo que ingresa a una organización desconoce todo respecto de la misma y es necesario darle a conocer el entorno en el cual se desarrollará.

Por otra parte Werther & Davis (2004) se refieren a la rotación como el grado de predisposición que tengan los colaboradores para abandonar la organización y mencionan que es un elemento que afecta en su mayoría, a las empresas. Debido a ello, en el presente estudio trata de determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre la implementación de un programa de inducción y la rotación del personal de enfermería de una Corporación de Hospitales, para lo cual se comparan los resultados obtenidos con estudios relacionados al tema de la presente investigación.

En la presente investigación se observa, a través de la medición de los índices de rotación según la fórmula establecida por Chiavenato (2000) que existe rotación por parte del personal de enfermería que varía desde 1.60% hasta 5.79%. Asimismo, el autor menciona que el ingreso y el proceso de socialización que se logra a través de los programas de inducción, constituyen un aspecto importante para que exista una relación estable a largo plazo entre el empleado y la organización, lo cuál apoya el estudio debido a que según las Jefes de Enfermería se relaciona en un 26% la falta de conocimiento de la empresa y el puesto con el retiro del personal en los primeros meses de trabajo.

Castro (2006), en su estudio titulado “Manual de Inducción para el personal de una empresa de transporte de carga pesada “establece que la implementación de un programa de inducción incide en la permanencia de los trabajadores en la organización, lo cual concuerda con el presente estudio dado que según el Gerente de Recursos Humanos entre los beneficios más importantes que se obtendrían al implementar un programa de inducción en la Corporación de Hospitales se encuentran: la reducción del nerviosismo y la ansiedad, identificación con la empresa, mejorar el desempeño laboral y resolución de dudas respecto al nuevo puesto.

De la misma forma, Robbins y Coulter (2007), mencionan que una persona que inicia un nuevo empleo, no solamente necesita una introducción a la organización sino también a su puesto de trabajo. Es por ello, que la inducción da como resultado una transición más cómoda haciendo que el nuevo empleado se adapte y que se reduzca la probabilidad de una partida prematura de la empresa, lo cual concuerda con el presente estudio ya que según los resultados obtenidos de la entrevista al Jefe de Recursos Humanos, la implementación de un programa de inducción contribuiría a que el personal de enfermería adquiriera una mayor estabilidad y adaptación dentro de la Corporación, además de proporcionarles un sentido de dirección en función de los objetivos tanto del puesto como de la empresa misma.

Por su parte, Arévalo (2007), elaboró una “Propuesta de un Manual de Inducción para el personal de nuevo ingreso en Hacienda Nueva Country Club” con el objetivo de aportar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso, y recomendando la utilización del mismo, para lograr una permanencia de los trabajadores en la empresa, a través de un proceso integral de inducción lo cual converge con la opinión de las Jefes de Enfermería en relación a que la falta de conocimiento de los aspectos relacionados con la “Identificación con la empresa” como parte medular de un programa de inducción, influye en un 27% para que el personal se retire de la misma.

Asimismo, González (2006) realizó una “Propuesta de Procesos de Inducción para el desarrollo de la fuerza de trabajo en la empresa Mar-Wal, S.A”, estableciendo que era necesario que la empresa reconociera la importancia de un programa de inducción para que ello le permitiera a los colaboradores de nuevo ingresos resolver dudas que se generaran acerca de la empresa y el puesto de trabajo, evitando de esta forma, la ansiedad e incertidumbre en el desempeño y desarrollo laboral, lo cual respalda lo mencionado por el Gerente de Recursos Humanos en relación a que considera que la falta de un programa de inducción ha incidido en la rotación del personal de enfermería ya que el personal de reciente ingreso se siente desubicado ya que surgen dudas en relación al trabajo que realizan y no saben a quién dirigirse ni como interrelacionarse con sus nuevos compañeros, además que se les dificulta aprender las funciones del puesto o la forma de trabajo ya que no existe una persona responsable de hacerlo y los jefes debido a sus ocupaciones no cuentan con el tiempo para llevarlo a cabo.

De acuerdo a Carrión y Gómez (2003) se concluyó a través del estudio realizado por los autores en mención en la empresa Tecnollantas, S.A., que funciona en Puebla, México que la falta de un programa de inducción generaba un alto índice de rotación de personal, así como un desempeño deficiente ya que existía desinformación por parte del personal de la empresa acerca de los parámetros que regían su relación laboral con la empresa, lo que coincide con la opinión de las Jefes de Enfermería, que influye en un 35% el retiro del personal de reciente ingreso de la Corporación de Hospitales, la falta de conocimiento de “Leyes Laborales y Procedimientos Administrativos” como factor principal que integra el programa de inducción.

Para reafirmar lo anterior, se cita a Chacón (1997) quien realizó un estudio titulado “Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal”, estableciendo que los manuales de inducción y los programas de capacitación ayudaban a mejorar el desempeño de las labores de los empleados y minimizaba la rotación de personal, lo que afirma la presente

investigación debido a que existe correlación del 29% entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación del personal de enfermería.

Por su parte Alcayaga (2006), en su estudio “Propuesta de un Manual de Inducción para la empresa Casa Santander” planteó la elaboración de un manual de inducción al empleado de nuevo ingreso para eliminar la ansiedad que provoca la nueva expectativa a través de la familiarización e integración a la misma, relacionándolo con el presente estudio ya que según el Gerente de Recursos Humanos al personal de reciente ingreso no se le proporciona una inducción al puesto y a la empresa debido a que no existe un programa ni un manual y que las Jefes de Enfermería no cuentan con el tiempo para realizar dicho proceso de socialización, por lo cuál no existe un proceso de integración a la Corporación.

Finalmente Godínez (1999), en su estudio “La Rotación de Personal en las Empresas Financieras en Guatemala y la Planeación Estratégica para prevenirla”, determinó que la rotación de personal disminuye a medida que la empresa deja establecidos los objetivos a alcanzar y recomendó dar a conocer a los empleados la visión, misión, objetivos y metas de la organización para que se sientan identificados con la organización y contribuyan de esta forma, al logro de los objetivos de la misma, lo cuál afirma la investigación debido a que tanto el Gerente de Recursos Humanos como las Jefes de Enfermería opinan que una de las causas que provoca la salida del personal de la Corporación es la falta de un Programa de Inducción.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, sobre si existe correlación estadísticamente significativa entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación del personal de enfermería, se concluyó lo siguiente:

- Existe una correlación positiva débil del 29% entre la falta de un programa de inducción y los índices de rotación del personal de enfermería en la Corporación de Hospitales.
- Existe un índice de rotación del 3.01% por parte del personal de enfermería de la Corporación de Hospitales.
- Las respuestas obtenidas por parte del Gerente de Recursos Humanos reflejan que es necesario implementar un programa de inducción para la Corporación de Hospitales, debido a que a la fecha no existe programa alguno y tampoco una persona que se encargue de dar orientación a los empleados de reciente ingreso.
- Los factores que se deben incluir en el programa de inducción son los siguientes: “Conocimiento de la empresa y el puesto”, “Identificación con la empresa”, “Conocimiento de leyes laborales y procedimientos administrativos”.
- De los tres factores que integran el programa de inducción propuesto para la corporación, la falta de conocimiento de “Leyes Laborales y Procedimientos Administrativos” incide mayormente la rotación de personal por lo que deben tener una mayor relevancia en la en relación a los otros dos, según la opinión de las Jefes de Enfermería.

- Por otro lado, el factor que menos ha influido ha sido el de “Conocimiento de la Empresa y el Puesto, según la opinión de las Jefes.
- A pesar de que existen muchas causas por las cuales el personal se retira de una organización, se observa a través de la presente investigación que la inducción es uno de los aspectos que influye en el retiro.
- A través del presente estudio se observa que la inducción es un elemento importante que una organización debe proporcionar a los empleados de reciente ingreso para disminuir la ansiedad que genera el iniciar un nuevo empleo así como establecer lo que la organización espera de los empleados y contribuir a que exista un proceso más fácil de adaptación e identificación con la misma, como sería el caso de la Corporación de Hospitales de Guatemala.

VII. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

- Implementar un programa de inducción en la Corporación de Hospitales, no solamente al personal de enfermería, sino a todos los empleados que integran la misma, en base a los elementos identificados a través del estudio realizado.
- Establecer sistemas de control para disminuir los índices de rotación del personal de enfermería.
- Proporcionar una inducción al puesto de trabajo a los empleados que ingresen a la Corporación de Hospitales, tanto a la empresa, como al puesto de trabajo.
- Realizar entrevistas de salida, que permitan determinar qué otras causas provoca el retiro del personal de la empresa.
- Aplicar los instrumentos utilizados en la presente investigación a nivel de todos los empleados de la Corporación de Hospitales y poder obtener y comparar resultados a nivel macro. Así como realizar un sondeo para determinar qué otros factores considerarían importantes incluir dentro del programa de inducción.

- Ejecutar otras investigaciones similares que permitan determinar los factores internos y externos de la rotación de personal que afectan a las organizaciones.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcayaga, M.J. (2006) “Propuesta de un Manual de Inducción para la empresa Casa Santander”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Anguiano, V (2006) “Propuesta de un Manual de Inducción para la Empresa Nylontex Internacional, S.A.” Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Arévalo, M.A. (2007) “Propuesta de un manual de inducción para personal de nuevo ingreso en Hacienda Nueva Country Club”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Arthur, D. (1986). **Selección Efectiva de Personal**. Primera Edición. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Barberá, E. (1998). **“Psicología del Género”**. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Barrilas, A. (1998) “Causas que influyen en la rotación de personal en los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas” Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Burgos, F. y Mallado, J. (1999). **“Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa”** España: Editorial Algaida.
- Butz, L. (2007) **“Propuesta de manual de inducción para la empresa AIRETEC”**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Castro, G. (2006) “Manual de inducción para el personal de una empresa de transporte de carga pesada”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Cerrate, C. (2007) “Manual de inducción a la organización de Servicios de Protección, SERPRO, S.A.” Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chacón. J.C. (1997) “Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Colombia: Editorial Makron Books do Brasil, Ltda.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. Colombia: Editora Campus, Ltda.
- Cordón, A. (2002) “Propuesta de un manual de inducción para personal académico administrativo de la Universidad Rafael Landívar. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Cortés, T. (2003) “**Ventas Fáciles**”. Primera Edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. Octava Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Delgado, D (2006) “Elaboración de un Manual de Inducción para una empresa de servicios”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Godínez, A. (1999) “La rotación de personal en las empresas financieras en Guatemala y la Planeación Estratégica”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- González, M (2006) “Propuesta de Proceso de Inducción para el Desarrollo de la Fuerza de Trabajo en la empresa Mar-Wal, S.A.” Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Guzmán, L. (2005) “Elementos de Dirección que deben considerarse para minimizar la rotación de personal en los Departamentos de Atención al Cliente en las empresas de Servicio Telefónico”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H; Wehrich H (2004). **Administración una Perspectiva Global**. Doceava Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lacanal, R. (2005) “Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Leal, C. (1998). “Administración de los servicios médicos públicos vrs. los privados en Guatemala”. Tesis Inédita .Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Levin, J. (1979). **“Fundamentos de estadística en la investigación social”**. Primera Edición. México: Editorial Harla.
- Meighan, M. (1992). **Programas de Inducción**. Primera Edición. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Pinto, R. (2000) **Planeación Estratégica de Capacitación**. Primera Edición
México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Potter, P. y Perry, A. (2000). **“Fundamentos de Enfermería. Teoría y práctica”** Tercera Edición. Madrid, España. Harcourt Brace.
- Real Academia Española (2005). **Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española**. [En red, disponible en: www.buscon.rae.es/drae/corporacion]
- Ritchey, F. (2002). **Estadísticas para las Ciencias Sociales**. Primera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2007) **Administración “Un empresario competitivo”**. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2000) **Administración Moderna de Personal**. Quinta Edición. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.

- Sikula, A.; McKenna, J. (1989) **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. México Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Siliceo, A. (2004) **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Teodosio, P. (1998) **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. Perú: Editorial Juris Laboral.
- Werther, W.; Davis, K. (2000). **Administración de Personal y de Recursos Humanos**. Quinta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Wong. K (2006) “Correlación de Motivación y Edad Cronológica en las Trabajadoras de la Corporación de Hospitales”. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Sitios Visitados en Internet:

- Álvarez, E (2004) “Un enfoque a la problemática del recurso humano dentro de la globalización”, Guatemala, [En red, disponible en: (<http://www.deguate.com/cgi-bin/infocentros/gestion/print.pl?article=209>)]
- Baumann, A; O'Brien-Pallas, L (2001) “Compromiso y cuidados de salud: Los beneficios de un entorno de trabajo saludable para las enfermeras, sus pacientes y el sistema”. Canada, [En red, disponible en: (<http://www.icn.ch/sewaug-oct01sp.htm>)]
- Carrión y Gómez (2003) “Propuesta de un programa de inducción para los nuevos empleados del área de operación en la empresa Tecnollantas, S.A., México, Puebla” [En red, disponible en:(http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carrion_o_am/capitulo_6.html)]
- Chichí (2008) artículo publicado en Venezuela “Gerencia en Acción” [disponible en red en (www.revistainterforum.com/español/articulos/012102negocios2.html)].

- Coronado (2006) "Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial" [En red: disponible en (www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas)] realizó un estudio titulado
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, artículo "Talleres de Inducción" [disponible en red: http://www.javeriana.edu.co/fcea/estudiantes_economia.html], consultado en mayo del 2007.
- Gutierrez (2007) artículo publicado en el periódico "El Universal". México [En red, disponible en: (<http://www.eluniversal.com.mx/noticias.html>)]
- Herrera, P. (2008) "La inducción como un proceso de socialización y su influencia en la rápida integración y adaptación efectiva al trabajo por parte del personal de enfermería en el hospital de Venezuela, "Dr. José María Carabaño Tosta". Venezuela, Maracaibo.
[En red, disponible en: (<http://www.monografias.com/trabajos39/cambio-enfermeria/cambio-enfermeria3.shtml>)]
- Malabo, (2003) "Propuesta de un Programa de Inducción adaptado al personal fijo y al nuevo ingreso de la empresa CP Ships Venezuela, S.A." Ciudad de Venezuela, [En Red disponible en: (<http://www.monografias.com/htm>)]

ANEXO I

Ficha Técnica

a. Nombre del Instrumento

- Instrumento de vaciado de índices de Rotación de Personal

b. Autor

- Chiavenato (2000), "Administración de Recursos Humanos"

c. Lugar y año

- Guatemala, Julio de 2007

d. Objetivos

- Establecer un formato para vaciar la información a través de la cuál se determinarán los índices de rotación.
- Elaborar un cuadro en el cual se puedan calcular en forma precisa por medio de fórmulas, los datos recopilados a través del Departamento de Recursos Humanos.

e. Estructura del instrumento

- Consiste en un formato de ocho columnas y diecinueve filas, en cada una de las columnas se encuentran descritos los datos siguientes: Número, mes, admisiones, desvinculaciones, total de empleados por al inicio del mes, total de empleados al final del mes, promedio efectivo de empleados por mes y porcentaje de rotación de personal mensual.
- En cada una de las filas se encuentran descritos los meses, iniciando en abril del 2006 y finalizando en octubre del año 2007.

f. Tiempo

- No se establece un límite de tiempo para llenar el instrumento.

g. Sujetos

- Se incluirá el personal de enfermería tanto del género femenino como masculino que sea contratado, dado de baja y que labore al finalizar el mes en la Corporación de Hospitales.

h. Aplicación

- Se deben seguir los siguientes pasos:
 - ✓ Anotar en las casillas el número de admisiones y desvinculaciones de empleados por mes.
 - ✓ Luego anotar el número de empleados al finalizar el mes y para obtener el número de empleados al iniciar el mes, se debe sumar la cantidad de empleados al finalizar el mes anterior con las admisiones del mes actual.
 - ✓ Posteriormente se suma la casilla de la cantidad de empleados al inicio y al final del mes, se divide dentro de dos (2) y se obtiene el promedio mensual efectivo.
 - ✓ Se calculan los índices de rotación según la siguiente fórmula:

Índice de rotación de personal:

$$\frac{A+D}{2} \times 100$$

PE

Donde:

A = Admisiones de Personal durante el período considerado

D= Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el período considerado.

PE= Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Fuente:

Chiavenato (2000), "Administración de Recursos Humanos"

ANEXO II

Ficha Técnica

a. Nombre del Instrumento

- Entrevista Estructurada dirigida al Gerente de Recursos Humanos

b. Autor

- Laura Paola Sánchez Meneses

c. Lugar y fecha de elaboración

- Guatemala, Octubre de 2007

d. Objetivos

- Establecer una guía con las preguntas que se incluirán en la entrevista que se le aplicará al Gerente de Recursos Humanos.
- Recabar información sobre los elementos importantes que debe contener el programa de inducción por parte del Gerente de Recursos Humanos y conocer el grado de importancia e interés respecto al mismo.

e. Qué mide:

- La entrevista pretende medir el nivel de importancia e interés que le da el Gerente de Recursos Humanos a la implementación de un programa de inducción, así como el grado de conocimiento de los elementos que debe contener el mismo, y la forma cómo este contribuiría a disminuir la rotación de personal.

f. Tiempo

- a. Se estipula un período de cuarenta y cinco minutos para llenar el cuestionario conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos.

g. Sujetos

- a. Gerente de Recursos Humanos de la Corporación de Hospitales.

h. Forma de utilización

- a. Se determina la opinión del Gerente de Recursos Humanos.
- b. En sistemas donde se pretende determinar la opinión o criterios del entrevistado.

i. Aplicación

- a. Se realizan preguntas orales
- b. Se deben hacer las preguntas directas al entrevistado
- c. Se sigue el orden de las preguntas según el orden cronológico.
- d. Se marca con una X la casilla que corresponda SI ó NO.
- e. Deben anotarse en los espacio en blanco, las respuestas determinadas.
- f. Debe pedirse siempre la ampliación o justificación de las respuestas y anotarlo en el espacio correspondiente.
- g. No es auto aplicable.
- h. Debe ser dirigida.

j. Validación:

Los instrumentos anteriormente descritos fueron validados por los siguientes expertos: Licda. Fabiola Aguilar, Lic. Estuardo Ceballos, Lic. Nery de León y Licda. Patricia Rosada, de la siguiente forma:

- d. Se remitió una copia a cada uno por separado, del formato realizado.
- e. Posteriormente se realizaron las correcciones, según las observaciones de los expertos.
- f. Se elaboró el formato final de los instrumentos ya corregidos.

k. Autores base

- a. Se construyó el instrumento con los fundamentos teóricos de los siguientes autores Chiavenato (2000), Dessler (2001), citados en la presente investigación.

l. Materiales a utilizar

Únicamente el cuestionario impreso y un lapicero.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Pregunta No. 1

En relación al personal de enfermería:

¿Conocen los Jefes y Subalternos del área de enfermería cual es el objetivo principal que persigue la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta No. 2

¿El personal de enfermería conoce todos los servicios que la Corporación de Hospitales presta?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta No. 3

¿Cree que el personal se encuentra identificado con la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta No. 4

¿Considera que los trabajadores tienen los conocimientos mínimos del puesto en el cuál se desempeñarán al ingresar a la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 5.

¿La personalidad o actitudes de los nuevos trabajadores están acordes a las requeridas por la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 6.

¿Opina que después de un año el personal puede llegar a conocer todos los servicios que presta Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 7.

¿Cree que el proceso de adaptación del personal de enfermería se desarrolla con el transcurso del tiempo?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 8.

¿Se le proporciona al personal de enfermería inducción al puesto de trabajo, al momento de iniciar sus labores en la Corporación de Hospitales?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 9.

¿Existen procedimientos y políticas establecidas que el personal debe cumplir dentro de la Corporación?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 10

¿Cree que la capacitación debe darse incidental y en el puesto mismo?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 11.

¿Cree que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 12.

¿El personal tuvo la oportunidad de aprender sus funciones fácilmente al ingresar a la Corporación?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 13.

¿Cree que la falta de un programa de inducción ha incidido en la rotación de personal?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 14.

¿En que momento de la estadía del trabajador del grupo hay una mayor rotación?

Entre:

__1 y 2 meses

__3 y 4

__5 y 6

__Después del primer semestre

__Después de cumplir el año.

Pregunta 15.

¿Los jefes de área de enfermería, le hacen llegar estadísticas de rotación de personal en forma regular?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 16.

¿El personal nuevo se adapta rápidamente a los métodos de la empresa?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 17.

¿Existe una persona responsable de realizar inducción a la empresa?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 18.

¿Considera que la implementación de un programa de inducción beneficiaría a la empresa?

SI _____

NO _____

Especifique:

Pregunta 19.

¿Cuál de los beneficios siguientes considera que obtendría el empleado con la implementación de un programa de inducción?

- Reducción del nerviosismo y la ansiedad
- Identificación con la empresa
- Mejor desempeño laboral
- Cumplimiento de reglamentos y políticas
- Resolver dudas respecto al puesto
- Incorporación más rápida a la corporación

Pregunta 20.

¿Qué beneficios considera que obtendría la empresa programaron la implementación de un programa de inducción?

- Reducción de la rotación de personal
- Reducción de tiempo y costo invertido para proporcionar orientación al empleado
- Adaptación más rápida y efectiva del empleado en la empresa
- Conocimiento de políticas y normas de la corporación por parte del personal

Pregunta 21

¿Se utiliza algún método para reducir el nerviosismo o ansiedad en el empleado de reciente ingreso?

SI_____

NO_____

Especifique:

Pregunta 22

¿En qué momento se le da orientación a la empresa a un empleado de nuevo ingreso

- El mismo día
- Al día siguiente
- A la siguiente semana
- Al siguiente mes

Nunca se le proporciona

Pregunta 23.

¿Durante los últimos seis meses, al cuánto tiempo, se ha retirado el personal de enfermería de reciente ingreso de la corporación?

A la semana

Quince días después

Al mes siguiente

A los dos meses siguientes

Después de seis meses

Pregunta 24

Según su opinión, ¿cuál de la siguiente información sería importante conocer por parte de los empleados?

Historia de la empresa

Misión y visión de la empresa

Descripción de productos o servicios que ofrece la corporación

Políticas de la empresa

Estructura organizacional

Prestaciones

Beneficios no económicos

Obligaciones y derechos

Leyes laborales

Reglamento interno de trabajo

Uso del uniforme

- ⬡ Uso de gafete
- ⬡ Formas de pago
- ⬡ Manejo de enfermedades nosocomiales
- ⬡ Días festivos

ANEXO III

Ficha Técnica

f. Nombre del Instrumento

- Encuesta a las Jefes de Personal de Enfermería.

g. Autor

- Laura Paola Sánchez Meneses

h. Lugar y fecha de elaboración

- Guatemala, Julio de 2007

i. Objetivos

- Establecer una guía con las preguntas que se incluirán en la encuesta que se aplicará a las Jefes de Personal de Enfermería.
- Recabar información sobre los elementos importantes que debe contener el programa de inducción por parte del personal de la empresa a investigar y la importancia que le dan a dicho documento.
- Conocer a través del cuestionario los factores que a criterio de las Jefes, inciden en el retiro del personal de enfermería de la Corporación de Hospitales.

j. Qué mide:

- La presente encuesta pretende medir el nivel de conocimiento del personal acerca de la empresa y se clasifica de la siguiente forma:

- a. Conocimiento de la empresa y el puesto (preguntas de la 1 a la 15)
- b. Identificación con la empresa (preguntas de la 16 a la 22)

c. Conocimiento de leyes laborales y procedimientos administrativos (preguntas de la 23 a la 36)

m. Tiempo

a. Se estipula un período de veinte minutos para llenar el cuestionario.

n. Sujetos

a. Jefes de Personal de Enfermería de la Corporación de Hospitales.

o. Forma de utilización

a. Se determina la opinión de las Jefes de Personal de Enfermería.

b. En sistemas donde se pretende detectar los criterios del interesado.

p. Aplicación

a. Es una encuesta de auto aplicación.

b. Se marca con una X en la casilla que corresponda. (*Mucho, Un Poco, Regular, Nada*)

c. Se sigue el orden de las preguntas según el orden cronológico.

d. Se puede corregir la respuesta y marcar la que a criterio del sujeto mejor aplique.

q. Validación

Los instrumentos anteriormente descritos fueron validados por los siguientes expertos: Licda. Fabiola Aguilar, Lic. Estuardo Ceballos, Lic. Nery de León y Licda. Patricia Rosada, de la siguiente forma:

a. Se remitió una copia a cada uno por separado, del formato realizado.

b. Posteriormente se realizaron las correcciones, según las observaciones de los expertos.

c. Se elaboró el formato final de los instrumentos ya corregidos.

r. Autores base

Se construyó el instrumento con los fundamentos teóricos de los siguientes autores Chiavenato (2000), Dessler (2001); citados en la presente investigación.

s. Materiales a utilizar

Únicamente la encuesta impresa, lápiz y borrador.

Encuesta para los Jefes del Personal de Enfermería

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Psicología Industrial/Organizacional

Por favor llene con sus datos la hoja que a continuación se le presenta (por favor, no dejar espacios sin llenar)

Nombre						
Edad	20-25 años	25-30 años	30-35 años	35-40 años	40-45 años	45-50 años
Género	FEMENINO			MASCULINO		
Escolaridad	Diversificado	Técnico		Licenciatura		
Estado Civil	Soltero (a)			Casado (a)		
Área de trabajo (intensivo, RN, encamamiento, etc.)						
Jornada de trabajo						
Número de personas a su cargo						
Tiempo de laborar en la empresa	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	Más de 6 años

Encuesta para los Jefes del Personal de Enfermería

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Psicología Industrial/Organizacional

Instrucciones:

Le agradecemos marcar con una X, en la aseveración que mejor califique la respuesta según su experiencia dentro de la Corporación de Hospitales.

En general, en qué medida cree que la falta de conocimiento en los siguientes aspectos ha influido para que el personal de reciente ingreso se retire de la empresa:

CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA Y EL PUESTO					
		Mucho	Un poco	Regular	Nada
1	La Historia de la formación de la empresa				
2	Los servicios con los cuales cuenta la empresa actualmente				
3	Las políticas del personal				
4	Las políticas de la empresa				
5	El organigrama general de la empresa				
6	La ubicación geográfica de los hospitales de la corporación				
7	Instalaciones de la empresa				
8	Los servicios con los que cuenta la empresa para empleados				
9	Manejo de instrumentos y equipo propio hospitalario				
10	Procedimientos para la realización de tareas dentro del Grupo				
11	Expectativas de la empresa respecto al personal				
12	Atribuciones del puesto de trabajo				
13	Programas de capacitación internos de los trabajadores				
14	Normas del departamento				
15	Los miembros del grupo ejecutivo				

Encuesta para los Jefes del Personal de Enfermería

IDENTIFICACION CON LA EMPRESA					
		Mucho	Un poco	Regular	Nada
16	Los objetivos de la empresa				
17	Los valores y filosofía de la empresa				
18	La misión de la empresa				
19	La visión de la empresa				
20	El uso del uniforme y gafete de identificación				
21	La solución de problemas internos de trabajo tanto con sus compañeros como con los pacientes				
22	Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa				
CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
		Mucho	Un poco	Regular	Nada
23	Las Normas y reglamentos internos de trabajo				
24	Las sanciones por faltas a políticas, normas y reglamentos internos				
25	El horario de trabajo				
26	Las prestaciones laborales				
27	Las bonificaciones				
28	Los días y formas de pago				
29	Las deducciones a los empleados (IGSS, IRTRA, e INTECAP)				
30	Los procedimientos para solicitar vacaciones				
31	Los Procedimiento para tramitar carné del IGSS e IRTRA.				
32	Beneficios no económicos en cuentas de hospital existentes.				
33	El procedimiento para tramitar gafete				
34	El pago de los días feriados y asuetos.				
35	Los procedimientos internos de trabajo como trámites, órdenes cargos, etc.				
36	Los procedimientos de seguridad e higiene laboral (enfermedades nosocomiales)				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Encuesta para los Jefes del Personal de Enfermería

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Psicología Industrial/Organizacional

Por favor llene con sus datos la hoja que a continuación se le presenta (por favor, no dejar espacios sin llenar)

Nombre						
Edad	20-25 años	25-30 años	30-35 años	35-40 años	40-45 años	45-50 años
Género	FEMENINO			MASCULINO		
Escolaridad	Diversificado		Técnico		Licenciatura	
Estado Civil	Soltero (a)			Casado (a)		
Área de trabajo (intensivo, RN, encamamiento, etc.)						
Jornada de trabajo						
Número de personas a su cargo						
Tiempo de laborar en la empresa	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	Más de 6 años

ANEXO IV

Programa General de Inducción					
	Actividad	Objetivo	Duración en días	Lugar	Responsable
1	Asistencia al curso de inducción	Preparar al Colaborador recién llegado para el trabajo dentro de la organización	4 días	Oficinas RRHH	Gerente de RRHH
2	Inducción al puesto de trabajo	Ambientar al nuevo trabajador en su puesto específico de trabajo	10 días	Lugar de trabajo	Jefe inmediato
3	Otorgamiento de uniforme, gafete y firma de contrato de trabajo	Brindar al nuevo trabajador toda la identificación necesaria para trabajar en el Grupo	1 día	Oficinas RRHH	Encargado de Reclutamiento y selección

Programa General de Inducción

	Actividad	Objetivo	En horas	Lugar	Responsable
1	Información General del a Empresa	Dar a conocer al nuevo colaborador, toda la información relacionada con la empresa y su funcionamiento.	8 horas	Oficinas RRHH	Gerente de RRHH
2	Curso de Servicio al cliente	Fomentar en el empleado las acciones requeridas por la Corporación para ofrecer un servicio de calidad.	4 horas	Oficinas RRHH	Encargada de Capacitación
3	Enfermedades nosocomiales	Dar a conocer al personal de enfermería las medidas de prevención para no contraer enfermedades del ambiente hospitalario.	4 horas	Oficinas RRHH	Jefe de Enfermería
4	Sistema de servicio según parámetros de Hospitales	Que el personal nuevo conozca los servicios que la corporación ofrece, y la forma en que lo hace.	4 horas	Oficinas RRHH	Jefe de Enfermería
5	Psicología del paciente	Ayudar a que el enfermero(a) conozca la forma de pensar del paciente.	4 horas	Oficinas RRHH	Jefe inmediato
6	Curso de Auto estima	La persona aprende a quererse para querer.	4 horas	Oficinas RRHH	Encargada de Capacitación
7	Curso de Trabajo en equipo	Fomentar en el empleado la actitud necesaria para trabajar acorde a los objetivos de la empresa y el puesto con un equipo multidisciplinario de trabajo.	4 horas	Oficinas RRHH	Encargada de Capacitación

ANEXO V

Guía de Inducción al puesto del personal de enfermería

Nombre del nuevo colaborador: _____

Fechas

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Día

	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Inducción a la empresa																			
2	Presentación en el Hospital																			
3	Recorrido en todas las áreas del hospital mostrando la funcionalidad de cada área y su inherencia al puesto de enfermería																			
4	Asignación a un área de servicio																			
5	Asignación de locker																			
6	Lectura del Reglamento interno de disciplina																			
7	Demostraciones de cuidado directo a pacientes																			
8	Práctica de suministro de medicamentos																			
9	Práctica en la elaboración de papeletas de pacientes																			
10	Practica en la dosificación de medicamentos adultos y niños																			
11	Práctica en la elaboración de informes en los formatos propios de la Corporación																			
12	Orientación en el área de Adultos																			
13	Orientación en el área de Recién Nacidos																			
14	Orientación en el área de Emergencia																			
15	Toma de Medidas del uniforme																			
16	Toma de Fotografía para el gafete																			

ANEXO VI



Ciudad de Nápoles
Hospital Privado



HOSPITAL
NOVICENTRO



Ciudad Vieja
Hospital Privado

MANUAL DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE ENFERMERIA

Corporación de Hospitales de Guatemala



De Las Américas
Hospital Privado



Cedros de Libano
Hospital Privado

EN EL  **NE LA**

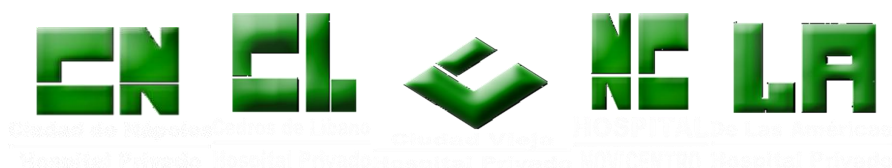
¡BIENVENIDO!

Como nuevo integrante de nuestra corporación, le damos la más cordial bienvenida, asegurándole que nos esforzaremos por brindarle un adecuado ambiente laboral y oportunidades de superación.

Dentro de la corporación encontrará cordialidad y colaboración factores que le harán sentirse motivado para superar los pequeños contratiempos que se puedan presentar.

Tenga la plena seguridad de contar con nuestro apoyo en todo momento, ya que buscaremos brindarle bienestar a Usted y su familia.

¡Adelante y éxitos!

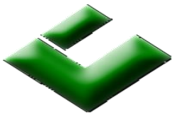


Objetivo

Lograr un equipo integrado y un ambiente positivo de trabajo son nuestros principales objetivos, por ello hemos preparado este pequeño manual para que aprendamos a conocernos dentro de aspectos básicos de lo que hace nuestro trabajo, especial, exitoso y gratificante al tener la oportunidad de servir a la humanidad doliente.

Es importante que esté consciente que al trabajar con nosotros, es parte de una institución que buscando la excelencia se dedica al cuidado de la salud de nuestros

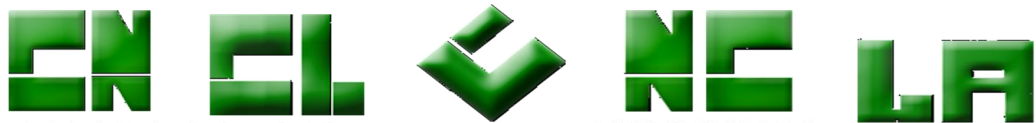
clientes y sus familias, quienes confían en los servicios médicos especializados cuidados que les ofrecemos.

EN EL  **NE LA**

Historia de la Corporación

Los fundadores de nuestra corporación tienen una trayectoria de experiencia, mística de servicio, preocupándose por proveer una fuente de trabajo digna. Siendo su trayectoria histórica como se muestra a continuación:





Hospital Privado de Lima - Hospital Privado de Arequipa - Hospital Privado de Chicla - Hospital Privado de Ica

Año	Acontecimiento
I □ □ □	Inicio Hospital Ciudad Vieja
I □ □ □	Ampliación
I □ □ □	Ampliación
I □ □ □	Compra Ciudad de Nápoles
~ ~ ~ □	Inicio Unidad Hemodiálisis
~ ~ □ □	Compra Hospital Cedros de Líbano
~ ~ □ □	Compra Hospital Bella Aurora
~ ~ □ □	Segunda Unidad de Hemodiálisis
~ ~ □ □	Remodelación y fundación de Hospital las Américas
~ ~ □ □	Compra del Hospital Novicentro
~ ~ □ □	Remodelaciones de Hospital Novicentro
~ ~ □ □	Apertura de la tercera unidad de hemodiálisis

EN EL  **NE LA**

Misión

Proveer servicios de salud integrados, hospitalización y diagnóstico, que se apoyen en criterios de calidad,, excelente servicio y talento humano altamente calificado, para contribuir a la salud de la sociedad guatemalteca.

Visión

Integrar una red hospitalaria, basada en la promoción constante del talento humano, que permita satisfacer las necesidades en salud de la sociedad guatemalteca

EN EL ◀ NE LA

Centro de Rehabilitación y Fisioterapia Hospital Privado S.A. Hospital Privado de Chile
Hospital Privado de Chile Hospital Privado de Chile Hospital Privado de Chile Hospital Privado de Chile

SERVICIOS QUE

SE PRESTAN...

Hospital Privado de Las Américas













- ✚ BANCO DE SANGRE
- ✚ LITOTRIZIA
- ✚ PSIQUIATRIA
- ✚ PEDIATRIA
- ✚ LABORATORIO
- ✚ VIDEOENDOSCOPIA CON
MAGNIFICACION
- ✚ DENSITOMETRIA
- ✚ TOMOGRAFIA
- ✚ ULTRASONIDO DOPPLER A COLOR
- ✚ RAYOS X CON FLUOROSCOPIA
- ✚ MAMOGRAFIA
- ✚ PRUEBA DE ESFUERZO
- ✚ HOLTER CARDIACO
- ✚ HOLTER PRESION ARTERIAL
- ✚ ELECTROCARDIOGRAMA
- ✚ ECOCARDIOGRAMA

Hospital Privado Ciudad Vieja

- ✚ LABORATORIO
- ✚ VIDEOENDOSCOPIA
- ✚ DENSITOMETRIA
- ✚ ENDOSCOPIA
- ✚ ULTRASONIDO 4D EN VIDEO
- ✚ ULTRASONIDO DOPPLER A COLOR
- ✚ RAYOS X CON FLUOROSCOPIA
- ✚ MAMOGRAFIA
- ✚ PRUEBA DE ESFUERZO
- ✚ HOLTER CARDIACO
- ✚ HOLTER PRESION ARTERIAL
- ✚ ELECTROCARDIOGRAMA
- ✚ ECOCARDIOGRAMA

Ciudad Vieja
Hospital Privado

Hospital Privado Ciudad de Nápoles

-  UNIDAD DE HEMODIALISIS
-  LABORATORIO
-  VIDEOENDOSCOPIA
-  ENDOSCOPIA
-  ULTRASONIDO DOPPLER A COLOR
-  RAYOS X CON FLUOROSCOPIA
-  MAMOGRAFIA
-  TOMOGRAFIA
-  HOLTER CARDIACO
-  HOLTER PRESION ARTERIAL
-  ELECTROCARDIOGRAMA
-  ECOCARDIOGRAMA

Hospital Privado Cedros de Líbano

- UNIDAD DE HEMODIALISIS
- LABORATORIO
- VIDEOENDOSCOPIA
- ENDOSCOPIA
- ULTRASONIDO DOPPLER A COLOR
- RAYOS X CON FLUOROSCOPIA
- MAMOGRAFIA
- TOMOGRAFIA
- HOLTER CARDIACO
- HOLTER PRESION ARTERIAL
- ELECTROCARDIOGRAMA

Cedros de Líbano

Hospital Privado

Hospital Privado Novicentro

- ✚ LABORATORIO
- ✚ VIDEOENDOSCOPIA
- ✚ DENSITOMETRIA
- ✚ ENDOSCOPIA
- ✚ ULTRASONIDO 4D EN VIDEO
- ✚ ULTRASONIDO DOPPLER A COLOR
- ✚ RAYOS X CON FLUOROSCOPIA
- ✚ MAMOGRAFIA
- ✚ PRUEBA DE ESFUERZO
- ✚ HOLTER CARDIACO
- ✚ HOLTER PRESION ARTERIAL
- ✚ ELECTROCARDIOGRAMA
- ✚ ECOCARDIOGRAMA



Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos

PERIODO DE PRUEBA:

Los primeros sesenta días que Usted haya sido contratado, será considerado como un período de prueba. Ambos tendremos la oportunidad de determinar si estamos de acuerdo con las expectativas que se platicaron en la contratación.

Durante este período, en el desarrollo de su trabajo se tomarán en cuenta sus habilidades para desempeñarlo, asistencia y puntualidad, también se llevará un registro de disciplina.

En cualquier momento durante este período usted puede renunciar sin especificar razón.

A la persona que no califique para seguir trabajado con la corporación durante o después del período de prueba, se le dará una explicación del por qué, por la Gerencia de Recursos Humanos

EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA:

Es importante que la persona conozca la manera cómo está desarrollándose en su puesto. Antes que termine su período de prueba, su Jefe inmediato se reunirá con usted para discutir y completar una revisión por escrito de su desempeño, la cual se basará en factores como:

- **Calidad en el trabajo**
- **Conocimiento de su trabajo**
- **Actitud e iniciativa**

PRESTACIONES Y BENEFICIOS:

IGSS:

Todos nuestros colaboradores serán afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Quienes tengan su tarjeta deberán comunicarlo al Departamento de

Recursos Humanos, para efectuar el trámite respectivo

AGUINALDO:

Conforme la Ley todos nuestros colaboradores serán retribuidos con un salario anual por concepto de aguinaldo,, proporcional a los días trabajados

BONO 14:

Por Decreto Gubernativo, cada año en el mes de julio, pagamos un sueldo adicional. Este bono será proporcional a los días trabajados.

VACACIONES:

Por cada año de labores ininterrumpidas, se tendrá derecho a un período de vacaciones de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

FERIADOS:

Los días de asueto de acuerdo al Artículo 127 del Código de Trabajo son los siguientes:

- 1o. De enero
- Jueves, Viernes y Sábado Santo
- 1ro. de Mayo
- 10 de Mayo (Para las Madres)
- 30 de junio
- 15 de agosto
- 15 de septiembre
- 20 de octubre
- 1ro. De Noviembre
- 25 de diciembre
- 24 y 31 de diciembre medio día

Quienes por razones de servicio tengan que laborar dichos asuetos, devengarán salario extraordinario

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO

- De acuerdo a la Ley:
- Matrimonio: 5 días
- Nacimiento de Hijo: 2 días

- Por fallecimiento de padre, madre hijos o cónyuge del colaborador: 3 días
- Para responder a citaciones judiciales: medio día
- Todos los permisos deberán ser comprobados

PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE GAFETE

Esto actualmente se realiza luego de la confirmación de la persona en la plaza a la cuál fue contratado, si la persona cumple un mes, y el jefe inmediato reporta que está laborando adecuadamente de acuerdo a sus requerimientos, ya lo puede mandar al departamento de Recursos Humanos para la toma de la foto digital, y la elaboración de gafete, el cuál se le entrega en ese mismo momento, ya que se cuenta con el equipo adecuado y los suministros para que se entregue al menos en 5 minutos.

El empleado debe presentarse por lo menos con la filipina del uniforme autorizado, según al departamento que corresponda.

El primer gafete se les da gratuito, y se cobrarán Q.30.00 por la reposición.

Todo el personal debe de portar el gafete, que lo identifica y también para marcar su entrada y salida de la hora de trabajo.



SUELDO:

El sueldo mensual, por el cual ha sido contratado incluye la bonificación de ley. El pago de salarios será entregado por su jefe inmediato y se efectuará el último día hábil de cada mes. En este pago se harán los descuentos de Ley correspondientes.

RÉGIMEN DISCIPLINARIO:

Cualquier falta a las políticas, normas y procedimientos de la corporación, será sancionada.

Las sanciones pueden ser:

- Llamada de atención verbal
- Llamada de atención escrita
- Suspensión de seis a ocho días sin goce de sueldo, según falta
- Despido

De acuerdo a la gravedad de la falta y al área de trabajo a la que pertenezca el colaborador que la cometa, la sanción podrá ser desde suspensiones hasta despido inmediato.

NORMAS Y REGULACIONES GENERALES

A continuación las normas y políticas mas importantes que debemos cumplir para el buen funcionamiento de nuestra corporación.

- Todos los colaboradores deben entrar y salir por la entrada designada para su ingreso, debiendo marcar su respectiva tarjeta de control de tiempo.**
- Marcar tarjeta ajena será causa de despido.**
- Todos los colaboradores deben marcar su tarjeta de tiempo debidamente uniformados y portando siempre su gafete de identificación.**

- **Iniciar puntualmente sus labores según el horario asignado, así como permanecer en su puesto de trabajo hasta la hora de salida.**
- **Cualquier ausencia de su área debe ser autorizada por el jefe inmediato**
- **Portar en forma adecuada y en perfectas condiciones de limpieza el uniforme de trabajo**
- **Todas las comidas deben hacerse en el comedor de colaboradores. No es permitido mantener comida en los lockers u otras partes del hospital.**
- **Todo paquete que los colaboradores ingresen a las instalaciones deberá ser depositado en la entrada de personas y recogido a la salida del trabajo.**
- **No se permitirá a ninguno salir con paquetes a menos que tenga autorización por escrito de su jefe inmediato.**

- **Todo paquete o bolsa que salga de las instalaciones será revisado por los encargados de Seguridad.**
- **Si por alguna razón no le es posible presentarse al trabajo a la hora designada deberá avisar directamente a su jefe inmediato, con dos horas de anticipación para que pueda conseguir un sustituto. Se sancionará cualquier inasistencia sin aviso y sin causa justificada**
- **No está permitido visitar el Hospital en sus días de descanso o fuera de sus horas de trabajo.**
- **No está permitido el ingreso al Hospital fuera de las horas de trabajo.**
- **No está permitido presentarse al trabajo mas de media hora antes o permanecer en las instalaciones mas de media hora después de terminado su turno de trabajo.**

- **Está terminantemente prohibido el presentarse al trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes. Esto será motivo de despido.**
- **No está permitido el tener en su poder y dentro de nuestras instalaciones bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes. Esto será motivo de despido.**
- **No está permitido portar ninguna clase de arma de fuego o armas punzo cortantes dentro del Hospital.**
- **Cualquier colaborador que ingiera licor o drogas dentro de nuestras instalaciones será inmediatamente despedido.**
- **Los colaboradores están en la obligación de mantener limpias y ordenadas sus áreas de trabajo, lockers, baños, etc.**

- No es permitido fumar ni masticar chicle en las áreas públicas
- No es permitido el uso de lenguaje soez o inapropiado, frases injuriosas y hablar en voz muy alta.
- No debe solicitarse propina por servicios prestados.
- Debe conducirse en todo momento en una forma respetuosa, al dirigirse a los clientes, jefe y compañeros.
- Usted es la imagen de la corporación y como tal, debe cuidar escrupulosamente su aseo personal. Su uniforme limpio y en buen estado.
- El personal femenino que no usa uniforme deberá presentarse a trabajar con zapatos de vestir.

- El personal masculino que no usa uniforme deberá presentarse con traje completo incluyendo saco y corbata. No se permite el uso de chumpas.
- Al personal que le sea requerida la tarjeta de salud y pulmones, deberá renovarla cuando se cumpla el tiempo de vencimiento.
- Deben asistir a los Cursos de Capacitación que la empresa proporcione, ya que los mismos no implican costo alguno para nuestros colaboradores.

PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UNIFORME:

Al igual que en el proceso anterior, esto se lleva a cabo luego de la confirmación de la persona en la plaza, y dependiendo del área, se maneja de la siguiente forma:

Auxiliares de enfermería: durante el tiempo de evaluación, previa confirmación del jefe inmediato, debe presentarse con el uniforme universal de auxiliares de enfermería:

Para la mujer: falda o pantalón celeste, con su blusa blanca y chaleco celeste.

Para el hombre: pantalón celeste y filipina blanca.

Áreas administrativas: durante el tiempo de evaluación se deben presentar:

Para la mujer: con falda o pantalón negro formal, y blusa blanca.

Para el hombre: pantalón negro formal y camisa blanca.

Posteriormente a la confirmación de la persona en la plaza, se procede a enviarlos a Recursos Humanos para que tomar tallas, y verificar si se tiene en stock, o bien se mandan a hacer al proveedor autorizado (Artículos deportivos), se procede a llenar una hoja de aceptación de cargo, donde indica el empleado las tallas que solicitan y se firma para el descuento respectivo en nómina.

TERAPIA RESPIRATORIA

PSIQUIATRÍA



EMERGENCIA E INTENSIVO



RESIDENTES



ROPERÍA



MANTENIMIENTO, PILOTOS Y MENSAJEROS



DIAGNÓSTICO Y HEMODIÁLISIS

SALA CUNA



ENFERMERAS DE: ENCAMAMIENTO, DIETISTAS
Y CLÍNICAS



SALA DE OPERACIONES



**Jefaturas
Coordinaciones y
Corporativos**

**Personal
Administrativo**



ENFERMERA GRADUADA



**Zapatos Área
Administrativa**



**Zapatos Área de
diagnóstico**

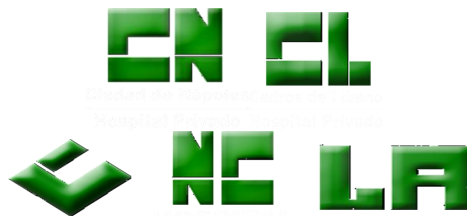


**Zapatos de
enfermería para
mujeres**



**Zapatos de
enfermería para
hombres**





Enfermedades Nosocomiales

DEFINICIÓN:

Las infecciones nosocomiales son aquellas que aparecen en pacientes hospitalizados, que no estaban presentes ni se encontraban en periodo de incubación en el momento del ingreso.

Deben diferenciarse de las infecciones extrahospitalarias, que son las que están presentes o en periodo de incubación en el momento del ingreso; de las infecciones yatrógenas, que son las ocasionadas por alguna intervención diagnóstica o terapéutica; y de las infecciones oportunistas, que son las causadas por agentes patógenos que habitualmente no afectan a los sujetos sanos y se presentan en

pacientes inmunocomprometidos (infecciones por pneumocistis, criptococo, etc.).

EPIDEMIOLOGÍA:

Frecuencia: al menos dos millones de personas (5% de los ingresos hospitalarios anuales) contraen infecciones nosocomiales, lo cual supone una elevada morbimortalidad y un gran coste hospitalario anual.

La incidencia de las infecciones nosocomiales varía de acuerdo con el tipo de hospital.

Son más frecuentes en los grandes hospitales terciarios, donde los pacientes ingresan con cuadros clínicos más graves, que los hacen más susceptibles, y donde el número de empleados es mayor. Dentro de cada hospital existen AREAS DE ALTO RIESGO, como son las unidades de cuidados intensivos (UCIs), las unidades de quemados, las unidades de diálisis y los servicios de oncología.

En estas áreas se encuentran ingresados pacientes muy graves e inmunocomprometidos, en los que se recurre con frecuencia al uso de procedimientos invasivos.

Agentes causales: pertenecen a los siguientes grupos:

1-. BACILOS GRAMNEGATIVOS

Son los más frecuentes, sobre todo las enterobacterias y el género pseudomona. Ello obedece a varias causas, como son:

- (a) se trata de los principales agentes causales de infecciones de las vías urinarias, que son el tipo de infección nosocomial más frecuente.
- (b) algunos agentes como Klebsiella, Pseudomona y Serratia presentan bajas necesidades nutricionales, por lo que pueden acantonarse en objetos inanimados, así como en el agua y los suelos de los hospitales.
- (c) desarrollan fácilmente resistencia frente a los antimicrobianos,

bien mediante la síntesis de plásmidos o factores de resistencia que inactivan dichos fármacos, o bien por inducción de beta-lactamasas tras la exposición a penicilinas y cefalosporinas nuevas. Por ello, resulta fundamental no abusar de este tipo de fármacos en los grandes hospitales, para evitar la aparición de resistencias.

2-. COCOS GRAMPOSITIVOS

Son los segundos en frecuencia, de frecuente por parte del personal. El uso adecuado de los procedimientos invasivos de diagnóstico y tratamiento reduce la transmisión de infecciones debidas a material contaminado o a la rotura de las barreras naturales de defensa del organismo, como sucede en las bacteriemias por catéteres o las infecciones urinarias ascendentes.

En ocasiones se producen brotes graves de infecciones transmitidas a partir de reservorios ambientales, como el aire acondicionado de los quirófanos (legionelosis, aspergilosis) o los depósitos de agua del hospital.

Los factores que determinan la susceptibilidad de los pacientes a la infección son múltiples y deben ser conocidos e identificados por el personal médico y de enfermería. El principal factor de riesgo aislado es la enfermedad de base que padece cada paciente en particular.

En general, entre estos factores destacan los siguientes:

1. **Edad:** las poblaciones de mayor riesgo son los niños y los ancianos.
2. **Enfermedades crónicas:** en particular, diabetes, insuficiencia renal, malnutrición y cáncer.
3. **Inmunodepresión:** puede ser secundaria a radioterapia, quimioterapia, tratamiento prolongado con antibióticos o esteroides, o infecciosa.
4. **Postoperatorio y quemados.**
5. **Procedimientos invasivos:** catéteres intravenosos, sondas vesicales, tubos torácicos, etc.

MEDIDAS HOSPITALARIAS PARA EL CONTROL DE LA INFECCIÓN

Las medidas de control de la infección nosocomial están a cargo del servicio de Medicina Preventiva de cada centro, el cual debe dictar las normas pertinentes y educar al personal para prevenir y tratar dichas infecciones. Entre sus funciones se encuentran:

1-. Control de los pacientes afectados de infecciones transmisibles, a través de medidas de aislamiento y tratamientos adecuados. Se debe suspender el ingreso programado de los pacientes, cuando éstos padezcan una infección en fase de contagio.

Existen varios tipos de aislamiento en función del mecanismo de transmisión de cada microorganismo, a saber:

- (a) estricto, en el caso de enfermedades como varicela o difteria.**
- (b) respiratorio, indicado para la tuberculosis.**

(c) entérico, para pacientes afectados por el virus de la hepatitis A, entre otros.

(d) inverso, que protege al sujeto susceptible, como en el caso de los quemados o pacientes sometidos a quimioterapia.

(e) de contacto, para heridas contaminadas por Staphylococcus.

(f) de sangre y líquidos corporales, necesario en pacientes afectados por el HIV o el HBV.

2-. Comunicar al personal médico y de enfermería las normas que se deben aplicar en cada caso que se detecte, así como enseñarles las medidas necesarias para prevenir la transmisión.

3-. Responsabilizarse de la inmunización adecuada del personal hospitalario, mediante vacunación anual de toda la plantilla contra la gripe, vacunación del personal susceptible contra varicela, rubeola, sarampión, parotiditis y tétanos y vacunación del personal en contacto frecuente con sangre y hemoderivados contra el virus de la hepatitis B.

4-. Vigilar el uso de los antimicrobianos, para evitar la aparición de resistencias, así como estudiar los patrones de susceptibilidad de los patógenos más frecuentes en cada centro.

ANEXO VII

Corporación de Hospitales



Índice

1. Historia
2. Visión
3. Misión
4. Estructura
5. Clientes De la corporación
6. Diagnóstico

Historia de la Organización

- ◆ Fundación de la organización
 - 1996 Inicio Hospital Ciudad Vieja
 - 1997 Ampliación
 - 1998 Ampliación
 - 1999 Compra Ciudad de Nápoles
 - 2000 Inicio Unidad Hemodiálisis
 - 2002 Compra Hospital Cedros de Líbano
 - 2003 Compra Hospital Bella Aurora
 - 2004 Segunda Unidad de Hemodiálisis

CUANDO SURGIMOS?

Diciembre DE 1996



1996 Fundación



Visión

Integrar una red hospitalaria, basada en la promoción constante de la capacidad del talento humano, que permita satisfacer las necesidades en salud de la sociedad guatemalteca

Misión

Proveer servicios de salud integrados, hospitalización y diagnóstico, que se apoyen en criterios de calidad, excelente servicio, y talento humano altamente calificado, para contribuir a la salud de la sociedad guatemalteca.

Estructura

- **ENCAMAMIENTO** 4 hospitales (250 camas)
- **COSULTA EXTERNA** 4 centros de diagnóstico
- **SERVICIOS DE APOYO**



Cientes De La Corporación

ASEGURADORAS

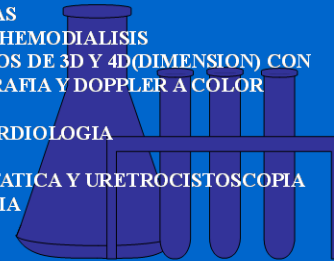
- > CONSULTORES EN SEGUROS
- > TECNISEGUROS
- > SEGUROS G&T
- > PANAMERICANA
- > LA SEGURIDAD
- > CIGNA
- > SEGUROS DE OCCIDENTE
- > EL ROBLE
- > ASEGURADORA GENERAL
- > JUBILADOS

Seguro Social

Banco de Guatemala

Diagnóstico

RAYOS X FLUOROSCOPIA
LABORATORIO CLINICO
3 CENTROS DE VIDEO ENDOSCOPIA
4 TOMOGRAFIAS
2 CENTROS DE HEMODIALISIS
4 ULTRASONIDOS DE 3D Y 4D(DIMENSION) CON
ECOCARDIOGRAFIA Y DOPPLER A COLOR
MAMOGRAFIA
UNIDAD DE CARDIOLOGIA
LITOTRIZIA
BIOPSIA PROSTATICA Y URETROCISTOSCOPIA
DENSITOMETRIA



QUE OFRECEMOS

- Hospitalización
- Emergencia
- Servicio de Ambulancia
- Diagnostico y Laboratorio
- Consulta en clínica con especialistas
- Medicamentos únicamente en :
 1. Emergencias
 2. Hospitalización

HOSPITALES AFILIADOS

- Hospital Cedros del Líbano
- Hospital Ciudad de Nápoles

En caso de Contingencia:

- Hospital Ciudad Vieja
- Hospital Privado de las Américas.

HOSPITAL CEDROS DEL LIBANO Y HOSPITAL CIUDAD DE NAPOLES

Le ofrecen:

- Habitaciones Privadas, Semiprivadas y Colectivas con su respectivo baño y televisión
- Intensivo
- Salas de Operaciones
- Sala de Parto
- Sala Cuna
- Emergencia
- Hemodiálisis
- Diagnostico y Laboratorio
- Personal Altamente Calificado
- Cafetería

HOSPITAL CIUDAD VIEJA Y HOSPITAL PRIVADO DE LAS AMERICAS

Le ofrecen:

- Habitaciones Privadas y Semiprivadas
- Intensivo con Monitoreo Central
- Salas de Operaciones
- Intensivo Neonatal
- Área de Pediatría
- Emergencia
- Diagnostico y Laboratorio
- Litotricia
- Diagnóstico Cardiológico
- Banco de Sangre
- Personal Altamente Calificado
- Cafetería

CUOTAS

SIN MATERNIDAD	→	INDIVIDUAL	Q. 60.00
	→	FAMILIAR	Q. 175.00
CON MATERNIDAD	→	INDIVIDUAL	Q. 100.00
	→	FAMILIAR	Q. 225.00

FORMA DE PAGO

■ PAGO DIRECTO

DE ASIMEM A CORPORACION HOSPITALARIA

CUOTAS

- A. **COBERTURA AL 100%** (Máximo al año por persona de Q.100,00.00)
- B. **CO-PAGOS POR:**
 - a) **POR HOSPITALIZACION**
 - 1. Si es referido por médico del programa no paga nada.
 - 2. Si acude al hospital sin haber consultado primero con nuestro médico del programa, **PAGARA UNA CUOTA DE Q60.00.**
 - b) **POR EMERGENCIA**
 - 1. Si es referido por médico del programa no paga nada.
 - 2. Si acude al hospital sin haber consultado primero con nuestro médico del programa, **PAGARA UNA CUOTA DE Q50.00.**
 - c) **POR CONSULTA**
 - d) Si va con previa cita no paga nada.
 - 1. Si acude a clínica sin cita **PAGARA UNA CUOTA DE Q15.00.**

CUOTAS

- d) **POR MATERNIDAD**

Cuota fija única.	Q.300.00
-------------------	----------
- e) **POR EXAMENES DE DIAGNOSTICO**

Cuota fija única.	Q. 25.00
-------------------	----------

Gracias

ANEXO VIII

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Universidad Rafael Landívar
Psicología Industrial Organizacional**

VALIDACIÓN NO. 1

Instrumento utilizado en el estudio de Tesis

Nombre: Patricia J. Rosada Ch.

Título Universitario: Licenciada en Psicología de Recursos Humanos

Establecimiento de Estudios: Universidad Rafael Landívar

Lugar de trabajo actual: Universidad Rafael Landívar

Puesto actual: Coordinadora Académica

Experiencia Laboral: Todas las áreas de la Administración de Recursos Humanos

Últimos tres lugares de trabajo y puestos desempeñados:

1. Coordinadora Académica de la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar
2. Consultora Independiente de Recursos Humanos

3. Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Corporación Agromercantil

Años de Experiencia Laboral: 21

Experiencia en el área de Recursos Humanos: 15

Lugar y fecha: Guatemala 19 de noviembre, 2007

VALIDACIÓN NO. 2

Instrumento utilizado en el estudio de Tesis

Nombre: Ana Fabiola Aguilar de Fuentes

Título Universitario: Licenciatura en Psicología en Recursos Humanos

Establecimiento de Estudios: Universidad Rafael Landívar

Lugar de trabajo actual: Universidad Rafael Landívar

Puesto actual: Catedrático dedicación completa

Experiencia Laboral: Gerente de Recursos Humanos

Años de Experiencia Laboral: 14 años

Experiencia en el área de Recursos Humanos: Todas las áreas

Lugar y fecha: Guatemala, 19 de noviembre 2007

VALIDACIÓN NO. 3

Instrumento utilizado en el estudio de Tesis

Nombre: Nery Leonidas Guzmán de León, M. S.C.

Título universitario: Licenciado en Administración de Empresas.

Establecimiento de estudios: Universidad de San Carlos de Guatemala (licenciatura) y Universidad Francisco Marroquín (maestría)

Lugar de trabajo actual: Departamento de Desarrollo Institucional del Ministerio Público y Profesor Titular VII de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC y en el programa de Maestría de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC.

Puesto actual: Jefe de Departamento en el Ministerio Público y Profesor Titular VII de la Escuela de Administración de Empresas y Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC.

Experiencia laboral: Administración de cartera de créditos, asesoría y consultoría a pequeña y mediana empresa, organización y métodos, administración de recursos humanos, planeación estratégica, desarrollo organizacional, asesoría de trabajos de tesis y docencia universitaria.

Últimos tres lugares de trabajo y puestos desempeñados:

Jefe de la Sección de Nombramientos del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio Público (1 año), Jefe del Departamento de Desarrollo Institucional (11 años) y Docente Universitario en la licenciatura y maestría en la USAC (22 años).

Años de experiencia laboral: 35 años

Experiencia en el área de recursos humanos:

5 años

Maestrías: Análisis y Administración de Confiabilidad. (Magister Scientiae, Cum Laude), Universidad Francisco Marroquín.

Otras especializaciones:

Postgrado en Reingeniería y Tecnologías de Aseguramiento. Universidad Francisco Marroquín.

Lugar y fecha: Guatemala, 19 de noviembre de 2007.

VALIDACIÓN NO. 4

Instrumento utilizado en el estudio de Tesis

Nombre: Lic. Estuardo Ceballos Ortíz

Título Universitario: Licenciado en Psicología de Recursos Humanos

Establecimiento de Estudios: Universidad Rafael Landívar

Lugar de trabajo actual: Organismo Judicial de Guatemala /Universidad Rafael Landívar

Puesto actual: Jefe de la Unidad de Evaluación de Desempeño de Jueces

Experiencia Laboral: 12 años y medio en Recursos Humanos

Maestrías: Magíster en Docencia Universitaria (URL)

Otras especializaciones:

- Formación de formadores
- Negociación
- Practicante en Programación Neurolingüística
- Oratoria y manejo de presentaciones

Lugar y fecha: Guatemala 19 de noviembre, 2007