

156  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA



**EXAMENES PROFESIONALES**  
DESARROLLO E IMPLANTACION DE UN  
PROGRAMA DE INDUCCION PARA PERSONAL DE  
NUEVO INGRESO EN UNA INSTITUCION PRIVADA  
DE SERVICIOS DE SALUD

## REPORTE LABORAL

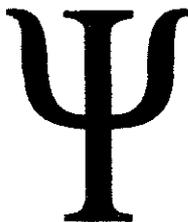
QUE PARA OBTENER EL TITUTLO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MARIA DE LOS ANGELES SAIGAR JIMENEZ

DIRECTORA Y ASESORA: LIC. MARIA DLE CARMEN GERARDO P.



MEXICO, D.F.

JUNIO 1999

TESIS CON  
ALLA DE ORIGEN

273739



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

A mis hijos: Isaac y Edgar porque a su lado he aprendido a luchar día con día por ser una mejor persona.

A mi Madre: María por todo el apoyo y cariño que a lo largo de mi vida me ha dado y por lo que ahora soy.

A mi padre: Manuel + por velar por mi educación y sustento.

A mis abuelitos: Fernando y Juanita + por el esfuerzo de cuidarme y formarme a través de sus enseñanzas.

A mi hermana: Mary Carmen por ser mi compañera y amiga.

A mis primos: Humberto y David de quienes estoy segura que en el futuro también compartirán conmigo momentos como éste.

A mis tías, primas y sobrinos por los bellos momentos que hemos disfrutado juntos.

A mi amiga: Silvia por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.

A mis Amigas: Angeles y Nayeli con quienes compartí momentos inolvidables durante la carrera y con quien algún día soñé obtener éste logro.

Dedico este trabajo al hombre que no solo me ha impulsado, asesorado y apoyado para conseguir este logro sino para muchos más, los cuáles han ayudado a mi crecimiento personal. Para ti Eduardo Víctor con todo mi amor.

Gracias por todo

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi directora:  
Lic. María del Carmen Gerardo Pérez su profesionalismo en la orientación y dirección en todas las fases del presente trabajo. Personalmente deseo agradecerle su confianza, motivación y apoyo incondicional en los momentos más difíciles del trabajo.

Deseo agradecer también a mis sinodales: Lic. Lourdes Reyes, Lic. Elda Sánchez, Lic. Isabel del Sordo y Lic. Alma Mireia López su revisión y valiosos comentarios al trabajo.

Agradezco a todo el personal de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, especialmente a la Lic. Hilda Paredes, Psic. Remedios Casas, Psic. Nancy Arias, Psic. Concepción Ruiz y Psic. Diana Lara por brindarme la oportunidad de plasmar en éste trabajo mi experiencia laboral y su continuo impulso para la terminación del trabajo.

Agradezco a Eva Garnica, Leticia Monroy y Lourdes Martínez por su ayuda, disposición y apoyo en la elaboración y transcripción de este trabajo en sus diferentes etapas.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra forma hicieron posible la realización del presente trabajo.

## **INDICE**

### **RESUMEN**

### **INTRODUCCION**

### **CAPITULO 1**

#### **ANTECEDENTES TEORICOS**

1.1. Teoría de las Relaciones Humanas	2
1.2. Teoría del Comportamiento en la Administración	3
1.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow	7
1.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg	9
1.3. Teoría X y Y de Mc Gregor	11

### **CAPITULO 2**

#### **EL FACTOR HUMANO Y LA ORGANIZACION**

2.1. Factores Individuales	14
2.1.1 Personalidad	15
2.1.2 Valores	17
2.2. Factores Organizacionales	19
2.2.1 Misión	19
2.2.2. Comunicación y Grupos	20
2.2.3. Liderazgo	22
2.2.4. Clima Organizacional	24

## **CAPITULO 3**

### **INDUCCION**

3.1	Definiciones	27
3.2	Tipos de Inducción	29
3.3	Problemas sobre Inducción	30
3.4	Causas de los Problemas sobre Inducción	32
3.5	Responsabilidades de la Organización con respecto a la Inducción	34
3.6	Consideraciones en los Programas de Inducción	35
3.7	Beneficios de la Inducción	36
3.8	Aspectos importantes sobre Inducción	38

## **CAPITULO 4**

### **INSTITUCIONES DE SALUD EN MEXICO**

4.1	Instituciones Privadas	45
4.2	Antecedentes Históricos de la Institución	45
4.3	Nacionalización de la Institución	47
4.4	Situación imperante en la Institución	49

## **CAPITULO 5**

### **PROCEDIMIENTO**

5.1 Descripción de la población	54
5.2 Materiales	55
5.3 Programa de inducción	56
5.4 Cuestionario de Evaluación del Programa de Inducción	58
5.5 Cuestionario de Opinión del Programa de Inducción	61
5.6 Escenario	61
5.7 Aplicación del Programa y Cuestionarios	62

## **CAPITULO 6**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

6.1 Cuestionario de Evaluación del Programa de Inducción	64
6.2 Cuestionario de Opinión del Programa de Inducción	70
6.3 Análisis del Cuestionario de Evaluación	85
6.4 Análisis del Cuestionario de Opinión	87

## **CONCLUSIONES**

### **ANEXOS**

Programa de Inducción a la Organización	I
Cuestionario de Evaluación del Programa	II
Cuestionario de Opinión del Programa	III
Manual de Bienvenida	IV
Propuesta de Implementación de un Programa de Inducción al Puesto	V

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

“... Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se le ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe de hacerse tratándose de un hombre, que no es una máquina, sino persona. “

Reyes Ponce, A.

## RESUMEN

En el presente reporte, se pretende transmitir una experiencia laboral con respecto al desarrollo y aplicación de un programa de inducción para personal de nuevo ingreso en una institución hospitalaria privada. La inducción tiene como propósito orientar a los nuevos empleados y lograr que se interesen por la organización, se informa al trabajador acerca de la empresa y se fomenta el desarrollo de sentimientos de afinidad hacia la empresa. Para dicho fin se hizo necesaria la revisión bibliográfica de algunos autores que fundamentan la importancia de contar con un programa que facilite la integración del nuevo empleado a la organización y conocer los factores que intervienen en este proceso tanto de la organización como del propio individuo. A partir del conocimiento previo de la situación que imperaba en la institución se planeó y desarrolló este programa, paralelo a esto se elaboraron cuestionarios que permitieran evaluar los efectos del programa y un manual de bienvenida. El programa se aplicó a una población de ciento cuarenta y cinco sujetos que representan una muestra del treinta por ciento de la población total anual que contrata la institución. Los resultados obtenidos muestran que el objetivo del programa se cumple al facilitar la integración del nuevo personal a la organización, proporcionándole información y atención necesaria para lograr dicho proceso, y de esta forma otorgó a los trabajadores seguridad y confianza en sus futuras acciones dentro de la organización. Sin embargo, la experiencia muestra que un programa de inducción a la organización es sólo el inicio de un proceso que vive el nuevo empleado dentro de una organización, ya que le continúa la integración al puesto y el desarrollo de su historia personal dentro de la misma, lo cual determinará si permanece o no dentro de ella, mismo que está en función de sus necesidades individuales y la satisfacción que obtenga de éstas dentro de la organización.

## INTRODUCCION

La sociedad moderna implica un crecimiento y evolución continuos, nuevas formas sociales emergen mientras que las más antiguas se modifican. Esa evolución trae como consecuencia la aparición de muchos tipos de organizaciones de las cuales todos dependemos intensamente. Estas organizaciones atraviesan por un período de transformaciones profundas las cuales demandan constantes adecuaciones de tecnología, procedimientos de trabajo y recursos en general, para poder ser competitivas y mantenerse a la vanguardia en relación con otras, siempre dentro de su especialidad. Una parte importante dentro de las adecuaciones que deben de hacer las organizaciones laborales actualmente, es la que se refiere al factor humano, específicamente con el personal de nuevo ingreso, debido a que es conveniente que cumplan con determinadas características de personalidad que se adecuen a cada puesto, para lo cual se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de personal. Sin embargo, el que ese personal se integre y adapte a la nueva organización de una forma rápida y adecuada, es aun más importante. Pues esto facilitará su arraigo a la empresa y su colaboración positiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además de que le procurará una mayor satisfacción en el cumplimiento de sus objetivos individuales.

La integración a la organización hoy en día es primordial para las empresas que ofrecen servicios, ya que el contar con personal que tenga lealtad y compromiso hacia ella mejorará la calidad de dichos servicios, saliendo beneficiados directamente los usuarios y finalmente la empresa y su personal, pues un usuario satisfecho promoverá entre sus conocidos, a la institución donde fue bien atendido. Esto se facilita estimulando al nuevo empleado a tener esa lealtad y compromiso hacia la organización, mediante el conocimiento que se le proporcione acerca de la nueva organización a la cual pertenecerá. Para lo cual se puede recurrir a un programa de inducción adecuadamente planeado.

Por medio de un programa de inducción, los nuevos empleados pueden incrementar su compromiso con la empresa. Este punto adquiere mayor relevancia si se enfoca a las organizaciones privadas que ofrecen servicios de salud a la comunidad: Allí el trabajo se realiza con vidas humanas y un inadecuado manejo de un problema repercute sobre la salud del usuario, su vida o en el menor de los casos, en la pérdida de ese usuario para la organización. Un programa de inducción que incremente el compromiso del empleado en una institución de salud, es más relevante si se considera que todos los usuarios que acuden, es porque su organismo no está funcionando adecuadamente o porque serán sometidos a un estudio desconocido. Por ejemplo cirugías que los hacen más susceptibles sentimental y emocionalmente. En algunos pacientes se generan sentimientos positivos y/o negativos que matizan el entorno dentro del cual se ofrecen estos servicios y sobre todo, ellos traen consigo una serie de expectativas y exigencias que les deben ser cubiertas con atención. Por lo tanto el que el personal que atiende estos servicios se encuentre perfectamente identificado e integrado a la organización, es necesario para proporcionar un excelente servicio. (Dessler, 1991)

Una de las razones por las que los empleados experimentan ansiedad es que cualquier situación nueva representa un cambio y mientras más cambios se presenten, más incertidumbre tendrán que enfrentar las personas. De no ser de esta manera, un empleado nuevo que se enfrenta a un problema con el usuario y no sabe como manejar la situación, además de sentirse ajeno a los objetivos de la organización, simplemente puede crear un mayor conflicto o abandonar el empleo por sentirse desorientado y presionado, generándose con esto una alta rotación de personal y el descontento de los usuarios, que finalmente no regresarán y mucho menos recomendaran dicha institución. (Sandoval, 1994)

“Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación” (Cadwell en Nava, 1995, p.26).

Debido a los problemas previamente mencionados es necesario que las instituciones de salud cuenten no sólo con un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, sino también con un programa de inducción que logre que el trabajador de reciente contratación, se integre adecuadamente a su ambiente de trabajo y a la nueva organización, reflejándose en la prestación de un buen servicio y en la satisfacción tanto del empleado como del usuario.

“Una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe de conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones de nuestros empleados y de la productividad”. (Cadwell en Nava, 1995, p.25).

La participación de un psicólogo como asesor, consultor, agente de cambio, sensibilizador y elemento fundamental en el proceso de inducción es indispensable, ya que es un profesional que se ocupa de la comprensión del comportamiento humano, de los efectos sobre la sociedad y sobre el mismo. El psicólogo interviene en todas las esferas de la vida humana, individual, social y laboral; y el efecto multiplicador de la “actividad científica” es evidente si se considera que el hombre no puede desprenderse bajo circunstancia alguna de su personalidad, bagaje biológico, social y cultural. La Psicología es así una ciencia bio-psicosocial, pues el hombre es un sistema bio-psicosocial (Nava, 1968). De esta forma la problemática planteada por el comportamiento del hombre en el trabajo, principal actividad humana, demanda atención por parte de las ciencias del comportamiento.

El trabajo es una forma de convivencia social; decir que el ambiente y las condiciones de trabajo son las causas de un mal desempeño del trabajador, es lo que ha reducido paulatinamente la calidad humana del hombre, pues se le ha llegado a calificar de ineficiente en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo las causas de tal ineficiencia se podrían encontrar en el desconocimiento de lo que él es, lo que busca la institución donde trabaja o simplemente lo que la empresa quiere que haga. Por lo que es importante la intervención de un psicólogo para la medición psicológica que

refleje un diagnóstico de la problemática, la intervención evaluación, e implantación de alguna herramienta administrativa, como es un programa de inducción para el personal nuevo, que subsane los problemas antes mencionadas y con ello darse el cambio conductual en los trabajadores.

Específicamente la función de desarrollar un programa de inducción compete al área de Psicología Laboral, debido a que el psicólogo es el profesional que cuenta con las estrategias y herramientas adecuadas para el manejo de la conducta humana individual y de grupo. Asegurando con esto una mayor probabilidad de éxito en el desarrollo e implantación del programa.

Dessler (1991); Cadwell (citado en Nava, 1995) y Sandoval (1994) señalan la importancia del proceso de inducción en el área laboral, no sólo para las empresas, sino para los usuarios y trabajadores. Sin embargo, *antes de plantear el problema que dio lugar a presente reporte*, es conveniente revisar el desarrollo histórico que dio lugar a la necesidad de un proceso de inducción en los trabajadores que favoreciera su integración y satisfacción en el campo laboral. Por lo tanto, la información está dividida de la siguiente forma:

En el capítulo 1, se revisarán algunas de las teorías motivacionales que explican las fuerzas motrices de la conducta de los individuos y guardan estrecha relación con las necesidades humanas las cuales servirán de pauta para motivar a los empleados de nuevo ingreso. En el capítulo 2, se revisa la importancia de los factores humanos y organizacionales que intervienen en la integración de los trabajadores a un ambiente laboral. En el capítulo 3, se revisan algunas definiciones sobre el concepto de inducción enfatizando la conveniencia de contar con este tipo de programas, sus limitaciones y forma de estructurarlo. El capítulo 4, se refiere a las instituciones de salud en México, antecedentes de la institución en la que surgió el presente reporte laboral dando lugar finalmente al planteamiento del problema. En el capítulo 5, se define el objetivo del trabajo, se define la muestra, los materiales y el procedimiento de elaboración del programa de inducción, cuestionarios y su aplicación.

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES TEORICOS

Como resultado de la revolución industrial la preocupación en la tecnología y el método de trabajo (Teoría Clásica de la Administración) queda atrás dando paso a la preocupación por el hombre y su grupo social (Teoría de las Relaciones Humanas). De los aspectos técnicos y formales se pasó a los aspectos psicológicos y sociológicos, siendo determinante que desde este momento, para cualquier organización la atención que preste a sus empleados será de vital importancia para lograr sus objetivos. La teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Esto fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la Psicología, y en particular con la Psicología del Trabajo (Chiavenato, 1994).

## 1.1. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con base en la Teoría de las Relaciones Humanas, Roethlisberger y Dickinson (1971; citado en Chiavenato, 1994), conciben a la organización como un sistema social. Para ambos la organización tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios

(función económica, que busca el equilibrio externo) y proveer de satisfacciones a sus participantes (función social, que busca el equilibrio interno de la organización). La organización se compone de una organización técnica (edificios, máquinas, equipos, productos o servicios producidos, material primas, etc.) y de una organización humana u organización social (recursos humanos).

La organización humana tiene como base los individuos, su interacción da origen a la organización social.

La organización puede ser de tipo formal (la que establecen los organigramas estructurados de la empresa) y organización informal (la que se da por la propia interacción de todos los empleados). Algunas ideas o creencias de la organización informal pueden llevar a la cooperación o a la confusión. Así mismo la colaboración humana esta determinada por la organización informal y esta es un fenómeno estrictamente social tomado de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología. Para la mayoría de los empleados los estímulos psicológicos son más importantes que las condiciones de orden material (Chiavenato, 1994).

## 1.2. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACION

La teoría de la administración se basó en la teoría conductual para adoptar una nueva forma de explicación. Sin embargo no está basada completamente en la escuela conductista de Watson, sino en la Teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Lewin sobre psicología social, la cual evolucionó hacia la psicología organizacional centrada en el *comportamiento organizacional* más que en el comportamiento humano o en el comportamiento de pequeños grupos sociales. La Psicología organizacional es la que más influyó en esta teoría administrativa.

Para explicar el comportamiento organizacional la Teoría del Comportamiento, se fundamenta en la conducta individual de las personas, Para poder explicar como se comportan las personas se hace necesario el estudio de la motivación humana.

Los autores conductistas enfatizan la importancia de que el administrador conozca las necesidades humanas con el fin de comprender mejor el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida. Dicha teoría tiene su mayor exponente en Simon (1947; citado en Chiavenato, 1994). En el campo estricto de la motivación humana se destacan Maslow (1954) y Herzberg (1966).

La integración del nuevo empleado a la organización requiere que las necesidades de los nuevos miembros estén satisfechas por la organización en la medida de lo posible por lo tanto es importante conocer cuales son esas necesidades. (Chiavenato, 1988).

Aún cuando se sabe que todos los esfuerzos por categorizar las necesidades resultan un poco artificiales, Strauss y Sayles (1981), señalan que existen tres formas de satisfacción en el desempeño del trabajo.

**1.- Necesidades Físicas y de Seguridad.** Estas se refieren a la satisfacción de las funciones corporales, tales como el hambre, la sed, el abrigo, lo mismo que a la necesidad de estar seguros de poder satisfacerlas.

El dinero puede satisfacer diversas clases de necesidades; su función principal puede ser suministrar las necesidades físicas de la vida, lo mismo que la seguridad; sin embargo, *la posición social en nuestro medio depende en gran parte de la magnitud del ingreso que uno tenga y disfrutar de una buena entrada de dinero, les da a muchas personas la sensación egoísta de realización.*

La seguridad en el empleo es una necesidad humana fundamental, para muchas personas es más importante que la paga o la promoción.

“Las fuerzas que impulsan el sindicalismo, los problemas más graves entre superior y subalterno, los temores relativos a los cambios de tecnología, todo esto gira en torno a las necesidades de seguridad” (Strauss y Sayles, 1981, p.6).

No le basta al hombre ver sus necesidades materiales satisfechas día tras día, necesita estar seguro de que seguirán siendo satisfechas en el futuro. La enfermedad y la vejez constituyen otras amenazas para la seguridad.

**2.- Necesidades Sociales.** Como los seres humanos dependen los unos de los otros, hay algunas necesidades que solo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado o reconocido por los demás.

El hombre es un animal social. Busca amistad, no está contento cuando lo dejan solo durante mucho tiempo y a menudo se asocia con el prójimo sencillamente porque tiene hambre de compañerismo. En particular, a los trabajadores cuya vida doméstica no es satisfactoria, el trabajo les ofrece la satisfacción de una gran parte de sus necesidades sociales.

El pertenecer a un círculo o pandilla les da a los trabajadores un sentimiento de identificación e insisten en formar "grupos informales".

Strauss y Sayles (1981) indican que existen pruebas de que los trabajadores que pertenecen a grupos pequeños e integrados tienen un mejor espíritu de trabajo que los que trabajan solos o entre grandes masas de empleados con quienes tienen pocos nexos sociales.

**3.- Necesidades Egocéntricas.** Estas se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y de sentir que ha realizado algo.

"Lo malo de este empleo es que yo no tengo ningún sentido de realización. ¡No soy nadie!, ¡No estoy haciendo nada!, ¡No voy a ninguna parte!. Soy apenas una rueda y tan pequeña, que no hago ninguna falta".

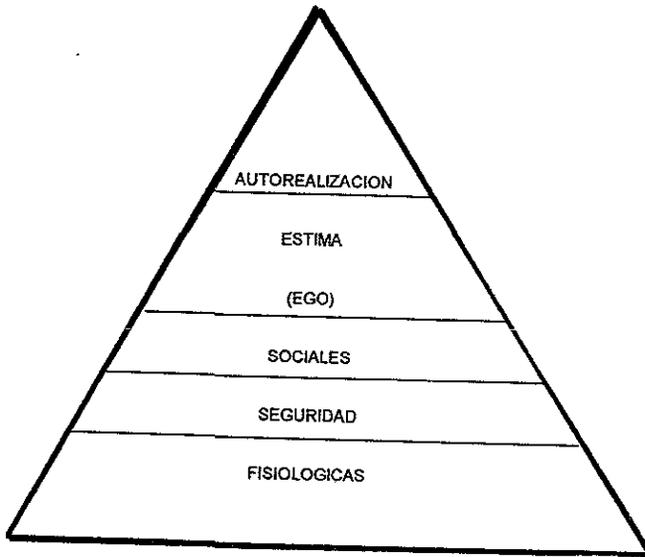
Así explicaba un trabajador su desagrado con su empleo a pesar de que era uno de los mejores pagados en la empresa. (Strauss y Sayles, 1981, p. 9)

Una de las más fuertes necesidades del hombre es la de sentir que esta realizando algo o que su trabajo es de importancia. El trabajo que parece inútil conduce a la frustración.

Una de las formas más desagradables de castigo que usan los militares es hacer que los soldados abran huecos y luego los vuelvan a llenar. Compárese esto, con la gran satisfacción de estar "ayudando al prójimo" que sienten las personas que realizan en los hospitales aún los más modestos oficios. Para que un empleado tenga el sentimiento de la realización, debe disponer de alguna manera de medir el progreso. Todo el mundo quiere saber "como lo está haciendo" y desea recibir "retroalimentación" aún cuando no haya recompensa por el éxito ni castigo por el fracaso. Es especialmente cierto que la autonomía es importante para la realización, ya que si un empleado pudo sentir que lo que hace lo determinan los requisitos objetivos de la situación y no órdenes humanas, su satisfacción será mayor. (Strauss y Sayles, 1981).

Es evidente; que las necesidades mencionadas hasta aquí son importantes, pero, ¿cuáles son más importantes? Algunos autores se han interesado por encontrar esta respuesta, que puede ser variable, de acuerdo con el individuo de quien se trate, su oficio, el clima económico general y muchos otros factores. Sin embargo, varias generalizaciones parecen ser válidas, por lo menos en parte, por lo que será importante revisarlas.

## 1.2.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Según "La pirámide de las necesidades de Maslow" (1954) las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía en que las necesidades materiales ocupen el lugar "más bajo" y básico, que serían las fisiológicas (hambre, sed, sueño, reposo, abrigo y deseo sexual), en segundo lugar las necesidades de seguridad (requerimientos de estabilidad, protección, de escape al peligro), le siguen las sociales (necesidad de asociación, participación, aceptación, intercambios amistosos, de afecto y de amor), después las de estima o egocéntricas (autoconfianza, necesidad de aprobación social, de respecto, de prestigio y de consideración) y finalmente las de autorealización (realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente).

En esta jerarquía, una necesidad más alta y menos básica no ofrece motivación a menos que todas las inferiores y más básicas hayan sido "en gran parte" satisfechas;

pero una vez que una necesidad de bajo nivel ha sido en gran parte satisfecha, ya deja de ser motivadora.

Así pues, una vez que las necesidades físicas de alimentación, vestido y abrigo han sido razonablemente satisfechas, los individuos se interesan más en otras. En primer lugar tratan de satisfacer las de seguridad para protegerse de los peligros,, amenazas y privaciones.

Cuando el nivel de vida aumenta de modo que el individuo goza ya de seguridad, las necesidades sociales tienen prioridad, seguidas por las egocéntricas. Finalmente, según esta hipótesis, sólo cuando se han visto satisfechas la mayoría de las necesidades menos apremiantes, vuelve el individuo la atención a la forma final de realización, la auto-actualización, que se describe como "el deseo de llegar a ser... todo lo que uno es capaz de ser", de aprovechar al máximo las potencialidades que uno tiene.

Para la administración, el mensaje de esta teoría es que mientras las necesidades inferiores del trabajador permanezcan insatisfechas, será difícil motivarlo con las de un orden más elevado; pero una vez que las de orden inferior ya han sido razonablemente atendidas, la administración tendrá que conceder mayor importancia a las necesidades más altas con el fin de mantener una motivación continúa.

Esta teoría presenta conceptos útiles sobre el comportamiento humano, pero es necesario considerar otros factores.

## **1.2.2 TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

Herzberg (1966), formuló la llamada Teoría de los dos factores, como un modelo explicativo del comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

Dicha Teoría fue el resultado del análisis de un estudio inicial que realizó con sus colegas en el servicio de Psicología de Pittsburgh. Este estudio comprendió entrevistas con doscientos ingenieros y contadores de once industrias en ese lugar.

Analizando los datos de estas entrevistas, Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de maneras diferentes.

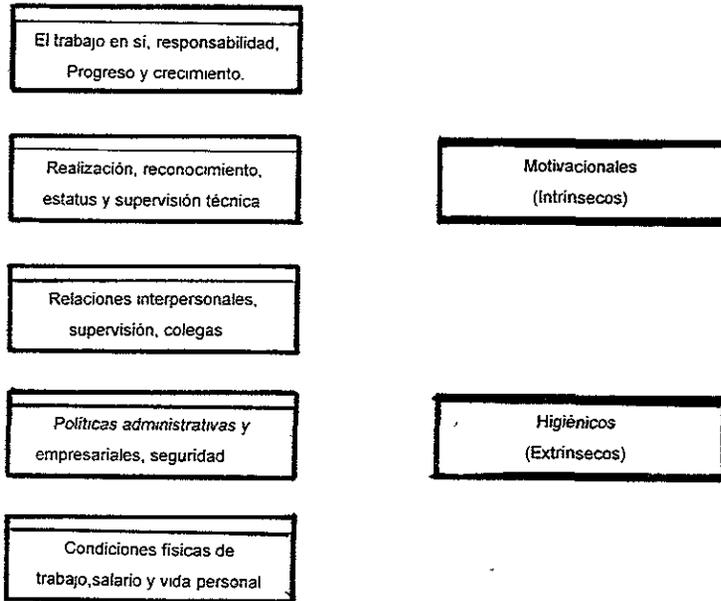
Estos factores pueden implicar la satisfacción o no-satisfacción del individuo, los ubica en Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.

Los Higiénicos son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción pero no provocan la satisfacción. Su efecto es similar al de algunos medicamentos, combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud.

Los Motivacionales, están relacionados con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Están bajo el control del individuo, ya que se relacionan con aquello que el hace y desempeña.

## Modelo de los Factores de Higiene y Motivación de Herzberg

(Chiavenato, 1994).



Según Herzberg, la motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. La responsabilidad de las organizaciones es crear un clima motivador y hacer el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo. Las organizaciones pueden solo estimular o inhibir la motivación (Tyson, 1989).

Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar y, por lo tanto es más probable que se queden más tiempo en la organización.

En el mismo sentido los empleados que poseen una menor satisfacción en general tienen más altos niveles de rotación (Bannister-Griffeth, 1984 en Barrios, 1994).

### 1.3 TEORIA X Y DE MC GREGOR

La teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, les disgusta el trabajo, evitarán trabajar, carecen de responsabilidad, no tienen ambiciones, buscan seguridad, etc. Por lo tanto deben de estar presionadas, controladas y amenazadas. su motivación ocurre sólo en los niveles fisiológico y de seguridad. Para los seguidores de esta Teoría, la estructura, el control y la supervisión estrecha hacia los trabajadores, es lo apropiado para tratar con personas irresponsables e inmaduras.

En su Teoría Y opinaba que una organización necesita prácticas basadas en la comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Da por sentado que las personas no son por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente (Mc Gregor, 1966, en Blanchard, 1970).

El trabajador convenientemente motivado puede lograr sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y realización, además de fisiológico y de seguridad.

Para Mc Gregor (1981), el principio fundamental que se deduce de la Teoría Y es el de integración, o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo.

Según los principios de la Teoría Y si no se lleva a cabo esta integración la empresa saldrá perjudicada.

El hombre debe de dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete, por las compensaciones asociadas con su logro, por ejemplo: la satisfacción de las necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización.

No niegan la eficiencia de la autoridad pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Con la administración unilateral de las promociones no se sirve mejor a los objetivos de la organización, porque esta forma de administración basado en dirección y control, no estimula la consagración del personal a la firma, necesaria para beneficiarse plenamente de los recursos humanos. (Mc. Gregor, 1981).

De acuerdo a la revisión hecha de los diferentes autores antes mencionados es que se concluye que en la actualidad las organizaciones que no consideran una atención especial para el conocimiento y satisfacción del factor humano se encuentran en una

real incompetencia, ya que los empleados al no sentirse parte importante de la organización, no integran a su esquema de vida los objetivos organizacionales, dementando los servicios que ofrecen.

Contrariamente a esto las organizaciones que consideran importante el conocimiento del factor humano y sus necesidades, cuenta con un grupo de trabajo mejor identificado con los objetivos organizacionales, llevando con esto a la organización a mejorar y crecer, ofreciendo paralelamente a sus integrantes mejores expectativas profesionales y de condición humana.

## **CAPITULO 2**

### **EL FACTOR HUMANO Y LA ORGANIZACIÓN**

#### **2.1 FACTORES INDIVIDUALES**

Los seres humanos comparten ciertos rasgos comunes, como las características físicas y mentales. Estos atributos que ligan entre sí a todos los miembros de la especie, producen patrones de conducta comunes. Un rasgo común del comportamiento humano es que está dirigido al logro de objetivos en la medida que los miembros de la especie buscan satisfacer sus necesidades (Tyson, 1989).

Cada individuo en particular es producto de una combinación única de factores genéticos y ambientales. Cada quién está sujeto a un patrón especial de influencias del medio. Este es un proceso en continuo movimiento y origina que todos los seres humanos sean constantemente moldeados y modificados por las nuevas experiencias y relaciones sociales.

Como resultado de estas influencias medioambientales se adquieren actitudes, valores y expectativas que dan forma al comportamiento hacia la demás gente y afectan fuertemente los juicios y las decisiones sobre los objetivos a seguir (Tyson, 1989).

Chruden y Sherman (1991) aseguran que a partir de que un empleado ingresa a una organización y hasta que se separa de la misma, su vida estará influenciada por las

políticas y procedimientos de personal, así como la relación que establezca con su jefe inmediato y sus compañeros. Todos estos factores junto con las experiencias de su pasado y presente determinarán su ajuste al medio laboral. Para Chruden y Sherman es raro que los empleados recién contratados puedan desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los empleados experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, como por ejemplo su personal, sus normas y sus procedimientos. Así los programas de orientación hacen que los nuevos empleados se familiaricen con sus papeles, la organización y los demás empleados.

### **2.1.1 PERSONALIDAD**

Un individuo, al madurar, desarrolla patrones de hábitos o respuestas condicionadas a diversos estímulos. La suma de estos patrones de hábitos determina su personalidad. Esta idea se ve reflejada en la siguiente cita:

“El comportamiento semejante en condiciones semejantes es lo que los demás identifican como la personalidad del individuo” (Blanchard, 1970, p.31).

La personalidad incluye todos los rasgos de un individuo: características físicas, cualidades intelectuales, aptitudes y talentos, cualidades temperamentales, intereses, conducta expresiva y síntomas patológicos (Guilford, citado en Tyler, 1975)

La percepción selectiva de cualquier situación del individuo está influida por varios factores que se ubican dentro de su personalidad: experiencias pasadas, expectativas,

necesidades, consecuencias y su propia percepción (Stangner, citado por Chiavenato, 1986).

La adaptación de la personalidad consiste en la acomodación que hace el individuo de esta para ajustarse a ciertas demandas, internas o externas (Lazarus, 1965).

La personalidad del individuo es determinante en su integración a una organización e incluso es un aspecto que se trata de explorar en la selección de personal para saber si logrará integrarse a la organización o no. Por medio de la inducción los empleados aprenden actitudes, estándares, valores y conductas que espera la organización, lo cual puede incrementar el compromiso de la persona con la empresa (Dessler, 1991).

Sandoval (1994) sugiere que uno de los instantes más recordados en la vida del ser humano tiene lugar el día en que inicia sus labores, por lo que las primeras experiencias se verán reflejadas en su rendimiento y adaptación.

A través de la inducción se pretende establecer actitudes positivas del empleado hacia la empresa y crea en el trabajador la sensación de pertenecer y ser aceptado.

## 2.1.2 VALORES

Si la integración del nuevo empleado implica la asimilación de valores organizacionales, se considera de suma importancia el conocer como el individuo adquiere los valores (Nava, 1995).

Existen varios autores que intentan definir el concepto de valor en los individuos (Rokeach, 1973; citado en Hernández , 1993; Allport, 1966; Hartman, 1959; citado en Alanis, 1988). Aún cuando existen algunas diferencias en cada una de las definiciones, todas ellas coinciden en que los valores juegan un papel muy importante en la vida de los individuos y le dan significado a su existencia.

Para Rokeach (1973; citado en Hernández, 1993) un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o contrario. Los valores tienen dos funciones: **Normatividad**, que rige la conducta de un individuo y **Motivacional**, la lucha por alcanzar sus propios valores.

Un valor, es una convicción en base a la cuál un hombre actúa libremente (Allport, 1966).

Para Jones y Gerard (1967; citado en Alanis, 1988) los valores mueven a las personas, la empujen por todo su medio ambiente... expresan una relación entre los sentimientos de una persona y determinada categoría cognoscitiva. Valor significa una actitud, una creencia o una manera de evaluar los sucesos que tipifican a una persona o grupo.

Para Hartmann (1959; citado en Alanis, 1988), el conocimiento de los valores es una experiencia de la vida, que está codificada por la sociedad que la rodea... la búsqueda de valores auténticos o genuinos trae el sentimiento final de ser uno con uno mismo.

Para Koonts y Wehrich (1994, p.385), inducción es "la adopción de roles apropiados y la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo". Así para una organización, es importante que los valores individuales del trabajador se asemejen con los organizacionales, lo cual permitirá una mejor integración de estos últimos.

Para Hernández (1993) los valores, las actitudes y la conducta están íntimamente relacionados entre sí, es mucho más fácil partiendo de una conducta específica el predecir las actitudes y labores de quien manifiesta dicha conducta. La perspectiva psicológica permite suponer que la mejor manera de efectuar un cambio en los valores y las actitudes de un individuo es mediante un cambio de conducta del mismo. Por lo tanto sugieren que la adquisición de valores implica cuatro etapas:

1. Personalidad del individuo y sus predisposiciones en cualquier situación.
2. Socialización: interacción del niño y del adulto con otros miembros de su mundo social.
3. Pertenencia a grupos: influencia en las actitudes y valores del individuo al identificarse con dichos grupos y hacer propios los valores de los mismos.
4. Clase social o estatus: valores y actitudes transmitidas al individuo en su calidad de miembro de una determinada clase social o estatus.

En esta sección se revisó la importancia del conocimiento de factores como personalidad y valores de los individuos, ya que éstos determinarían su ajuste a su medio laboral. Sin embargo, en la siguiente sección se revisan otros factores relacionados con la organización, que paralelamente a los factores individuales son determinantes en la integración laboral.

## **2.2 FACTORES ORGANIZACIONALES**

Los Factores que intervienen en la integración del nuevo personal, por parte de la Organización son: la misión (las creencias, los valores, los objetivos, los planes y los procedimientos), la comunicación, el liderazgo y el clima organizacional.

### **2.2.1 MISION**

La misión se refiere a la razón por la cual fue creada la organización, abarca las creencias, valores, objetivos, planes y procedimientos de la misma que deberán ser transmitidos al nuevo empleado.

El establecimiento de la misión en las organizaciones refleja que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, se puede decir que es la personalidad de una organización. En ella se establece la principal razón de su existencia, se identifica la función que cumple con la sociedad y comprende su filosofía básica. La misión permite conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad de una organización. Identificar la misión ayuda a una organización a

delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus dirigentes y empleados deberán llevarlas a cabo. Las formulaciones de la misión dan a conocer esos límites y normas a todos los interesados (Hampton, 1989).

Según Harmon y Jacobs (1989): Las creencias son las ideas o principios que una organización acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos.

Los valores son las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación, ejemplo: calidad del servicio, sistematización, integración, satisfacción del usuario, lealtad y confianza, etc. Luego entonces los valores organizacionales son los que norman la conducta de los miembros de la organización.

Los objetivos son las metas concretas, que la organización espera alcanzar cumpliendo con su misión según los valores y las creencias que ha aceptado.

En la formulación de planes y procedimientos intervienen las creencias y los valores que sirven como guía en las decisiones de la administración superior y en la selección de la misión.

## **2.2.2 COMUNICACIÓN Y GRUPOS**

La comunicación es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, a fin de obtener respuesta. La integración del nuevo empleado a la organización depende en gran parte de los procesos de comunicación que se lleven a cabo entre esta y el trabajador, ya que si se logra el correcto entendimiento por parte del empleado, de su papel a desempeñar dentro de la

organización, el objetivo de su integración se dará por cumplido. La intención de la comunicación puede ser cambiar o reforzar el comportamiento del que recibe el mensaje. Organizacionalmente la comunicación puede ser:

**Formal.-** Los mensajes siguen los caminos especificados en la estructura organización.

**Descendente.-** Se da de los superiores a los subordinados.

**Horizontal.-** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico.

**Informal.-** Intercambio entre los miembros de la organización sin seguir canales formales, ni importan los puestos, no tiene legitimidad de las autoridades.

**Rumor.-** Es el comunicado sin evidencia, se transmite impersonalmente a través de canales informales.

La integración se ejerce por medio de la comunicación y la afirmación de las normas de los grupos, de esos valores que son compartidos por todos los miembros del mismo. En la sociedad las normas son necesarias para fortalecer la motivación de los miembros. Aumentan al mismo tiempo la similitud moral, cuanto mayor es esta similitud, mayor es la solidaridad potencial del grupo. Existen ciertas necesidades que son satisfechas en los grupos humanos, necesidades que se cumplen mediante el proceso social. Un grupo se compone de personas cuyas relaciones están basadas en un conjunto de papeles y status interrelacionados, éstos constituyen el eslabón que relaciona a los integrantes del grupo social con la cultura, sobre todo en sus aspectos institucionales (De la Torre y Maciel, 1993).

Los resultados de una organización dependerán del suministro de un medio ambiente adecuado para el desarrollo completo del persona. La política y forma de proceder reflejaran la influencia del personal sobre la eficiencia de una organización. Una vez que el trabajo ha producido los beneficios económicos requeridos se espera que produzca, además, beneficios psicológicos. (Pérez y Robles, 1984).

Es más fácil cambiar las ideas que las normas de un grupo pequeño, que las de individuos aislados. Los miembros de un grupo están dispuestos a adherirse a nuevas formas si el grupo se adhiere a ellas. Los sistemas culturales condicionan la acción humana al transmitir al sujeto las premisas de la cultura, a su vez la socio cultura es un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman o dirigen los sentimientos, ideas, jerarquización de las relaciones interpersonales, estipulación de los tipos de papeles sociales, las reglas de la interacción de las personas en esos papeles, los dónde, cuando, quién y como desempeñarlos (Ramos, 1994).

### **2.2.3 LIDERAZGO**

Dependiendo del estilo de liderazgo que ejerza la organización se facilitarán o no, las condiciones para la integración del nuevo empleado.

Hampton (1989) dice que el liderazgo tiene la finalidad de transformar una organización impersonalizada de empleados indiferentes a, una organización de personas comprometidas con los objetivos, identificadas con la organización y que vean su trabajo en la organización como parte significativa y constructiva de sus vidas.

El estilo de liderazgo es el conjunto de acciones de los líderes percibidas por sus empleados, y representa su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica (Davis y Newstrom, 1993).

Hersey y Blanchard (citado en Rodríguez, 1988) basados en la teoría XY, propusieron que existen cuatro estilos de liderazgo: el estilo 1 de ordenar, el estilo 2 de persuadir, el estilo 3 de participar y el estilo 4 de delegar. Estos cuatro estilos entran dentro de un rubro conocido como liderazgo situacional. El liderazgo situacional parte del supuesto de que existen dos variables: la cantidad de dirección (interés por la tarea) y la de apoyo socioemocional (interés por la relación). Para estos autores ambas variables están en un continuo. Por ejemplo, un interés alto por la tarea y bajo por la relación es lo que produce un estilo 1 de ordenar; mientras que un interés alto por la tarea y alto por la relación produce un estilo 2 de persuadir. Un interés bajo por la tarea y alto por la relación produce un estilo 3 de participar y finalmente, un interés bajo por la tarea y bajo por la relación produce un estilo 4 de delegar.

En el estilo 1 de ordenar, el líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral.

En el estilo 2 de persuadir, el líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los porqués, pero no que tome las decisiones.

En el estilo 3 de participar, la comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción toman las decisiones.

En el estilo 4 de delegar, el líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

Rodríguez (1988) concluye que en el liderazgo situacional se ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado, pueda adoptar como su estilo. Los líderes exitosos son los que cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

No obstante la conclusión de Rodríguez (1988) sobre el liderazgo situacional, Nava (1995) sugiere que el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso podría tener un mayor beneficio en los estilos 1 y 2 , ya que es muy probable que un nuevo trabajador esté muy motivado para efectuar las nuevas tareas que se le encomiendan, pero no está lo suficientemente identificado, ni capacitado para realizarlas. Es uno de los objetivos del proceso de inducción facilitar la integración del empleado a la organización, para que en el menor tiempo posible pueda funcionar eficientemente bajo cualquier estilo de liderazgo situacional.

#### **2.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es muy importante en el proceso de integración del nuevo empleado, ya que es de donde recibe los estímulos necesarios para su motivación en el trabajo. Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización esta íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes (Chiavenato, 1986).

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida y experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Las Expectativas de una organización son determinadas por la historia y la tradición de la misma, así como por las metas y objetivos organizacionales.

En un periodo de tiempo, una organización, al igual que un individuo, se caracteriza por ciertos modos de comportamiento que son percibidos como su estilo o "imagen colectiva". En este proceso la organización adquiere un sistema de valores que reflejan su historia y a las personas que han desempeñado papeles vitales en su formación y crecimiento.

Los miembros de la organización no tardan en darse cuenta del sistema de valores que opera dentro de la institución y guían sus acciones según muchas expectativas derivadas de estos valores. Las expectativas de la organización se expresan casi siempre en forma de políticas, procedimientos y controles de funcionamiento, así como en los usos y costumbres informales desarrollados en el tiempo.

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura de un sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal, como su interpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas, de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo, y distribución física, de las modalidades de la comunicación, y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

“De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo” (Chiavenato 1988, p.749)

Como el lector se podrá dar cuenta, los autores previamente revisados consideran de gran importancia que la Organización cuente con una misión bien fundamentada y establecida, así como con procesos de comunicación adecuado, estilos de liderazgo y un clima organizacional que facilite la integración de los nuevos miembros que ingresan a ella. De igual manera la Organización debe de considerar las diferencias individuales que existen entre sus miembros que la conforman, así como sus necesidades, expectativas y motivaciones, a fin de generar los mecanismos que permitan la satisfacción de sus miembros en las tareas asignadas. Solo bajo estas situaciones los miembros de la organización se sentirán como parte de ella, haciendo suyos los valores organizacionales, generando un sentido de compromiso para el logro de los objetivos, compartirán el éxito de la Organización, desearan permanecer en ella. (Nava, 1995).

Uno de los objetivos del proceso de inducción es hacer que los nuevos empleados de una organización se sientan parte de ella, hagan suyos los valores organizacionales, generen un sentido de compromiso para el logro de los objetivos, así como su deseo de permanencia. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se revisan algunas definiciones sobre este concepto, los diferentes tipos de inducción, problemas y beneficios.

## CAPITULO 3

### INDUCCION

#### 3.1 DEFINICIONES

El propósito de la inducción es familiarizar al recién contratado con su organización, el lugar que ocupa en ella y el trabajo que se espera que desempeñe dentro de la empresa (Van Dorsal, 1963).

La inducción o introducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones de orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa (Reyes, 1979).

Es la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas. El nuevo empleado se socializa durante la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo (Koontz y Wehrich, 1994).

“Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo mas 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." (Grados, 1993, p.258)

La inducción se refiere a la integración del nuevo elemento en su ambiente de trabajo (Wurtzel, 1959).

Es el conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de una persona a su nuevo empleo.

Es fundamental porque es entonces cuando el empleado recibe las primeras impresiones de la organización, de sus compañeros y de los que será su jefe inmediato o supervisor. (Cadwell, 1991).

Sikula (1979) considera que inducción es una orientación que se le proporciona al nuevo empleado en la empresa y su ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca la ubicación del puesto en la estructura organizacional y su relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. Los programas de inducción reducen el tiempo de aprendizaje del trabajo, elevan la producción, mejoran las asistencias, reducen gastos y aumentan la calidad del servicio.

Un programa de orientación sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Un empleado se socializa cuando empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización (Werther y Davis, 1994).

Es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con el objeto de adaptarlo lo mas rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente en el cual va a desenvolverse, exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas

disciplinarias, lugares en los cuáles va a trabajar, etc. (Barriguete, 1985).

Mediante la inducción se informa a los nuevos empleados sobre aspectos básicos de la empresa que son necesarios para desempeñar satisfactoriamente sus labores (Dessler, 1991).

Es el establecimiento de una serie de planes y programas para "acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general" (Arias, 1978; p. 276).

A través de la inducción se introduce al recién contratado a la organización, unidad de trabajo y labor específica (Byars y Rue, 1984).

Los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización a la cual ingresa (Chiavenato, 1986).

Con lo anteriormente expuesto nos damos cuenta que el contar con un programa de inducción adecuadamente planeado es prioritario para cualquier organización que valore verdaderamente a su personal recién contratado, ya que esto le permitirá confiar en el buen desempeño de sus empleados y, por consiguiente, en el ofrecimiento de servicios de primera para sus usuarios.

### **3.2 TIPOS DE INDUCCIÓN**

Dessler (1991) menciona que existen dos tipos de inducción: la inducción a la organización y la inducción al puesto.

La inducción a la organización hace referencia al proceso de introducción y orientación en donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa. Busca integrar al trabajador a su nuevo entorno, dándole a conocer todos aquellos aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma. Por lo regular este tipo de inducción la lleva a cabo el departamento de personal o de recursos humanos.

La inducción al puesto la lleva a cabo el supervisor o jefe inmediato, abarca funciones del departamento y responsabilidades específicas del puesto, que le permitan cumplir con los estándares de trabajo establecidos. Este tipo de inducción ayuda a que el nuevo elemento se lleve una imagen positiva del jefe inmediato y de sus compañeros de tal forma que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de las tareas. Es conveniente hacer llegar al empleado una copia de la descripción de su puesto para que sepa que espera la empresa del y para definirle sus responsabilidades y funciones a realizar.

Según García Escobar (1987), en un estudio exploratorio que llevó a cabo detecto que de veinte organizaciones encuestadas en el Distrito Federal, diez del sector público y diez del sector privado, el 42% considera valiosa la inducción hacia la empresa y el puesto. En ambos sectores le conceden más importancia a la inducción a la empresa y en segundo término a la inducción al puesto.

### **3.3 PROBLEMAS SOBRE INDUCCION**

La inducción de nuevos empleados dentro de una organización es una parte tan importante del área laboral dentro de la Psicología que merece consideración por

separado y en especial.

En algunas organizaciones los sujetos rara vez reciben la atención cuidadosa que verdaderamente necesitan de estas.

Razón por la cual dichas organizaciones a menudo muestran pérdidas durante el primer año de trabajo, lo cual se debe considerar alarmante.

El desperdicio en términos financieros y humanos no necesita elaboración. Sin duda, parte de la culpa se puede atribuir a los procesos de reclutamiento y selección.

También es cierto que las razones por las que mucha gente deja las organizaciones poco tiempo después de haberse integrado a ellas, se relacionan con el trato que reciben de sus jefes durante esta fase inicial del trabajo. Esto no quiere decir que muchas organizaciones traten mal a sus empleados recién contratados. El problema es mas de omisión que de comisión.

En otras palabras, los problemas de ajuste social que los recién llegados tienen que enfrentar simplemente no siempre se aprecian o manejan con agrado. Esto puede parecer sorprendente ya que todo ser humano en algún momento de su vida se ha sentido solo y ha experimentado un sentimiento de desorientación cuando se encuentra en un ambiente nuevo y no familiar.

Es en una edad muy temprana cuando nos enfrentamos al primer día de escuela, y ese enfrentamiento continúa a lo largo de toda la vida, cuando cambiamos de escuela o de un trabajo a otro. La edad y la madurez no necesariamente hacen la experiencia cada vez mas fácil.

Debido al rigor de la vida contemporánea, el estrés se ha convertido en un tema que recibe mayor atención.

La primera fase en un nuevo empleo es un periodo estresante, sin embargo, las organizaciones continúan tolerando altas tasas de cambios laborales y a menudo no parecen ser capaces de manejar en forma efectiva el problema que los sociólogos han descrito como la "crisis de inducción". Además del efecto que la falta de atención al nuevo personal tiene sobre la renovación del personal, el efecto sobre los que se quedan no es de ninguna manera insignificante en términos de motivación.

Si las organizaciones desean desarrollar grupos bien motivados, es importante que demuestren a través de sus acciones desde el principio, que se cuida al personal de nuevo ingreso debido al alto valor que representan los recursos humanos dentro de las organizaciones

### **3.4 CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE LA INDUCCION**

Se puede decir que la ayuda de las ciencias de la conducta no necesariamente es para entender porque la gente tiene un problema cuando se une a una nueva organización laboral. La causa se puede atribuir fácilmente a lo extraño del medio ambiente, lo cual es una incomodidad inevitable que todos deben afrontar y aceptar y que desaparecerá con el tiempo.

Tal vez ese tipo de razonamiento sea el que se encuentra detrás del fracaso de muchas organizaciones para encontrar las causas del problema en forma mas profunda

y hallar las soluciones efectivas.

Las personas que se inician en un nuevo empleo se encuentran claramente en una posición de particular inseguridad; la continuidad de su vida se ha roto momentáneamente y comienzan en una situación de la cual no tenían antecedentes. En general, los logros pasados de las personas tienden a ayudarles en su nuevo ambiente laboral y se tienen que probar a sí mismas una vez más en las áreas profesional y social. La mayoría de estas dificultades se originan de un fenómeno bien establecido de conducta organizaciones y de grupo, y especialmente de factores del siguiente tipo:

Las organizaciones y los grupos desarrollan normas de conducta aceptable y esperada de sus miembros; los individuos de reciente ingreso tienen que aprender cuales son estas y aceptarlas e internalizarlas antes de ser aceptados como miembros del grupo. Estas normas pueden ser muy diferentes de las que tenían los grupos que los nuevos empleados dejaron recientemente y pueden hacer más difícil el proceso de adaptación.

La cohesión del grupo no siempre opera en direcciones productivas, también se puede emplear de modo antagónico hacia otros grupos o individuos que se perciben como no conformistas o inadaptados. Los nuevos empleados se pueden percibir como amenazas para los grupos por diversas razones y pueden experimentar problemas para ganarse la aceptación.

El contrato psicológico a menudo puede ser fuente de dificultades en la fase de inducción. Como ya se mencionó aparte del contrato firmado entre la organización contratante y el empleado respecto a la contratación y pagos por el trabajo, ambos

tienen expectativas en la conducta del otro que no se prescriben de manera formal. Por ejemplo, los nuevos empleados pueden considerar como un derecho básico un estilo de administración democrático.

No obstante, si encuentran estilos inesperados de autoritarismo, podrían creer que sus nuevos jefes los han defraudado, aun cuando no haya nada en el contrato formal respecto a los estilos de administración que se pueden adoptar.

### **3.5 RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACION CON RESPECTO A LA INDUCCION**

Para resolver los problemas de inducción, ayudar a los nuevos empleados a ajustarse a sus nuevos espacios laborales, ganarse su confianza y responsabilidad y prevenir costosos niveles de cambios laborales, se requieren actitudes y acciones positivas por parte de la organización contratante, basada en el conocimiento de que:

- a) La fase de inducción es mucho más crítica y estresante de lo que a menudo se piensa.
- b) La duración de la fase crítica varía en forma natural y depende de la adaptabilidad de cada individuo, pero bien puede durar muchos meses.
- c) Las causas que contribuyen al problema general se pueden encontrar en factores psicológicos y sociológicos que afectan la conducta de las organizaciones y de grupo, como se vio anteriormente.

d) La fase de inducción se debe planear y supervisar en forma muy cuidadosa, esto constituye la primera etapa en el desarrollo del personal de nuevo ingreso.

La responsabilidad de la orientación la comparten el departamento de personal y el supervisor inmediato. Por lo general los departamentos de personal orientan a los empleados sobre los intereses amplios y los benéficos de la organización. Con frecuencia el papel del departamento de personal en el programa concluye cuando los empleados se reúnen con sus supervisores, los cuales se encargan de la orientación específica al puesto y la adaptación al grupo específico de trabajo.

Los supervisores prosiguen el programa presentándoles a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.

### **3.6 CONSIDERACIONES EN LOS PROGRAMAS DE INDUCCION**

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa continuamente. Con frecuencia, dicha inducción requiere poco mas de un día o dos para establecerse. Durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre organización, recibir cierta cantidad de bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la organización y conocer diferentes personas. Este es el tipo de programa que se podría preparar para la gente que se espera se quede en la organización durante varios años.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, la organización necesita

comenzar con una idea clara de lo que pretende alcanzar como una base para el diseño del programa. Esto significa que se debe producir un propósito y un grupo de objetivos que nos ayuden a alcanzar el propósito. (Tyson, 1989).

Cuando se vierte gran cantidad de información, mucha de la cual puede ser innecesaria, en un lapso muy corto y muchas de las preguntas que los nuevos empleados necesitaban plantear quedan sin respuesta, es muy probable que los sentimientos iniciales de confusión, incomodidad e inseguridad se incrementen en lugar de mitigarse.

### **3.7 BENEFICIOS DE LA INDUCCION**

Los beneficios que ofrece un programa de inducción efectivo son:

Para la Organización

- a) Reducir costos de selección.
- b) Puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
- c) Se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
- d) La Organización puede aprender del personal nuevo. puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.
- e) Dan una impresión favorable de la Organización a los nuevos empleados.

Para el nuevo empleado:

- a) Reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos empleados.
- b) Pueden entrar a formar parte de la Organización con mayor rapidez.
- c) Se sienten mas seguros y convencidos de estar en su ambiente.
- d) Con menos ansiedad, tienen mayor capacidad para aprender sus nuevos deberes.
- e) El asedio de los compañeros o las críticas pueden mantenerse en su perspectiva apropiada, puesto que los trabajadores mejor orientados tienen esperanzas mas realistas del empleo.
- f) Necesitan menos atención de sus compañeros de trabajo, así como de los supervisores.
- g) Tienen un mejor rendimiento y menos probabilidades de abandonar su empleo.

### **3.8 ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE INDUCCION**

Los programas de inducción se deben de basar en necesidades individuales teniendo en cuenta las necesidades de grupo particulares.

Debe de contener una dirección por medio de metas y objetivos.

Debe de ser participativo e interesante para los participantes

Cuando el curso se centra en el aprendiz, se motiva al participante y mejora el aprendizaje.

El personal que hace la inducción debe de contar con conocimientos, habilidades y comprensión adecuados. Entre las habilidades prioritarias se encuentra la comunicación, que incluye presentar, escuchar y hacer preguntas.

En la mayoría de los casos el departamento de personal es el responsable de este proceso, desde el reclutamiento. Puede incluir a jefes, supervisores y gerentes.

La inducción no debe considerarse aisladamente, solo para aclimatar al recién llegado a la Organización. Ya que es parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento continúa con la inducción, después con la evaluación del personal y finaliza con la entrevista de salida. Debiendo existir una retroalimentación. (Meighan, 1991).

Los programas de orientación ayudan a los nuevos empleados a comprender los aspectos sociales, técnicos y culturales del sitio de trabajo.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por las

actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la Organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc. que se encuentran contenidos en el "Manual de Bienvenida" entregado a cada nuevo trabajador. (Arias, 1979).

"En las pequeñas empresas debería de existir por lo menos un manual u hojas de bienvenida... conforme la empresa es más grande la utilización de estos instrumentos es más importante..." (Grados, 1988, p. 258).

Estos programas están diseñados para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos, para presentar a los compañeros de trabajo y para relacionar su trabajo con el de la organización total.

Pueden ser breves, consistiendo en un solo día de conferencias, visitas a la planta y presentación de folletos explicativos de las políticas de empleo y de los productos, historia y perspectivas de la organización. Pueden, por otra parte involucrar una extensa serie de sesiones seguidas de arreglos de patrocinio.

El primer contacto del empleado con el entrenamiento generalmente es un curso de orientación en el cual el nuevo empleado aprende sobre la misión y propósito de la organización. El entrenamiento de orientación suministra una perspectiva de la organización completa y relaciona cada división, departamento, puesto y empleado individual con las actividades desarrolladas en total.

Se espera que en esta forma proporcionen una base para la aceptación y

participación del empleado, bajo la teoría de que si el empleado las entiende, aceptará, aprobará y apoyará las políticas y prácticas administrativas. (Dale Poder, 1976).

Para Byars y Rue (1984) los objetivos de la inducción son los siguientes:

Dar la bienvenida

Familiarizar a los nuevos empleados con los objetivos de la organización, ideología, historia, niveles de autoridad, productos o servicios e instalaciones.

Informar sobre políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y periodos de pago.

Indicar cuales son las tareas y responsabilidades como trabajador.

Para Wurtzel (1959), los aspectos importantes en la elaboración de un programa de inducción son los siguientes:

1. Antecedentes y políticas de la compañía.
2. Productos o servicios proporcionados.
3. Organización y funciones de la empresa.
4. Políticas de personal.
5. Servicios y prestaciones a empleados.
6. Instalaciones físicas.
7. Políticas de seguridad.

8. Presentación al supervisor y a los compañeros de trabajo.

9. Descripción del trabajo, deberes y normas.

Cada organización es probable que requiera un proceso específico de inducción, sin embargo, los puntos mencionados anteriormente nos pueden proporcionar una guía para la elaboración de nuestro programa específico.

### **Ayudas técnicas**

Constituyen ayudas técnicas para una adecuada inducción, los Folletos de Bienvenida, sirven como una guía de apoyo para los trabajadores de nuevo ingreso. Los siguientes puntos son algunas sugerencias en la elaboración de éstos.

- a) Que este folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo mas gráfico posible, ya que cuanto mas tenga de redacción, es mas difícil que sea leído.
- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante busca en él muchas cosas y si no las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe sustituir a la instrucción sino ser solo un auxiliar de la misma.

## CAPITULO 4

### INSTITUCIONES DE SALUD EN MEXICO

En el capítulo 2 se mostró la importancia que tiene para una organización laboral considerar los factores individuales del trabajador (valores y personalidad) en combinación con las expectativas de la propia organización (misión, comunicación y grupos, liderazgo y clima organizacional). En el capítulo 3 se revisaron definiciones del concepto de inducción, los tipos de inducción, problemas sobre la inducción y consideraciones importantes sobre la inducción. Sin embargo en la introducción ya se había mencionado la importancia que tiene un programa de inducción en las organizaciones laborales, cuyo objetivo es brindar algún servicio de salud, pero hasta aquí no se había hablado de una organización en particular. Debido a que el presente reporte laboral surgió en una institución privada que ofrece servicios de salud a la comunidad, es conveniente para la autora del presente reporte, abrir este capítulo haciendo una breve reseña de las instituciones de salud en México con la intención de dar pie a los antecedentes históricos de la mencionada institución.

“El Sistema Nacional de Salud está constituido por las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como local y de las personas físicas o morales de los sectores social y privado, que prestan servicios de salud. Así como por los mecanismos de coordinación de acciones, y tiene por objeto dar cumplimiento al derecho de la protección de la salud” (S.S.A., p. 3)

“Por servicios de salud se entienden aquellas acciones realizadas en beneficio del individuo y de la sociedad en general, dirigidas a proteger, promover y restaurar la salud de las personas y de la colectividad” (S.S.A., 1995, p.8)

La atención médica se proporciona a través de tres grandes grupos que brindan servicios de salud, como son:

Servicios públicos a la población en general (Secretaría de Salud), son los que se prestan en establecimientos públicos de salud a los habitantes del país, que así lo requieran, están regidos por criterios de universalidad y de gratuidad basados en las condiciones socioeconómicas de los usuarios.

El sistema de Seguridad Social que da servicios a derechohabientes del IMSS e ISSSTE.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), brinda atención a los obreros y trabajadores del sector privado, se sostienen con las cuotas que cotiza el patrón y el trabajador de acuerdo a sus percepciones.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), proporciona atención médica a todo el personal que preste sus servicios Instituciones del Estado, mediante el pago de cuotas quincenales proporcionales a sus percepciones, que dan servicio a clínicas y hospitales de segundo y tercer nivel.

Servicios privados, son los que presten personas físicas o morales en condiciones que convengan, con los usuarios, pagando estos el costo del servicio que soliciten.

Estas instituciones apoyan la política de salud en México ofreciendo a la población

más favorecida económicamente, servicios médicos variados, tanto en costo como en calidad.

#### Niveles de atención médica.

El sistema de atención para la salud en México, tiene tres niveles, que son:

**Primer nivel**, es el contacto inicial entre la comunidad y los servicios de salud. Este nivel tiene carácter promocional, educativo, protección específica y de atención de enfermos que requieren una medicina simplificada.

**Segundo nivel**, en este nivel se atienden los problemas no resueltos en el primer nivel, cuenta con mayores recursos diagnósticos y terapéuticos para tratar padecimientos un poco más complejos y que puedan requerir hospitalización.

**Tercer nivel**, la atención que se brinda en este nivel requiere de un tratamiento de alta especialización, con tecnología sofisticada y muy avanzada en detección y tratamiento.

Este nivel comprende a hospitales e institutos que dan atención a casos complejos no resueltos en el segundo nivel, cuenta con superespecialidades. En estos institutos, además, se realizan importantes labores de docencia e investigación.

Teniendo conocimiento de lo anterior es que partimos a conocer como inicia la idea de fundar la institución para la cual se desarrolla el proceso de inducción.

#### **4.1 INSTITUCIONES PRIVADAS**

Hace algunos años el campo de Medicina privada en México era amplio, sin embargo, la gente viajaba al extranjero para ser atendido con tecnología de vanguardia que le garantizara diagnósticos más exactos y tratamientos que aumentaran la probabilidad de un mejor pronóstico con el mínimo de invasión en el cuerpo del paciente a través del aprovechamiento de tecnologías más avanzadas.

#### **4.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION**

Debido a lo anterior es que nace la idea en el extranjero de invertir en la construcción de un hospital privado en México, siendo este el inicio del proyecto de la fundación de esta institución.

La inauguración fue en abril de 1984 con una capacidad de 200 camas.

En 1985 se contaba con una plantilla de 380 personas, el hospital abarcaba exclusivamente cuatro pisos y la ocupación promedio para internamiento hospitalario era de 50 pacientes.

En Estados Unidos el hospital formó parte de un Corporativo Norteamericano fundado por David A. Jones y Wendell Cherry.

Este corporativo ha estado construyendo y operando hospitales para el cuidado de la salud desde 1961, para 1977 operaba ya con 59 hospitales en 17 estados de la Unión Americana y uno en Inglaterra con una capacidad global de 8400 camas.

En 1978 casi dobló su tamaño adquiriendo una Compañía propietaria de 40 hospitales y en 1981 contaba con 90 hospitales y 16800 camas en 23 lugares de Estados Unidos, Inglaterra y Suiza.

El 19 de mayo de 1971 este corporativo fue reconocido como una de las mayores corporaciones de Estados Unidos.

Las oficinas centrales se encontraban en Louisville Kentucky, agosto de 1961.

El objetivo global de la organización: Alcanzar y mantener a través de un sistema de administración de hospitales, un inigualable nivel de calidad y productividad en la oferta de servicios hospitalarios que respondan a los valores y necesidades de los pacientes y sus médicos. (Boletín interno del Hospital, 1984)

Este hospital fue diseñado y equipado para ser definido como un centro de salud privado de mayor excelencia en el mundo.

Combinando la más alta tecnología y profesionalismo con las comodidades que se pueden encontrar en los mejores hoteles de prestigio internacional dando la idea de un centro de descanso.

En un inicio, ofrecía tratamientos especializados tales como: Medicina Cardiovascular, Neurología, Obstetricia, Cirugía Ortopédica, Plástica y Reconstructiva. Además de los métodos de diagnóstico más avanzados tales como microcirugía.

Proporcionaba atención médica esmerada a pacientes traumatizados de alto riesgo en las unidades coronarias, intensiva y urgencias. Además de revisión médica y pruebas funcionales para pacientes externos

Contaba con dos edificios para consultorios y un helipuerto para el traslado de pacientes graves.

En resumen esta institución utilizaba tecnología avanzada en combinación con alojamiento de primera clase que contribuyan al bienestar físico y mental de pacientes y visitantes.

#### **4.3 NACIONALIZACION DE LA INSTITUCION**

En 1986 el hospital fue vendido a un empresario mexicano quien le cambió el nombre, al que actualmente tiene. A partir de este momento la institución fiscalmente trabajó por medio de cuatro razones sociales las cuales tenían la función de contratar al personal de la siguiente manera:

Una de ellas abarcaba a todo el personal administrativo de la institución (secretarías, cajeros, mantenimiento, relaciones públicas, admisión, conmutador, contabilidad, etc.), otra a todo el personal clínico (radiólogos, enfermeras, químicos, inhaloterapeutas, laboratoristas, etc.) y las otras dos, al personal de la lavandería y al del restaurante.

Sin embargo, aunque fiscalmente todos laboran para diferentes empresas, Organizacionalmente dependen de una sola estructura manejándose bajo las mismas

políticas y filosofía.

Actualmente es una institución privada que ofrece servicios de salud de tercer nivel ya que cuenta con 67 especialidades diferentes y una plantilla de 1885 especialistas.

El hospital cuenta con una superficie de 70 000 metros cuadrados en su totalidad, con una capacidad para 202 camas, 19 quirófanos, 157 consultorios.

El servicio de urgencias cuenta con una superficie de 560 metros cuadrados, acceso terrestre y aéreo, estacionamiento para 1100 automóviles.

Existen clínicas de especializaciones, tales como: control de peso, tabaquismo, metabolismo óseo, dermalaser, oftalmolaser, clínica de mama, medicina hiperbárica, clínica de obesidad, clínica del deporte, etc.

La distribución se encuentra de la siguiente manera:

En el sótano y en la planta baja se ubican los departamentos administrativos y algunos departamentos clínicos como laboratorio, fisioterapia, urgencias, fisiología cardiovascular, resonancia magnética, aceleración lineal, rayos X, patología, farmacia y archivo clínico.

En el primer piso quirófanos, recuperación, terapia intensiva, terapia intermedia y fisiología pulmonar.

En el segundo piso Pediatría, Gineco-obstetricia, sala de labor y cuneros.

Del tercero al quinto piso se maneja todo lo relacionado a medicina interna.

El sexto piso del hospital está destinado a hospitalización ejecutiva, es decir, se ofrece un servicio con más exclusividad en las veinticuatro suites que lo componen.

Cuenta con áreas destinadas para las aseguradoras, 101 oficinas ejecutivas.

En la torre nueva existe un área de descanso para médicos conformada por un club deportivo de 1,400 metros cuadrados, que cuenta con gimnasio, alberca, canchas de tenis y bar. Así como un auditorio con capacidad para 402 personas.

Para esta institución es primordial la búsqueda constante de tecnología médica que proporcione mejores herramientas destinadas a la lucha contra las enfermedades mortíferas actuales; así como la actualización de conocimientos que permitan el progreso y mantenerse en el liderazgo, esto es columna vertebral de la institución por lo que en 10 años se han preparado a 183 residentes, a enfermería se le han proporcionado 16,500 horas de enseñanza y 2,200 horas de capacitación en general a nivel administrativo.

Aquí la calidad de los procedimientos aunada al talento profesional y vocación de servicio dan por resultado **“calidad médica por excelencia”**.

#### **4.4 SITUACION IMPERANTE EN LA INSTITUCION**

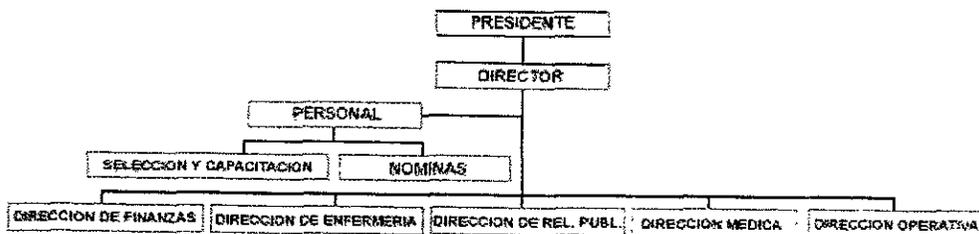
Hasta septiembre de 1992, en la Institución donde se realizó el presente reporte, no existía un adecuado proceso de inducción a la organización para el personal de nuevo ingreso. Simplemente después de firmar contrato daba comienzo su entrenamiento al puesto, en el campo de trabajo para el cual había sido contratado el nuevo trabajador.

El nuevo empleado no era familiarizado con sus compañeros ni con su ambiente laboral, desconocía el reglamento interno, las políticas, la estructura organizacional, etc., lo cuál iba aprendiendo sobre la marcha. Todo esto repercutiendo en la calidad de los servicios que se brindaban a los usuarios.

Por esta razón, es que una de las preocupaciones de los ejecutivos de esta institución, era contar con programa de inducción a la organización que proporcionara al nuevo empleado conocimientos sobre la misma, que le permitieran una rápida y mejor integración al grupo de trabajo logrando con esto mejorar la calidad de los servicios que se ofrecían.

De esta manera, es como en 1992 se decide la contratación de una persona responsable dentro del departamento de personal que desarrolle dicho proceso, dando comienzo el funcionamiento del área de selección y capacitación de personal dentro del Hospital Privado.

El departamento de personal depende de la dirección ejecutiva tal como se señala en el siguiente organigrama:



El área de selección y capacitación es un área de apoyo para todas las jefaturas pues ahí se recluta, selecciona y capacita a todo el personal administrativo y de

servicios tales como: secretarias, cajeros, financieros, contadores, personal de relaciones públicas, de mantenimiento, almacén, comunicaciones, biomédicos, enfermeras, químicos, laboratoristas, dietistas, telefonistas, inhaloterapistas, etc. Incluyendo en eventualmente niveles de mandos intermedios y ejecutivos.

Por lo tanto una de las responsabilidades del área de capacitación fue desarrollar un programa de inducción a la organización que cubriera las necesidades con las que llega todo empleado nuevo a una institución y esto facilitara una rápida integración.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La situación que presentaba la institución en donde se llevó a cabo el trabajo que compete el siguiente reporte era la que se describe a continuación:

El personal era contratado sin respaldarse en un perfil del puesto perfectamente establecido, normalmente era personal que conocía o tenía parentesco con el personal que ya estaba laborando. Y se le daba a escoger el puesto entre todas las vacantes existentes, frecuentemente sin ningún requisito específico.

En la mayoría de los casos, solo llenaban solicitud y ni siquiera presentaban la documentación mínima requerida.

Adicional a esto una vez firmado el contrato con la empresa, eran puestos inmediatamente a disposición del jefe de departamento que tenía la vacante, sin explicar nada acerca de la organización, reglamento, políticas, etc.

Esto empujaba al nuevo empleado a integrarse con su área de trabajo y organización sobre la marcha, de la misma manera que tenía que ir aprendiendo las funciones de su puesto en el mismo campo de trabajo, enfrentando a los usuarios del servicio, los cuáles exigían rapidez y eficiencia en todo momento.

Esta situación daba por resultado lo siguiente:

Debido al desconocimiento del reglamento interno el empleado incurría en errores que le ameritaban llamadas de atención injustas y esto ocasionaba mayor tensión en el desempeño de sus tareas.

El sentirse ajeno al grupo de trabajo le impedía mantener adecuadas relaciones con sus compañeros, ocasionando inseguridad y desconfianza.

Lo mismo sucedía al no conocer las políticas y objetivos de la Organización.

Todo esto generaba quejas de parte de los usuarios, errores que repercutían en los procedimientos administrativos de la organización, abandono del empleo, alta rotación de personal y finalmente pérdida de usuarios por mala calidad en los servicios.

Es finalmente por esto que se procedió al desarrollo de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, y al desarrollo e implantación de un programa de inducción a la organización que proporcione al nuevo empleado los elementos mínimos necesarios para su integración con la organización y su adecuado desenvolvimiento dentro de ésta.

Por lo anteriormente expuesto es que el objetivo de este trabajo es dar cuenta exclusivamente de la experiencia obtenida a lo largo del desarrollo y la implantación del

## **CAPITULO 5**

### **PROCEDIMIENTO**

#### **Objetivo General:**

Facilitar al empleado de nuevo ingreso una rápida y adecuada integración al equipo de trabajo proporcionándole información sobre la organización a fin de poder dirigir esfuerzos en común hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### **DESCRIPCION DE LA POBLACION**

La población total fue de 480 empleados, que fueron contratados en la institución durante 1993 a 1994 mismos que participaron en los programas de inducción a la organización que se impartieron durante ese año.

Susan Pick (1979) considera que una muestra del 30% es representativa de la población total por tal razón para fines de este reporte solo se trabajo con una muestra de 145 trabajadores de estos 480 mencionados anteriormente seleccionados al azar que equivale al 30% de la población total.

Las características de la muestra seleccionada fueron las siguientes: 65 hombres y 80 mujeres, con un promedio de edad de 26 años. De esta muestra 62 personas son casadas y 83 solteras. Su grado máximo de estudios es de nivel primaria hasta nivel licenciatura o carreras técnicas: por ejemplo 6 personas tenían un grado máximo de

primaria, 31 de secundaria, 25 de preparatoria, 18 de licenciatura y 65 personas una carrera técnica. Los puestos que cubren los trabajadores de la muestra están divididos en dos categorías: clínicos que son las enfermeras, los técnicos radiólogos, laboratoristas, inhaloterapistas, farmacéuticos, químicos, personal de dietas y fisioterapistas ; mientras que los puestos administrativos están cubiertos por las secretarias, cajeros, personal de mantenimiento, de relaciones públicas, admisión, almacenistas, personal de comunicaciones, biomédicos, camilleros, recepcionistas, contadores, personal de sistemas, del estacionamiento, de la tienda de regalos, y archivistas. La muestra estuvo formada por 91 trabajadores en el área clínica y 54 trabajadores en el área administrativa.

## **MATERIALES**

Para cumplir con el objetivo previamente mencionado, se elaboró un programa de inducción a la organización dirigido a los trabajadores de nuevo ingreso y dos cuestionarios; uno de evaluación y otro de opinión sobre el programa de inducción, además de un manual de bienvenida.

Con el propósito de describir sistemáticamente el procedimiento seguido en la elaboración de los instrumentos, así como su aplicación, la presente sección fue dividida en cuatro apartados. En el primer apartado se describe el procedimiento que se siguió para elaborar el programa de inducción. En el segundo se describe el procedimiento que se siguió para construir el cuestionario de evaluación al programa de inducción. En el tercer apartado se describe el procedimiento seguido para elaborar el

cuestionario de opinión. En el cuarto apartado se describe el escenario donde se impartió el programa de inducción y finalmente, en el quinto apartado se describe la forma en que se aplicó el programa de inducción.

## **5.1 PROGRAMA DE INDUCCION**

El presente programa de inducción se elaboró con base a nueve puntos que Wurtzel (1959) considera son los aspectos más importantes que debe contener un programa. Por tal razón el curso de inducción se realizó cubriendo los siguientes puntos: 1) antecedentes y políticas de la institución, 2) servicios proporcionados por la institución, 3) organización y funciones de la institución, 4) políticas de personal, 5) servicios y prestaciones a empleados, 6) instalaciones físicas, 7) políticas de seguridad, 8) presentación de compañeros y directivos de la institución y 9) descripción de sus deberes y normas de la institución.

La información referente a los antecedentes y filosofía de la institución fue recolectada de documentos informativos que se encontraban archivados, mediante preguntas al personal mas antiguo, a los jefes de departamento y en juntas con los directivos de la institución. En estas juntas se decidió realizar un video institucional, con el propósito de apoyar dichos antecedentes y filosofía.

Para la elaboración de este video se trabajó sobre un guión y posteriormente se contrató una agencia especializada para su filmación. La filmación se llevó a cabo

dentro de las instalaciones del hospital y con la participación del personal que labora en él. También se utilizaron algunas fotografías ya existentes en los archivos.

La información referente a los servicios que proporciona la institución se recabó por medio de pláticas con los jefes de departamento y de folletos dirigidos a los usuarios.

La información referente a la estructura organizacional de la institución ya existía, pues cada dirección contaba con su propio organigrama. Solamente se procedió a su actualización y a la elaboración de acetatos para su explicación durante el desarrollo del programa.

La información referente a las políticas y normas para el personal, y políticas de seguridad se obtuvo mediante pláticas con los directivos y jefes de departamento, ya que eran del dominio de algunos empleados pero no existían documentos escritos que las apoyaran y les dieran formalidad.

La información referente a las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores, se obtuvo de la ley federal del trabajo, realizando los respectivos ajustes que los directivos de la institución aprobaron. En este punto tampoco se contaba con información escrita.

Respecto a las instalaciones físicas se decidió en común acuerdo con los directivos, hacer un recorrido con el personal de nuevo ingreso a cada uno de los departamentos que integran el hospital. Se programó que se realizara al terminar la exposición del programa.

En cuanto a las presentaciones de los directivos, la dirección acordó que se llevaría a cabo presentando al grupo fotografías en acetato de gerentes y directores solamente. Ya que a su jefe directo lo conocen desde la entrevista que sostienen durante el proceso de selección con el jefe del servicio.. Referente a la presentación con sus compañeros, en esta etapa del proceso de inducción solo se familiarizarán con los demás participantes del grupo, por lo que se convino que una dinámica al inicio del programa sería de gran utilidad.

Cabe mencionar que la presentación con sus compañeros del departamento al que pertenecerán la lleva a cabo su jefe directo los primeros días después de firmar contrato.

Finalmente la autora del presente reporte organizó la información previamente mencionada en el programa de inducción y en un manual de bienvenida, cuya estructura y detalle se muestra en los anexos I y IV respectivamente.

## **5.2 CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PROGRAMA**

Una vez elaborado el programa de inducción, surgió la necesidad de conocer si se había logrado transmitir a las personas que asistirían, la información expuesta. Por lo que se decidió elaborar un cuestionario.

Un cuestionario se define como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.

Los cuestionarios pueden ser abiertos, en los que se pregunta al sujeto algo y se le deja en libertad para que responda como quiera. En cuestionarios escritos se deja un espacio libre, y dependiendo del espacio que se asigne para cada respuesta, el sujeto puede darse una idea de qué tan reducida o que tan extensa debe ser ésta. Es muy útil y proporciona mucha información, puesto que le brinda al sujeto plena libertad para responder cuanto y como quiera. Aunque requiere de más tiempo por parte del informante, además de que es más difícil de analizar y codificar por parte del investigador.

Otro tipo de cuestionarios son los cerrados los cuales están estructurados de manera que al informante solo se le ofrecen determinadas alternativas de respuesta. Este tipo de cuestionarios es más fácil de contestar y codificar, aunque algunas veces son demasiado rígidos y el sujeto puede perder espontaneidad en las respuestas.

Tiene varias ventajas muy evidentes como: facilidad en la aplicación y facilidad para contestarlo y codificarlo. Aunque una de sus desventajas es que al ofrecerle categorías al informante se le están "sugiriendo" las respuestas.

Entre los cuestionarios cerrados están los que se redactan de manera que el sujeto tenga dos o más opciones para contestar, pueden ser solamente dos como: sí, no; correcto, incorrecto; etc. ( Susan Pick, 1979 ).

El cuestionario que se elaboró contiene 20 reactivos dicotómicos que fueron obtenidos de la información que contiene el programa de inducción referido en el anexo I. La razón de hacer el cuestionario en forma dicotómica se debió a dos factores: a) con el propósito de economizar tiempo de aplicación y b) con el propósito de conocer si el evaluado sabe o no la respuesta correcta. Un cuestionario de opción múltiple o preguntas abiertas posiblemente hubiera permitido una categorización más fina de los conocimientos adquiridos. Sin embargo esto no es el propósito del cuestionario sino es simplemente explorar si el programa está cumpliendo con el objetivo de transmitir información sobre la organización a los participantes.

Este cuestionario contiene por lo menos dos reactivos de cada uno de los aspectos que Wurtzel (1959) considera importantes en la elaboración de un programa de inducción. Por ejemplo los reactivos 1,2,5,6,7,8 y 9, se refieren a los antecedentes y filosofía de la institución; los reactivos 10 y 20 se relacionan con los servicios proporcionados por la institución; los reactivos 3 y 4 se refieren a la estructura organizacional de la institución; los reactivos 11 y 12 se refieren a las políticas para el personal; los reactivos 14 y 15 se refieren a las prestaciones para empleados; los reactivos 13, 16, 17 y 19 se refieren a las normas y reglamentos (aspectos 7 y 9 de Wurtzel, 1959) mientras que los reactivos 3 y 4 también se refieren al conocimiento de sus compañeros de trabajo.

En el anexo II se muestra el formato en que se aplicó a la muestra con las respuestas acertadas marcadas con una cruz.

### **5.3 CUESTIONARIO DE OPINION DEL PROGRAMA**

Otro instrumento utilizado en el presente reporte laboral fue un cuestionario de opinión sobre el programa de inducción. Este cuestionario se elaboró planteando preguntas abiertas con la finalidad de que los sujetos estuvieran en toda la libertad de expresar abiertamente sus respuestas. El propósito de este cuestionario fue explorar algunos aspectos tales como: la opinión del participante sobre el programa de inducción, saber si se contestaron todas sus dudas, saber como se sintieron en el grupo durante el desarrollo del programa, conocer su opinión sobre el material utilizado, conocer sus sugerencias para mejorarlo, etc. Este cuestionario se muestra en el anexo III.

### **5.4 ESCENARIO**

El programa de inducción así como la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en un aula de la institución. Esta aula tiene una capacidad para cincuenta personas y cuenta con sillas de paleta. El aula tiene una superficie de 15 metros cuadrados, cuenta con aire acondicionado y una adecuada iluminación. También tiene el equipo necesario para presentaciones de este tipo: pantalla, retroproyector de acetatos, televisión, video y rotafolio.

## 5.5 APLICACIÓN DEL PROGRAMA Y CUESTIONARIOS

El programa se impartió por primera vez desde enero de 1993 y se continúa impartiendo hasta la fecha. Sin embargo los datos obtenidos para el presente reporte son los referentes a enero del 93 a enero del 94. El programa se impartió a una audiencia que variaba de diez a cuarenta personas dependiendo de la cantidad de personal que había sido seleccionado durante esa semana.

Una vez que se tomaba la decisión de que candidato cubriría la vacante que se tenía en algún departamento, se le citaba para participar en el programa de inducción más próximo a impartir.

El programa se impartía y se sigue impartiendo cada ocho días los días viernes por la mañana. La audiencia mínima requerida es de diez participantes, y en el caso de no contar con este número se pospone para ocho días después.

Al terminar el programa se procede a la firma del contrato, para que se presenten a laborar en su departamento el siguiente lunes.

El personal que participó en el presente reporte fue en general correspondiente a un nivel operativo, aunque eventualmente participaba alguno correspondiente a mandos intermedios.

El horario en que abarca este programa es de las nueve de la mañana hasta las dos de la tarde, haciendo un receso de veinte minutos. Durante este receso se proporciona café y galletas a los asistentes en la misma área ya que el aula cuenta con espacio suficiente. En el anexo I se muestran los horarios específicos que se siguieron

para el desarrollo de cada punto del programa, desde la presentación del instructor hasta la despedida.

Posteriormente se pidió a los asistentes su ayuda para contestar de manera honesta los dos cuestionarios descritos en la sección de materiales, haciendo énfasis en que la información sería confidencial y anónima en el caso del cuestionario de opinión.

## CAPITULO 6

### ANALISIS DE RESULTADOS

#### 6.1 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Uno de los propósitos del programa de inducción fue brindar al trabajador información sobre los antecedentes y filosofía de la institución, servicios proporcionados por la misma, su estructura organizacional, políticas de personal, sus prestaciones, sus normas y reglamentos, así como favorecer el conocimiento de sus compañeros de trabajo. La tabla I representa cada uno de los aspectos mencionados, como los reactivos del cuestionario que evalúan cada aspecto y el porcentaje de aciertos.

En la tabla I se puede observar que los reactivos 6 y 9, correspondientes a las preguntas sobre antecedentes y filosofía de la institución fueron respondidos acertadamente por el 100% de los empleados. Esto significa que el programa de inducción cumplió con el propósito de informar al empleado sobre los antecedentes y filosofía de la institución donde trabaja. El reactivo 8 fue respondido acertadamente únicamente por el 35% de la muestra, lo que significa que no hay una clara explicación dentro del programa en lo que se refiere al "Trato Angeles". Mientras que los reactivos 1, 2, 5 y 7 reflejan una buena comprensión de los participantes en lo referente a los antecedentes, objetivo y filosofía ya que fueron respondidos acertadamente por el 90, 80, 95 y 95%, respectivamente.

En el aspecto de servicios proporcionados por la institución, la tabla I muestra que el reactivo 20, fue respondido acertadamente por el 55% de los participantes. En este

caso, el programa de inducción no está enfatizando lo suficiente sobre lo que significa la calidad del servicio en la institución. El reactivo 10 fue respondido acertadamente por el 95% de los participantes, este resultado significa que el programa de inducción cumplió con el propósito de informar a los participantes sobre quienes son los usuarios de nuestros servicios.

En el aspecto de estructura organizacional de la institución, en la tabla I se muestra que el reactivo 4 fue respondido acertadamente por el 70% de los participantes; mientras que el reactivo 3 fue respondido acertadamente por el 95%. En este caso los reactivos 3 y 4 también están reflejando los efectos del programa de inducción, al informar a los participantes sobre la estructura organizacional de la empresa.

En el aspecto de políticas del personal, la tabla I muestra que los reactivos 11 y 12 fueron respondidos acertadamente por el 80 y 95% de los participantes respectivamente. Estos resultados muestran que el programa de inducción cumplió con el objetivo de informar a los aspirantes sobre un periodo de valoración y su contratación definitiva.

En el aspecto de prestaciones, la tabla I muestra que los reactivos 14 y 15, fueron respondidos acertadamente por el 85% de los trabajadores. Estos resultados indican que el programa de inducción cumplió con el propósito de informar a los participantes sobre sus prestaciones y sus derechos como trabajadores. Por ejemplo aguinaldo y periodo vacacional.

En el aspecto de normas y reglamentos, la tabla I muestra que los reactivos 16, 17 y 19 fueron respondidos acertadamente por el 100% de los aspirantes; mientras que el

reactivo 13 fue respondido acertadamente por el 90% y el reactivo 18 fue respondido acertadamente por el 80%. Esto significa que el programa de inducción cumplió con el propósito de informar a los aspirantes sobre las normas y reglamentos que existen en la institución. Por ejemplo retardos, justificación de faltas, incapacidades médicas, rescisión de contrato y tipo de vestimenta.

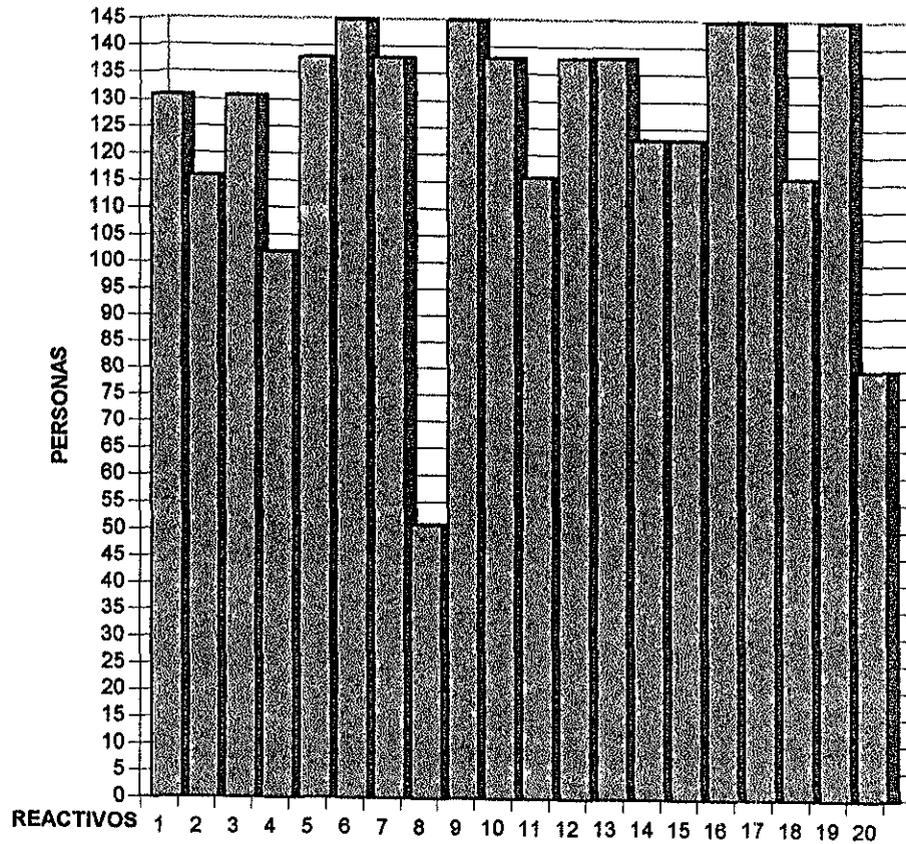
En el aspecto del conocimiento de sus compañeros de trabajo, la tabla I muestra que el reactivo 4 fue respondido acertadamente por el 70% de los aspirantes; mientras que el reactivo 3 fue respondido acertadamente por el 95%. Un análisis del cuestionario muestra que éstos reactivos también pertenecen al aspecto de estructura organizacional. Por tal razón el significado es el mismo: el programa de inducción cumplió con el propósito de informar a los aspirantes sobre quienes serán sus compañeros de trabajo.

**TABLA I**

<b>REACTIVO</b>	<b>% DE ACIERTOS</b>	<b>% DE ERRORES</b>
<b>ANTECEDENTES Y FILOSOFIA DE LA INSTITUCION</b>		
1	90%	10%
2	80%	20%
5	95%	5%
6	100%	0%
7	95%	5%
8	35%	65%
9	100%	0%
<b>SERVICIOS PRESTADOS POR LA INSTITUCION</b>		
10	95%	5%
20	55%	45%
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
3	95%	5%
4	70%	30%
<b>POLITICAS DE PERSONAL</b>		
11	80%	20%
12	95%	5%
<b>PRESTACIONES</b>		
14	85%	15%
15	85%	15%
<b>NORMAS Y REGLAMENTOS</b>		
13	90%	10%
16	100%	0%
17	100%	0%
18	80%	20%
19	100%	0%
<b>CONOCIMIENTO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>		
3	95%	5%
4	70%	30%

LA TABLA I MUESTRA CADA UNO DE LOS ASPECTOS MEDIDOS POR EL CUESTIONARIO, LOS REACTIVOS, LOS PORCENTAJES DE ACIERTOS Y LOS PORCENTAJES DE ERROR DE LOS TRABAJADORES.

En la siguiente gráfica se muestra el número de personas que contestó acertadamente cada uno de los veinte reactivos representados en la abscisa. En esta gráfica el lector puede observar que los reactivos 6,9,16,17 y 19, fueron respondidos acertadamente por las ciento cuarenta y cinco personas de la muestra y ninguno cometió errores en estas preguntas. Los reactivos 3,5,7,10 y 12 fueron respondidos acertadamente por 138 personas. Los reactivos 1 y 3 fueron respondidos con acierto por 131 personas. Los reactivos 14 y 15 fueron respondidos acertadamente por 123 personas. los reactivos 2,11, y 18 fueron respondidos con acierto por 116 personas. Mientras que los reactivos 8, 20 y 4, son los que tienen un mayor número de errores pues el reactivo 4 fue respondido con acierto por 102 personas, el 8 por 51 y el 20 por 80 personas.



LA GRAFICA REPRESENTA EL NUMERO DE PERSONAS QUE RESPONDIÓ ACERTADAMENTE EN CADA REACTIVO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION

## 6.2 CUESTIONARIO DE OPINION DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Otro instrumento utilizado en el presente reporte laboral, fue un cuestionario de opinión. El propósito de este cuestionario fue el de explorar algunos aspectos tales como: la opinión del aspirante sobre el programa de inducción, saber si se contestaron todas sus dudas, que aportaciones les brindó el programa, cómo se sintieron en el grupo durante el desarrollo del programa, conocer sus sugerencias para mejorarlo, etc.

Con el propósito de sintetizar la información proporcionada por el cuestionario de opinión, se decidió hacer categorías de respuesta con las palabras más frecuentemente utilizadas por los trabajadores. Por ejemplo en la pregunta 1) que le pareció el curso ? un trabajador respondió que le pareció ilustrativo e informativo, mientras que 60 trabajadores utilizaron la palabra informativo, y los restantes utilizaron otras palabras pero no la de ilustrativo. En este caso, se decidió convencionalmente contar a este sujeto en la categoría de informativo y desechar la palabra ilustrativo como una categoría. También hubo trabajadores que utilizaron las palabras completo y adecuado; mientras que otros trabajadores utilizaron una u otra. En estos casos, también se decidió con base en el número de personas que usaron las dos palabras formar una sola categoría como completo y adecuado. En el caso de los trabajadores que usaron dos palabras como informativo y agradable, se decidió convencionalmente introducirlos en una u otra categoría, dependiendo de la primer palabra utilizada. La razón por la que no se usó una sola categoría para el rubro de informativo y agradable fue que la mayor frecuencia de ocurrencia se encontraba en forma separada. Finalmente ninguna de las respuestas asignadas a una categoría, se duplicó en otra. En algunos casos, la autora del presente reporte consideró que algunas categorías de respuesta como educativo e

informativo, podrían considerarse sinónimos, pero decidió dejar la categoría por separado cuando por lo menos dos personas utilizaron esta palabra por separado y ninguna otra.

En la tabla II se muestra la pregunta de opinión sobre el programa y las categorías de respuesta obtenidas, así como el número de personas cuyas respuestas se ubicaron en una determinada categoría y su porcentaje. Los porcentajes fueron redondeados al inmediato superior e inferior. En todos los reactivos se siguió el mismo procedimiento.

La tabla II muestra que existieron ocho categorías de respuesta. En esta tabla se observa que 61 personas consideraron informativo el programa de inducción; 41 personas respondieron que muy bueno y 22 personas lo consideraron interesante. El total indica que 124 personas consideraron el programa de inducción informativo, muy bueno e interesante lo cual equivale a un 85% de la muestra; mientras que las restantes 21 personas se distribuyen en categorías como: claro, preciso, dinámico y activo, agradable y educativo, lo cual equivale a un 15% de la muestra. En este caso no existen comentarios negativos hacia el programa de inducción, sin embargo la pregunta es abierta y anónima, no es una pregunta sesgada, por lo que el programa cumple con uno de los propósitos de brindar información a los trabajadores y el 42% al menos lo consideró así.

TABLA II

1.- ¿QUE LE PARECIO EL CURSO?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	Nº. DE PERSONAS	PORCENTAJES
INFORMATIVO	61	42.07%
MUY BUENO	41	28.28%
INTERESANTE	22	15.17%
COMPLETO Y ADECUADO	9	6.21%
DINAMICO Y ACTIVO	4	2.76%
AGRADABLE	4	2.76%
CLARO Y PRECISO	2	1.38%
EDUCATIVO	2	1.38%
TOTAL	145	100%

72

LA TABLA II MUESTRA EL REACTIVO 1 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

La tabla III muestra el reactivo 2) ¿se contestaron satisfactoriamente todas sus dudas? La pregunta en este reactivo fue dicotómica por lo que las categorías de respuesta, fueron si o no. En la tabla III se puede observar que las 145 personas de la muestra respondieron afirmativamente a esta pregunta lo cual equivale al 100% de la muestra. Sin embargo esta pregunta es dicotómica y sesgada. En futuras aplicaciones deberá ser modificada, deberá plantearse en forma abierta ya que puede proporcionar mayor información sobre sus dudas en el programa de inducción.

TABLA III

2.- ¿SE CONTESTARON SATISFACTORIAMENTE TODAS SUS DUDAS?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
SI	145	100%
NO	0	0%
TOTAL	145	100%

LA TABLA III MUESTRA EL REACTIVO 2 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

La tabla IV muestra las categorías de respuesta obtenidas en el reactivo 3) ¿qué le aportó personalmente este curso? En esta tabla se observa que 57 personas respondieron que el programa les aportó información sobre la institución. Sin embargo 43 personas respondieron que el programa les brindó información sobre como tratar al usuario. Las restantes personas respondieron que el programa fue motivacional, les generó conciencia ética, les informó sobre como realizar su trabajo y solamente dos personas no respondieron. Si se considera que el porcentaje de personas que opinan que el programa les brindó información sobre la institución y como tratar al usuario fue alrededor del 69%, significa que el programa de inducción además de cumplir con el objetivo de informar al aspirante sobre la institución, también cumple con el objetivo de familiarizarlo con los valores de la institución. Este efecto no se observó claramente en el análisis de resultados del cuestionario de evaluación del programa. Sin embargo este tipo de respuesta confirma que el programa de inducción tuvo un efecto sobre los aspirantes en el servicio que se espera ofrezcan en la institución.

TABLA IV

3.- ¿QUE LE APORTO PERSONALMENTE ESTE CURSO?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
INFORMACION SOBRE LA INSTITUCION	57	39.31%
COMO TRATAR AL USUARIO	43	29.66%
FUE MOTIVACIONAL	22	15.17%
TOMAR CONCIENCIA ETICA	12	8.28%
COMO HACER MI TRABAJO CON CALIDAD	9	6.21%
NO RESPONDIERON	2	1.38%
TOTAL	145	100%

76

LA TABLA IV MUESTRA EL REACTIVO 3 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

La tabla V muestra las categorías de respuesta generadas por el reactivo 4) ¿cómo habló el instructor? En esta tabla se observa que 44 personas de la muestra, respondieron que el instructor habló muy bien, 33 personas respondieron que el instructor fue claro, 19 personas respondieron que entendieron, 15 personas que el instructor fue preciso y objetivo; mientras que las restantes se distribuyen en las categorías de agradable, con seguridad, elocuente, amena y directa. Estos datos indican que por lo menos el 73% de la muestra consideró que el lenguaje del instructor fue muy bueno, entendible, preciso y objetivo.

TABLA V

4.- ¿COMO HABLO EL INSTRUCTOR?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
MUY BIEN	44	30.34%
CLARO	33	22.76%
ENTENDIBLE	19	13.10%
PRECISA Y OBJETIVA	15	10.34%
AGRADABLE	10	6.90%
CON SEGURIDAD	7	4.83%
ELOCUENTE	7	4.83%
AMENA	5	3.45%
DIRECTA	5	3.45%
TOTAL	145	100%

LA TABLA V MUESTRA EL REACTIVO 4 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

En la tabla VI se muestran las nueve categorías de respuesta generadas por el reactivo 5) ¿cómo se sintió en el grupo? En esta tabla se muestra que únicamente cuatro personas se sintieron tensas y nerviosas; otras cinco personas se sintieron al principio tensas y después en confianza. Estos datos equivalen al 7% de la muestra; mientras que el 93% restante se distribuyó en categorías como bien, relajados y tranquilos, en confianza, a gusto, motivados, seguros e integrados. Por lo tanto, el programa de inducción también cumplió con el objetivo de generar un ambiente favorable al personal de nuevo ingreso.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

TABLA VI

5.- ¿COMO SE SINTIO EN EL GRUPO?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
BIEN	57	39.31%
RELAJADO Y TRANQUILO	23	15.86%
A GUSTO	22	15.17%
EN CONFIANZA	17	11.72%
MOTIVADO	6	4.14%
SEGURO	6	4.14%
INTEGRADO	4	2.76%
AL PRINCIPIO TENSO DESPUES EN CONFIANZA	6	4.14%
POCO TENSO Y NERVIOSO	4	2.76%
TOTAL	145	100%

8

LA TABLA VI MUESTRA EL REACTIVO 5 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

En la tabla VII se muestran las seis categorías de respuesta generadas por el reactivo 6) ¿cómo fue el material de apoyo utilizado? En esta tabla se muestra que 75 personas lo consideraron muy bueno, 30 personas lo consideraron el necesario y el adecuado; mientras que las restantes personas se distribuyeron en categorías como excelente y perfecto, entendible y claro, didáctico. Pero seis personas que equivalen al 4% de la muestra no respondieron. En este caso podría interpretarse como que no fue de su agrado, sin embargo el 96% de la muestra opina que fue en general el apropiado. Por lo tanto, no se considera apropiado realizar cambios en el material de apoyo en futuras presentaciones, sólo cuando lo requiera su actualización.

TABLA VII

6.- ¿COMO FUE EL MATERIAL DE APOYO UTILIZADO?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
MUY BUENO	75	51.72%
FUE EL NECESARIO Y EL ADECUADO	30	20.69%
EXCELENTE, PERFECTO	15	10.34%
ENTENDIBLE Y CLARO	15	10.34%
DIDACTICO	6	4.14%
NO RESPONDIO	4	2.76%
TOTAL	145	100%

8 LA TABLA VII MUESTRA EL REACTIVO 6 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RESPUESTA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

En la tabla VIII se muestran las nueve categorías de respuesta generadas por el reactivo 7) ¿podría dar alguna sugerencia para mejorarlo? En esta tabla se muestra que 46 personas equivalente al 32% de la muestra respondió no, ninguna; 39 personas equivalente al 26% de la muestra respondió muy bien, es excelente, magnifico y dinámico. Sin embargo las personas que realmente hicieron sugerencias brindan mayor información sobre las limitaciones del programa de inducción. Por ejemplo las sugerencias se distribuyen en las siguientes categorías: que continúe la capacitación para seguir siendo mejores, que se les debe proporcionar más información por escrito, mejorar el sonido de la televisión, que participen los jefes de departamento para profundizar mas en las actividades de cada departamento. También dos personas que equivalen al 1% de la muestra , sugirieron que los videos fueran con caricaturas. Esta sugerencia posiblemente se refiera a que los videos les parecieron aburridos y su petición es que sean más dinámicos. Aún cuando las personas que realmente hicieron sugerencias al programa son únicamente el 32% de la muestra, se consideran muy valiosos sus comentarios para tratar de mejorar el programa en futuras aplicaciones.

TABLA VIII

7.- ¿PODRIA DAR ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORARLO?		
CATEGORIAS DE RESPUESTA	No. DE PERSONAS	PORCENTAJES
NO, NINGUNA	46	32%
MUY BIEN, ES EXCELENTE, MAGNIFICO Y DINAMICO	39	27%
ESTA COMPLETO Y ADECUADO	13	9%
QUE CONTINUE LA CAPACITACION PARA SEGUIR SIENDO EL MEJOR	17	12%
PROPORCIONAR MAS INFORMACION ESCRITA	14	10%
MEJORAR EL SONIDO	10	7%
QUE PARTICIPEN LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, PARA PROFUNDIZAR EN LAS ACTIVIDADES DE CADA DEPARTAMENTO	4	3%
QUE LOS VIDEOS SEAN CON CARICATURAS	2	1%
TOTAL	145	100%

8 LA TABLA VIII MUESTRA EL REACTIVO 7 DEL CUESTIONARIO DE OPINION, LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE SUGERENCIA, EL NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE UBICA EN CADA CATEGORIA Y SU PORCENTAJE.

### 6.3 ANALISIS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PROGRAMA

En este apartado se analizan las limitaciones observadas en algunos de los reactivos diseñados a explorar los efectos del programa de inducción. Por ejemplo los reactivos fueron 6 y 9 correspondientes a los antecedentes y filosofía de la institución; los reactivos 16, 17 y 19 correspondientes a las normas y reglamentos de la institución, fueron respondidos acertadamente por el 100% de los participantes. Estos resultados podrían interpretarse como que el programa de inducción cumplió al 100% informando sobre antecedentes, filosofía, normas y reglamentos. Sin embargo un análisis de estas preguntas muestra que son tendenciosas y sugerentes de la respuesta correcta. Por ejemplo el reactivo 6 dice lo siguiente: la misión de nuestra institución es ofrecer servicios médicos de excelencia. En este caso el trabajador se sabe parte de un hospital y también sabe que se ofrecen servicios médicos. Por lo tanto es probable que el trabajador responda afirmativamente no al servicio de excelencia que se pretende brindar sino únicamente al servicio médico que se ofrece. Otro ejemplo se encuentra en el reactivo 19 cuya pregunta es: puedo venir a trabajar con la ropa que más me gusta. Cabe señalar que el 90% de los trabajadores del hospital usan uniforme, por lo tanto es posible que respondan en forma falsa (acierto) a este reactivo, no porque el trabajador tenga conocimiento que debe de asistir vestido de manera presentable, sino al hecho de usar un uniforme (véase tabla I en la sección de evaluación). Por lo tanto los reactivos 6,9,16,17 y 19, deberán ser replanteados en futuras aplicaciones del cuestionario de evaluación del programa de inducción.

Por otro lado, también en la sección de evaluación se mostró que existen reactivos respondidos acertadamente por muy pocos trabajadores. Por ejemplo los reactivos 8 y

20 fueron respondidos acertadamente por el 35% y el 55% de la muestra. Estos datos podrían indicar que el programa de inducción no está cumpliendo con los propósitos de informar sobre los antecedentes, filosofía, y servicios proporcionados por la institución. Sin embargo un análisis de los reactivos mostró que las preguntas están formuladas en forma ambigua. Por ejemplo el reactivo 8 está formulado de la siguiente forma: este trato significa que el paciente se sienta como atendido por los ángeles. En este reactivo se espera que el trabajador responda falso (acierto) ya que la filosofía del hospital se refiere con el "trato ángeles" a tratar al usuario con cortesía, amabilidad, honestidad, profesionalismo, ética y humanamente. Sin embargo es posible que el empleado crea que el "trato ángeles" significa que el paciente se sienta como atendido por ángeles. Por lo tanto los reactivos 8 y 20 también deberán ser replanteados en futuras aplicaciones del cuestionario.

Los restantes reactivos (1,2,3,4,5,7,10,11,12,13,14,15 y 18) fueron respondidos acertadamente en un rango del 70% y 90% de la muestra. Estos reactivos tienen un margen de error pero también tienen un margen de acierto amplio, por lo tanto son mejores indicadores de los efectos del programa de inducción.

Como se mencionó en la sección de materiales, las preguntas abiertas pudieran ser la mejor estrategia para evaluar el programa de inducción, sin embargo los participantes tienen limitaciones de tiempo que les impiden sentarse tranquilamente a responder veinte preguntas abiertas. Otra alternativa que podría usarse en el futuro, son cuestionarios de opción múltiple que permitieran una medición más fina de los efectos del programa de inducción sobre los participantes.

También es conveniente señalar que este trabajo fue un primer intento por organizar y sistematizar la información psicológica desde la creación del hospital, Por lo tanto existen tantas limitaciones como proyectos y propósitos en el futuro. Por ejemplo los reactivos del cuestionario deberán ser validados por lo menos con un procedimiento interjueces, se deberá sacar confiabilidad con test-retest y cada aspecto medido, deberá contener el mismo número de reactivos.

#### **6.4 ANALISIS DEL CUESTIONARIO DE OPINION DEL PROGRAMA DE**

##### **INDUCCION**

En la sección de evaluación se mostró que la mayoría de las opiniones de los trabajadores fueron favorables al programa de inducción. Por ejemplo en el reactivo 1) ¿qué le pareció el curso?, el 85% de la muestra opinó que les había parecido informativo, muy bueno e interesante; mientras que el 15% opinó que les había parecido completo y adecuado, dinámico y activo, agradable, educativo, claro y preciso. En este caso no existen comentarios negativos y por lo menos el 42% de los trabajadores opinó que el programa de inducción fue informativo (véase tabla II). Por lo tanto el programa cumplió con uno de los objetivos que fue proporcionar información a los trabajadores sobre la institución en que laboran.

Respecto al reactivo 3) ¿qué le aportó personalmente este curso?, también se mostró en la sección de evaluación que el 40% de la muestra opinó que el programa de

inducción les había brindado información; mientras que el 30% opinó que les había dado pautas de como tratar al usuario. Para el 22% de la muestra fue motivante y para un 12% les permitió tomar conciencia ética. Un 9% opinó que les brindó información de cómo desarrollar su trabajo con calidad y únicamente el 1% de la muestra no respondió (véase tabla IV). Estos datos muestran que el programa de inducción cumplió con sus propósitos como brindar información a los trabajadores sobre la institución en que laboran, brindar información sobre los servicios de la misma y sobre todo la calidad con la que debe de contar cualquier trabajo que realicen. Este último aspecto no fue claramente medido con el cuestionario de evaluación al programa de inducción, sin embargo el cuestionario de opinión, arroja información que confirma que el trabajador adquirió conciencia de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El reactivo 4) ¿cómo se sintió en el grupo?, también muestra que únicamente el 3% de la muestra se sintió un poco tensa y nerviosa; mientras que un 4% se sintió al principio tensa, pero después de un tiempo, adquirieron confianza. En restante 93% de la muestra se sintió bien, relajada, en confianza, etc. (véase tabla VI). Estos datos también muestran que el programa de inducción cubrió el objetivo de generar un ambiente favorable en el personal de nuevo ingreso.

El reactivo 6) ¿cómo fue el material de apoyo utilizado?, el 96% de la muestra opinó que en general fue el apropiado y únicamente el 4% de la muestra no respondió. Este dato puede interpretarse como que el 4% de la muestra no le pareció el apropiado, sin embargo para la mayoría si lo fue.

Los reactivos 2) y 4) referentes a las aseveraciones; ¿se contestaron satisfactoriamente todas sus dudas? y ¿cómo habló el instructor? respectivamente, están mal formuladas (véase tabla III y V). Por ejemplo el reactivo 1 es una aseveración dicotómica y sesgada. Esto hizo que los trabajadores no expresaran abiertamente sus dudas, por lo que es otra de las limitaciones en el presente trabajo que deberá corregirse en futuras aplicaciones. El reactivo 4 también es una pregunta sesgada, aún cuando se formuló en forma abierta. Esta pregunta está dirigida al lenguaje del instructor, su capacidad de oratoria, etc., sin embargo hubiera sido mas conveniente que el trabajador expresara su opinión sobre cualquiera de sus habilidades y limitaciones, no únicamente sobre su lenguaje. Por lo tanto ambos reactivos deberán reformularse en futuras aplicaciones del cuestionario.

Respecto al reactivo 7) ¿podría dar alguna sugerencia?, se muestra que únicamente el 32% de la muestra hizo contribuciones. Entre estas se encuentran peticiones de que esperen que continúen los cursos de capacitación que les permitan mejorar, que se les proporcione más información escrita, que participen los jefes de departamento, etc. Los restantes no hicieron ninguna contribución en el sentido que se dedicaron a elogiar el programa de inducción (véase tabla VIII). Es muy probable que para la mayoría de los trabajadores el programa les pareciera maravilloso, sin embargo también existe la posibilidad de que únicamente el 32% respondiera el cuestionario con honestidad. Uno de los proyectos a futuro es hacer un análisis de resultados considerando únicamente ese 32% y tratar de incrementar la muestra con esa condicionante. En este momento no es conveniente por dos razones: la muestra se reduciría y no se sería un muestreo aleatorio.

Después de analizar los datos obtenidos en el reactivo 7, se llega a la conclusión de que preguntas abiertas como: ¿cuál es su opinión del curso?, ¿cuál es su opinión del instructor?, ¿cuál es su opinión del material didáctico?, podrían ser reactivos que brindaran una mayor información por parte de los trabajadores sobre el programa de inducción.

## CONCLUSIONES

A través de esta experiencia se puede concluir que el programa de inducción que se desarrolló, cumplió con el objetivo de proporcionar información sobre la institución a los participantes con el propósito de facilitar su integración a la misma. Ya que para el trabajador el conocer las políticas y procedimientos de la institución determinan su ajuste al medio laboral, facilitándole y logrando mayor compromiso con la organización. De igual manera, el contar con esta información le permitió al empleado un adecuado manejo de él mismo dentro de la organización. Así que el saberse seguro de su conducta, permitió reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo, elevando la productividad y aumentando la calidad del servicio que ofrece como lo menciona Werther y Davis ( 1994 ).

El programa de inducción creó en el nuevo personal un clima motivador y estimulante, que les permitió sentirse parte importante del equipo de trabajo y tener la certeza de lo que la institución espera de ellos y de lo que les puede ofrecer, dándoles confianza y seguridad. Es decir saber el lugar que ocupa y el trabajo que se espera que desempeñe dentro de la empresa ( véase Van Dorsal, 1963 ).

El programa cumplió el objetivo de relacionar a las personas de los diferentes departamentos, facilitando la comprensión de las funciones de cada puesto y sus propias responsabilidades, esperando con esto facilitar el trabajo en equipo. Como menciona Koontz y Wehirich ( 1994), el nuevo empleado se socializa durante la adquisición de aptitudes, capacidades, roles y adaptación de normas y valores del grupo de trabajo.

Si se considera que la incertidumbre y la ansiedad que produce lo desconocido afecta la moral, estabilidad y lealtad hacia la empresa (Reyes, 1979); se puede afirmar que esa ansiedad e incertidumbre que presenta todo empleado nuevo, logró bajar sus niveles al participar en el programa de inducción.

Tomando en cuenta las teorías de Maslow y Herzberg del primer capítulo que sostienen que los trabajadores expresan mayor interés por los trabajos que logran cubrir sus necesidades individuales. Se puede concluir que desde el momento que se les informa que han sido seleccionados para el puesto, inicia su proceso de integración y compromiso con la organización al saberse seguros de que sus necesidades comienzan a ser satisfechas, y es aquí cuando el programa de inducción vino a fortalecer dicho proceso de satisfacción, pues aparte de tener seguro el sustento diario y el bienestar y seguridad de ellos y su familia, propició el sentimiento de sentirse útil y poder desarrollarse profesionalmente dentro de la organización logrando reconocimiento y prestigio. De la misma forma se le dio la oportunidad pertenecer a un grupo de amistades que le permita cubrir su necesidad de socializarse fuera de su núcleo normal de amistades.

Finalmente se concluye que las personas que han participado en el programa de inducción, lo consideran útil y de gran importancia para ellos mismos.

Por parte de la organización ha resultado de gran utilidad, al grado de que actualmente es un requisito establecido por la dirección, el que antes de firmar contrato se haya participado en este programa.

Sin embargo la autora del presente reporte sugiere que se obtenga validez y confiabilidad del cuestionario de evaluación del programa, ya que debido a las presiones de tiempo, no fue posible obtenerla. Para Brown (1980) y Pick (1979) la validez es la exactitud con la que un instrumento mide lo que se pretende medir; mientras que la confiabilidad la definen como la estabilidad o consistencia de los

resultados o las calificaciones obtenidas en el instrumento. Por lo que se recomienda el siguiente procedimiento en una futura aplicación del programa. La validez del cuestionario de evaluación del programa se puede obtener mediante un procedimiento de validez de contenido. En este caso se recomienda elaborar una serie de reactivos con base en el contenido del programa de inducción, asegurándose de que existan ocho reactivos como mínimo representativos de cada categoría de las que se pretende medir. Por ejemplo ocho de Antecedentes y Filosofía de la Institución, ocho de Servicios que presta la Institución, ocho de la Estructura de la Organización y así sucesivamente hasta tener cincuenta y seis reactivos en total o más. Posteriormente esta serie de reactivos se pone a consideración de un grupo de jueces, pudiendo ser los jefes de departamento de cada servicio que tengan por lo menos diez años de antigüedad en la institución, con el objetivo de que opinen si los reactivos miden los aspectos que se pretende medir. De esta revisión de jueces se obtiene un cuestionario el cual deberá de contener por lo menos cuatro reactivos representativos de cada categoría mencionada. También se sugiere obtener la confiabilidad por medio del método de mitades (Split-Half), por lo tanto es conveniente asegurarse en este punto de que existan dos reactivos numerados con pares y dos con nones de cada categoría, dando como resultado un cuestionario conformado por veintiocho reactivos en total.

Para lograr la confiabilidad por el método de mitades (Split-Half) se recomienda dividir el instrumento en dos mitades comparativas. Así a cada individuo le corresponderán dos calificaciones después de una sola aplicación del instrumento (calificaciones de los reactivos pares y calificaciones de los reactivos nones). la confiabilidad se obtendrá de la correlación de esas dos calificaciones. Cabe enfatizar en la importancia de dividir el instrumento en reactivos nones y pares asegurándose de que todas las categorías antes mencionadas estén representadas en las dos partes en las que se divide el instrumento. Bajo estas condiciones se espera una correlación alta cuando el instrumento sea confiable.

Respecto al cuestionario de opinión, Pick (1979) señala que los cuestionarios abiertos son muy útiles ya que proporcionan mucha información debido a que le brindan al sujeto plena libertad para responder cuanto y como quiera. Sin embargo también señala que los cuestionarios abiertos requieren de mayor tiempo por parte del informante además de que son más difíciles de analizar y codificar por parte del investigador. Por lo tanto recomienda utilizar cuestionarios abiertos en estudios piloto con el fin de obtener más información; mientras que para el estudio final recomienda usar otro tipo de cuestionarios.

En el presente estudio se utilizó un cuestionario abierto con el propósito de conocer la opinión de los participantes sobre el programa de inducción, sentimientos hacia el grupo, opinión sobre los materiales, etc. Sin embargo en el cuestionario se observaron también limitaciones. Por ejemplo el reactivo 2) fue planteado de una forma dicotómica, cuando debió haber sido planteado de forma abierta. El reactivo 4) se planteó en forma sesgada hacia el lenguaje del instructor. Por lo tanto estos reactivos tendrán que ser reformulados en futuras aplicaciones con el propósito de permitir al participante expresar su opinión de una forma más completa. Preguntas como ¿Cuáles son las dudas que tiene del curso? y ¿Cuál es su opinión acerca del instructor? son ejemplos que podrían ser utilizados en el futuro.

Otro punto de vista apoyado por las recomendaciones de Brown (1980), Pick (1979), Goode y Hatt (1990), es utilizar las escalas de actitud cuando se pretende medir sentimientos, pensamientos, percepciones y conductas hacia un objeto cognoscitivo. Esto es, las actitudes de los participantes hacia un referente particular. En este caso las escalas tipo Likert podrían ser un instrumento recomendable para una futura aplicación.

En las escalas de Likert se le presentan al participante una serie de reactivos-estímulo. El sujeto responde indicando su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de cinco o siete puntos. Posteriormente las respuestas se suman y se saca un promedio. Este promedio representa la posición del individuo en la escala en relación a su actitud hacia el objeto en cuestión (Brown, 1980).

El lector puede apreciar que las escalas de Likert representan una ventaja para el investigador por su fácil aplicación, análisis y codificación de los datos. Sin embargo también muestran algunas desventajas tales como la complejidad en su elaboración, pueden forzar al participante a dar una respuesta que no ha pensado antes y que en ocasiones los participantes no siempre son capaces de clasificar sus respuestas en forma tan detallada como lo exige una escala de actitudes ( véase Pick, 1979 ).

Por lo tanto, no se debe descartar la posibilidad de que el mismo cuestionario de preguntas abiertas pudiera funcionar, aunque agregando más reactivos y sometiendo a una validación por jueces, pues las preguntas abiertas brindaron información sobre las expectativas que tenían los participantes, sugerencias al moderador del programa y sobre todo, las fallas que ocurrieron durante la aplicación del programa de una manera más libre por parte de los asistentes.

Otra limitación observada fue que los jefes de departamento no están realmente involucrados y que no existe una adecuada inducción al puesto por parte de éstos. La falta de compromiso por parte de los jefes de departamento, no permite un completo proceso de inducción, demeritando los logros del programa. Por lo tanto, se tiene planeado implementar un adecuado y sistemático proceso de inducción al puesto que permita obtener personal verdaderamente capacitado en sus funciones y comprometido con la institución (en el anexo V se presenta la propuesta de un programa de inducción al puesto).

En comunicación personal con los jefes de departamento, señalaron que los trabajadores que participaron en el programa de inducción son trabajadores más motivados y dispuestos que los que no lo hicieron. Agregan que la rotación de personal que sigue existiendo, puede deberse a los salarios bajos y a la falta de prestaciones adicionales a las de la ley. Sin embargo hasta este momento no es posible dar seguimiento a este tipo de problemas debido a que la empresa no ha facilitado los recursos humanos y materiales necesarios que permitan tal evaluación.

No hay que olvidar que un programa de inducción no garantiza la permanencia de los empleados en una organización, puesto que es importante estimular permanentemente a lo largo de su estancia con mejoras al salario, incentivos, prestaciones y capacitación a los empleados para complementar y reforzar su compromiso y lealtad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Alanis, S.** (1988) El estudio correlativo entre el inventario multifásico de la personalidad Minnesota (M.M.P.I.) y el inventario de valores Hartman (H.V.I.) en un grupo de sujetos provenientes de una institución militarizada.  
Tesis para obtener el grado en Psicología.  
México: UNAM
- **Allport, G.** (1966) La personalidad su configuración y desarrollo.  
Barcelona: Herder
- **Arias, F.** (1978) Administración de recursos humanos.  
México: Trillas
- **Barrios, M.** (1994) Factores psicosociales que determinan el binomio satisfacción-productividad en el trabajo. Tesis para obtener el grado en Psicología.  
México: UNAM
- **Barriguete, G.** (1985) El licenciado en relaciones industriales ¿qué hace?  
México: Alhambra Mexicana
- **Blanchard, K.** (1970) La administración y el comportamiento humano.  
México: Técnica
- **Brown, F.** (1980) (Principios de la medición en Psicología y Educación  
México: Manual Moderno

- **Byars, LI. y Rue, L.** (1984) Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones.  
 México: Interamericana
- **Cadwell, C.** (1991) Inducción del nuevo empleado.  
 México: Trillas
- **Chiavenato, I.** (1994) Introducción a la Teoría General de la Administración.  
 México: Mc Graw-Hill
- **Chruden, J. y Sherman, W.** (1991) Administración de personal.  
 México: Continental
- **Davis, K. y Newstrom, J.** (1993) Comportamiento humano en el trabajo  
Comportamiento organizacional.  
 México: Mc Graw-Hill
- **De la Torre, F. y Maciel, J.** (1993) Introducción al trabajo.  
 México: Mc Graw-Hill
- **Dessler, G.** (1991) Administración de personal.  
 México: Prentice-Hall
- **Garcia, S. y Escobar, H** (1987) Estudio exploratorio y un modelo de inducción al personal.  
 Tesis para obtener el grado en Psicología.  
 México: UNAM

- **Goode,** (1998) Métodos de Investigación Social  
México: Trillas
- **Grados, J.** (1993) Inducción, Reclutamiento y Selección.  
México: Manual Moderno
- **Hampton, D.** (1989) Administración.  
México: Mc Graw-Hill
- **Harmon, F. y Jacobs, G.** (1988) La diferencia vital.  
Colombia: Norma
- **Hernández, J.** (1993) Desarrollo de equipos: una técnica de intervención de desarrollo organizacional.  
Tesis para obtener el grado en Psicología.  
México: UNAM
- **Kerlinger, F.** (1988) Investigación del Comportamiento  
México, : Mc Graw-Hill
- **Koonts, H. y Wehrich, H.** (1994) Administración: una perspectiva global.  
México: Mc Graw-Hill
- **Lazarus, R.** (1965) La personalidad y sus ajustes.  
México: UTEHA
- **Mc Gregor, D.** (1981) El aspecto humano de las empresas.  
México: Diana
- **Meighan, M.** (1991) Programas de inducción.  
México: Legis

- **Nava, A.** (1995) La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y el psicólogo organizacional.  
 Tesina para obtener el grado en Psicología.  
 México: UNAM
  
- **Perez, E. y Robles, F.** (1984) Lo mejor de la gerencia en México.  
 Anuario del Instituto Gerencial de México A C
  
- **Pick y López** (1979) ¿Como investigar en ciencias sociales.?  
 México: Trillas
  
- **Ramos, M.** (1994) Conceptos psicológicos de calidad de servicio bajo un enfoque sistémico.  
 Tesina para obtener el grado en Psicología.  
 México: UNAM
  
- **Reyes, A.** (1994) Administración de empresas.  
 México: Limusa
  
- **Rodríguez, M.** (1988 ) Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas  
 México: El Manual Moderno
  
- **Sandoval, R** (1994) Procesos psicosociales: consecuencia de la falta de un sistema de inducción.  
 Tesina para obtener el grado de Psicología  
 México: UNAM
  
- **Siegel, S.** (1992) Estadística no paramétrica.  
 México: Trillas

- **Sikula, A.** (1993) Administración de personal.  
México: Limusa
- **S.S.A.** (1995) Leyes y códigos de México.  
Ley general de salud.  
México: Porrúa
- **Strauss, G. y Sayles, L.** (1981) Personal: problemas humanos de la Administración.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- **Tyler, L.** (1975) Psicología de las diferencias individuales.  
Madrid: Marova
- **Tyson, S.** (1989) Administración de personal.  
México: Trillas
- **Van Dersal, W.** (1963) Supervisión de personal.  
México: Uteha
- **Werther, W. Jr. y Davis, K.** (1982) Dirección de personal y recursos humanos.  
México: Mc Graw-Hill
- **Wortzel, H.** (1959) Administración de Personal. Técnicas y Prácticas  
México: Limusa
- **Yoder, D.** (1976) Manejo de personal y relaciones industriales.  
México: Continental

**PROGRAMA DE INDUCCION A LA ORGANIZACION**

<b>HORARIO</b>	<b>TEMA A TRATAR</b>
9.15 A.M.	PRESENTACION Y BIENVENIDA
9.20 A.M.	EXPECTATIVAS DEL CURSO EXPUESTAS POR LOS ASISTENTES
9.25 A.M.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION Y PUNTOS A TRATAR
9.30 A.M.	DINAMICA DE PRESENTACION CRUZADA
10.15 A.M.	VIDEO INSTITUCIONAL Y COMENTARIOS
	HISTORIA
	MISION DE LA INSTITUCION
	OBJETIVO DE LA INSTITUCION
	VISION DE LA INSTITUCION
	SERVICIOS QUE SE OFRECEN
	USUARIOS DE NUESTROS SERVICIOS
	FILOSOFIA DE LA INSTITUCION
10.50 A.M.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION
11.00 A.M.	D E S C A N S O (CON CAFÉ, GALLETAS Y REFRESCOS)
11.20 A.M.	EXPLICACION DEL ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN
11.50 A.M.	PRESTACIONES
	REGLAMENTO INTERNO
	POLITICAS PARA EL PERSONAL
12.20 A.M.	PELICULA "UN REGALO DE LA SRA. TIMM"
12.35 A.M.	COMENTARIOS SOBRE EL SERVICIO Y LA CALIDAD
12.45 A.M.	CIERRE DEL CURSO Y CUESTIONARIO DE VALORACION
13.00 A.M.	VISITA A LAS INSTALACIONES

**DIRIGIDO :** A TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO  
**DURACION:** 5 HORAS  
**FRECUENCIA:** SEMANAL O QUINCENAL

**MATERIAL REQUERIDO:**

- ROTAFOLIO
- RETROPROYECTOR DE ACETATOS
- JUEGO DE ACETATOS
- VIDEO INSTITUCIONAL DEL H.A.P.
- MANUALES DE BIENVENIDA
- PELICULA "UN REGALO DE LA SRA. TIMM"
- VIDEO CASSETERA VHS Y T.V.
- LISTA DE ASISTENCIA
- CUESTIONARIOS DE VALORACION Y DE OPINION DEL PROGRAMA DE INDUCCION
- LAPICES
- CAFÉ, GALLETAS Y REFRESCOS (DESCANSO)

## ANEXO II

### . CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION

#### SELECCION Y CAPACITACION

NOMBRE \_\_\_\_\_

SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES:

Estamos interesados en conocer la información que usted maneja respecto a esta institución, a continuación encontrará una serie de preguntas que responderá como V (verdadero) o F (falso).

Por su cooperación ¡GRACIAS! Y ¡Suerte en su nuevo empleo!.

1. La institución se fundó en 1984.

F ( )                  V ( X )

2. En ese mismo año, se le cambió el nombre.

F ( X )                V ( )

3. El nombre del propietario y presidente de la institución es el Sr. Vázquez Raña.

F ( )                  V ( X )

4. El Dr. Simón Sauma es el director ejecutivo del grupo.

F ( )                  V ( X )

5. Ser líder en Medicina privada es el objetivo de nuestra institución.

F ( )                  V ( X )

6. La misión de nuestra institución es ofrecer servicios médicos de excelencia.

F ( )                  V ( X )

7. Nuestra filosofía incluye lo que llamamos el "Trato Angeles".

F ( )                  V ( X )

8. Este trato significa que el paciente se sienta como atendido por los ángeles.

F ( X )                V ( )

9. Ofrecer un trato humano significa ponernos en los zapatos de nuestros usuarios.

F ( )                  V ( X )

10. Nuestros usuarios solamente son los pacientes.

F ( X )                V ( )

11. El período de valoración es de un mes.

F (X)            V ( )

12. A los tres meses adquiero la planta si mi valoración fue aprobada.

F ( )            V (X)

13. La tolerancia de que dispongo a la hora de entrada es de 15 minutos.

F (X)            V ( )

14. El aguinaldo consta de un mes de sueldo.

F ( )            V (X)

15. Desde el momento que ingreso a la empresa, ya puedo gozar de vacaciones.

F (X)            V ( )

16. Si me enfermo, puedo justificar mi falta con cualquier receta médica.

F (X)            V ( )

17. Si me llegara a incapacitar, la incapacidad que me expide el médico del IMSS, debe de ir a nombre de la institución en la que físicamente laboro.

F (X)            V ( )

18. A la segunda falta, se me puede rescindir el contrato que tengo.

F (X)            V ( )

19. Puedo venir a laborar con la ropa que más me gusta.

F (X)            V ( )

20. Hacer las cosas como mejor me salgan, es ofrecer calidad en mi trabajo.

F (X)            V ( )

**CUESTIONARIO DE OPINION DEL PROGRAMA**

**NOMBRE DEL CURSO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**1. ¿QUE LE PARECIO EL CURSO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿SE CONTESTARON SATISFACTORIAMENTE TODAS SUS DUDAS?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿QUE LE APORTO PERSONALMENTE ESTE CURSO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿CÓMO HABLO EL INSTRUCTOR?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿CÓMO SE SINTIO EN EL GRUPO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. ¿CÓMO FUE EL MATERIAL DE APOYO UTILIZADO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. PODRIA DAR ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORARLO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU ASISTENCIA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL**

## **MANUAL DE BIENVENIDA**

Su tamaño es un cuarto de hoja carta, empastado sencillo de cartón, contiene 15 hojas escritas por los dos lados, sin ilustraciones y tocando 2 puntos por cada página aproximadamente en forma breve.

Los puntos que contiene son:

- Bienvenida
- Historia
- Misión
- Filosofía
- Visión
- Estructura organizacional
- Tu imagen
- Promociones
- Vacaciones
- Días festivos
- Utilidades
- Aguinaldo
- Como obtener tu planta
- Ausencias por enfermedad
- Entrada y salida
- Retardos y faltas
- Uso del gafete
- Días de pago y honorarios
- Consumo de tabaco y bebidas alcohólicas
- Póliza de gastos médicos mayores
- Vales de despensa
- Directorio de extensiones por piso y servicios.

## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE INDUCCION AL PUESTO.**

Como mencioné anteriormente la importancia de que los jefes de departamento, se involucren en el proceso de inducción aquí se acentúa, ya que la responsabilidad de llevar a cabo esta inducción al puesto es específicamente de ellos.

La inducción al puesto, tiene la función de proporcionarle al mismo empleado toda la información necesaria con respecto a su área de trabajo y a las funciones correspondientes al puesto que va a desempeñar.

Es vital para el efecto de este proceso que en el área de trabajo se encuentren todas las condiciones necesarias para recibir al nuevo empleado, y causarle una buena impresión la cual ayude a su integración.

Algunos puntos importantes que debe de contener este plan son:

1. Presentaciones tanto de su jefe, director como de sus compañeros del área, supervisores o subordinados. Se recomienda la presentación con el personal de otras áreas que tengan contacto con la suya.
2. Ofrecerle una cordial bienvenida.
3. Proporcionarle información del puesto que vaya a desempeñar, se recomienda entregarle el manual de procedimientos y descripción del puesto, para que logre saber la ubicación de su departamento, el objetivo de sus funciones, las responsabilidades que tiene como empleado, las políticas y procedimientos del Hospital y del departamento en el que estará laborando.

4. Asignar una personas que oriente al mismo empleado y pueda establecer una buena relación, con el objetivo de mostrarle el área de trabajo, procedimientos de obtención de materiales y equipos, trabajo en equipo, etc.
5. Hacerle saber que también él es el responsable de su propio desarrollo que adopte una actitud positiva, programarle un calendario de actividades que cubra esta fase de inducción para que el pueda revisarlo, sugerir, etc.
6. Es importante considerar que no sólo hay que darle material para leer, sino también hay que darle desde el principio la oportunidad de acción para generar un sentimiento de logro y ser retroalimentado.

El área de personal o recursos humanos debe de asegurarse que para esta fase el jefe inmediato esté realmente involucrado y participe activamente, ya que de no ser así el mismo empleado que sale del proceso de inducción a la organización y que llega entusiasmado y motivado puede sentirse frustrado y engañado al no contar con el apoyo de su jefe directo y esto generaría además de una mala imagen institucional, errores en el trabajo que repercutirían en una inadecuada valoración del nuevo candidato o simplemente el abandono del empleo y una alta rotación de personal.

Esta supervisión de parte del área de recursos humanos puede consistir en llevar un seguimiento al proceso completo de inducción por medio de entrevistas de ajuste tanto con el nuevo empleado como con el jefe de departamento.