

**CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN,
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD E IDENTIFICACIÓN DE LA
ADHERENCIA A LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES**

VIVIANA PATRICIA CASTELLANOS HERNANDEZ

BACTERIÓLOGA

NHORA TERESA CRUZ ESCOBAR

ODONTÓLOGA

LUIS ALFREDO FRAGOSO TRIVIÑO

MÉDICO

JESSICA PAOLA MUÑOZ PALACIOS

ENFERMERA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA SALUD

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD

MANIZALES, ENERO 2012



**CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN,
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD E IDENTIFICACIÓN DE LA
ADHERENCIA A LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES**

VIVIANA PATRICIA CASTELLANOS HERNANDEZ

BACTERIÓLOGA

NHORA TERESA CRUZ ESCOBAR

ODONTÓLOGA

LUIS ALFREDO FRAGOSO TRIVIÑO

MÉDICO

JESSICA PAOLA MUÑOZ PALACIOS

ENFERMERA SUPERIOR

ASESORA

MARTHA LUCIA CUJIÑO Q.

Enf. Magr. en Materno Infantil, Esp. en Administración de Salud

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA SALUD

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD

MANIZALES, ENERO 2012



TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. JUSTIFICACION	11
4. OBJETIVOS	12
4.1Objetivo General	12
4.2Objetivos Específicos	12
5. SUPUESTO	13
6. MARCO TEORICO	14
6.1 Términos de referencia	14
7. MARCO CONCEPTUAL	17
7.1 Concepto Inducción	24
7.2 Concepto de Reinducción	24
7.3 Concepto de Capacitación	25
7.4 PASOS PARA PROCESO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO EN UNA ORGANIZACIÓN	25
7.4.1 Finalidad	26
7.4.2 Beneficios de la Implementación	26
7.5 PASOS PARA EL PROCESO DE REINDUCCIÓN	27
7.5.1 Objetivo	27
7.5.2 Contenidos	28
7.5.3 Metodología	28
7.5.4 Responsable	29
7.6 IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO	29

7.6.1 Funciones	29
7.6.2 Necesidades de Entrenamiento	30
7.6.3 Programa de Entrenamiento	33
7.6.4 Planeación del Entrenamiento	33
7.6.5 Ejecución del Entrenamiento	34
7.6.6 Evaluación de los Resultados del Entrenamiento	36
7.6.7 Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al uso	38
7.6.8 Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al Tiempo	39
7.6.9 Técnicas de Entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación	40
7.7 PROCESOS DE CAPACITACIÓN	42
7.7.1 Definición de Capacitación	44
7.7.2 Beneficios de la Capacitación para las organizaciones	45
7.7.3 Beneficios de la capacitación para los trabajadores	46
7.7.4 Análisis situacional de la organización	46
7.7.5 Diagnóstico de Necesidades	48
8. MARCO LEGAL	51
9. MARCO METODOLÓGICO	56
9.1 Tipo de Investigación	56
9.2 Tipo de Muestreo	56
9.3 Diseño de la Investigación	56
9.4 Población y Muestra	57
9.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	57
9.6 Fuentes para la recolección de la Información	57
9.7 Consideraciones Éticas	57
10. RESULTADOS	58
10.1 ENCUESTA COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO	59
10.1.1 CONCLUSIONES	64
10.2 ENCUESTA PARA EL TALENTO HUMANO	65
10.2.1 CONCLUSIONES	67



10.3 OBSERVACIONES DE LOS ENCUESTADOS	68
10.3.1 INDUCCIÓN	68
10.3.2 ENTRENAMIENTO	68
10.3.3 REINDUCCION	68
10.3.4 CAPACITACION	69
11. CONCLUSIONES	70
12. RECOMENDACIONES	72
12. BIBLIOGRAFIA	76
13. ANEXOS	77

INTRODUCCION



Debido al desconocimiento a la hora de ingresar a una institución de salud y la dificultad que presenta los profesionales, técnicos o cualquier persona que desee laborar en este campo y a desempeñar su labor diaria es posible que exista temor, demoras en la atención o prestación del servicio como es pérdida de tiempo o quizás pérdidas económicas, así mismo desconocen su función y los dispositivos que componen cada cargo, ya que se debe lograr unos objetivos durante el periodo que se maneje.

Es importante saber que la finalidad de integrar al nuevo miembro debe ser de una manera rápida y adecuadamente a la Organización y al grupo humano que la conforma ya que se debe asumir nuevas y grandes responsabilidades; estas pueden ser debidas a una designación en distintas funciones, en distintas instalaciones o en distintas áreas geográficas.

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Un estudio realizado por la Dra. Irene Ruiz Artavia¹ y otros autores, resalta la importancia y certeza de conocer las limitaciones que se tienen en los modelos de salud vigentes y como la inducción del personal de la salud, juega un papel vital en las políticas que se tengan, para lo cual se utilizó una población representativa (cuatrocientos mil habitantes) y se estudió el papel del cliente Interno en la calidad de los modelos de inducción

Se explica como la Inducción es un proceso en el que hay cuatro componentes y/o modelos a seguir (Situación Integral de Salud, Educación Permanente, Participación Social y Gestión del Recurso Humano) para lo cual el personal debe tener un ingreso satisfactorio y prolongarse a medida que ha conocido y a entendido su organización y sus obligaciones.

Los resultados hacen notar que este estudio se maneja de manera profesional muy consciente; por lo que se dedujo que la inducción debe ser constante, clara, integral y orientado hacia los objetivos o propósitos que se tienen en una organización.

¹ Directora Área de Salud Santa Cruz Lcda. Marylis Muñoz Robles, Trabajadora Social, Área de Salud Tilarán, Dr. Manuel Fco. Jiménez Navarrete, Hospital de La Anexión, Nicoya Región Chorotega. Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, versión impresa ISSN 1409-1259, Rev. cienc. adm. financ. segur. soc v.7 n.2 San José jul. 1999. La inducción como factor de éxito en la gestión del cliente interno de las áreas de salud de la Región Chorotega.



En un estudio realizado por Eddy Bustamante y Andreina Martínez². Este se basó en identificar la selección y reclutamiento como parte fundamental para el proceso siguiente que es la inducción del personal, lo identifican como un procedimiento riguroso ya que determina el rumbo futuro de la entidad y la posibilidad de ir cumpliendo y superando los distintos objetivos; por lo tanto se realizó un análisis de cómo es posible reestructurar el proceso de incorporación y la propuesta ya definitiva de reclutamiento, selección e inducción de todo el personal; encontrando que no se cuenta con suficientes herramientas para tal fin, por lo tanto si se selecciona bien el personal pero no se hace un correcto reclutamiento o inducción se evidencia en los bajos resultados y productividad.

De este estudio se puede deducir que el proceso de reclutamiento y selección es el muy importante para cualquier organización, ya que en el se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre se está perdiendo todo un proceso. Conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio; se tomó como recomendaciones contar con certificados médicos de idoneidad y capacidad laboral, aplicación en un orden lógico y organizado de todos los pasos a seguir para la capacitación de personal y realizar entrevista únicamente a los que demuestren conocimientos específicos y necesarios del área.

²Junio de 2008 en la Empresa de Servicios Panamericanos de Protección en la Ciudad de México. Selección y reclutamiento del personal de la salud.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito fundamental de un programa de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación es proporcionar a los empleados nuevos, información básica de los antecedentes de la empresa, logrando que este identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

La actual situación por la que atraviesa el mercado en el sector salud, en donde cada día es más competitivo, los altos índices de oferta, demanda y otros factores influyen de manera importante, obligando a las organizaciones a encaminar sus objetivos hacia la búsqueda de la excelencia o desaparecen en forma progresiva. Las empresas debido a la evolución han tomado conciencia de la importancia de una buena inducción del personal, lo que garantiza el mejoramiento de la imagen tanto interna como externa de la organización dando un paso adelante en la búsqueda de la excelencia y de la competitividad; se puede detectar entonces que la preparación de los profesionales no es totalmente integral, ya que está basado en atender el efecto más no la causa, por lo que es indispensable crear un modelo más acorde a lo que se necesita en salud.



Frente al anterior análisis surge el siguiente cuestionamiento

¿Cuales son las características del modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación del personal en una institución prestadora de servicios de salud y la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales?.

3. JUSTIFICACION

El presente estudio se enfoco en mirar si la Institución cumple con los procesos de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación puesto que es necesario lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona. Esto permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

Se realizo en una IPS con apoyo de la docente en la Universidad Católica de Manizales.

Con este estudio se busco identificar, verificar y describir los modelos de inducción, reinducción y entrenamiento vigentes y recomendar de manera precisa la forma de mejora en la inducción del personal de la Salud y que este se vea reflejado en una optimización laboral.

La investigación que se plantea se baso en un estudio descriptivo en una IPS del Departamento de Caldas.

Es importante este estudio porque favorece a toda la comunidad que de estas se beneficia, por lo que se convirtió en una herramienta fundamental para una completa optimización de los recursos y el personal que labora en el sector salud todo lo anterior se logra con diferentes técnicas que permitan determinar adecuadamente un proceso de inducción y entrenamiento, cumpliendo así con requisitos establecidos de calidad.



4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación de personal en una institución prestadora de servicios de salud y la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ▶ Analizar las características del modelo.
- ▶ Determinar la adherencia y aplicación de los lineamientos estratégicos institucionales por el cliente interno
- ▶ Proponer estrategias para la cualificación del modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación.



5. SUPUESTO

La inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación del personal de la Institución y la verificación de dicho proceso mejoran la calidad de los Servicios de Salud.

6. MARCO TEORICO

6.1 TERMINOS DE REFERENCIA

- **INDUCCION:** Proceso de introducción de la persona seleccionada para desempeñar un cargo en la entidad con el objetivo de que su adopción al mismo sea rápida y exitosa.³ El propósito fundamental de un proceso de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.⁴
- **REINDUCCIÓN:** Es un proceso que se orienta a reiniciar a los servidores públicos en virtud de las transformaciones sustanciales en el sistema socio estructural y en el sistema cultural que experimente la organización, a partir de la actualización sobre nuevas políticas, planes y programas, avances normativos que inciden en el funcionamiento de la entidad. Procesos de formación y capacitación, dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

³ http://www.cordoba.gov.co/sgc/Pdto_induccion_reinduccion_de_personal_gth.pdf

⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales8/trhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capitacion.htm>

- **ENTRENAMIENTO:** un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.
- **CAPACITACION:** La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.⁵
- **TALENTO HUMANO:** Esfuerzo o actividad humana quedan comprendidos en un grupo, dando conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.⁶
- **IPS:** Estas son las Instituciones Prestadoras de Servicios. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.⁷

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos5/rehuman/rehuman3.shtml>

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales8/rhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>

⁷ http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud.asp

- **CLIENTE INTERNO:** Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.⁸
- **MANUAL DE INDUCCIÓN:** Documento que contiene la información necesaria para el reconocimiento de la estructura orgánica y funcional de la entidad, precisa para el desarrollo de actividades y funciones por parte de los trabajadores.
- **ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:** Forma en que se agrupan las diferentes unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.
- **CÓDIGO DE ÉTICA:** Conjunto de reglas de comportamientos que deben gobernar la conducta laboral de un empleado.
- **SALUD OCUPACIONAL:** Es el conjunto de actividades multidisciplinarias orientadas a la promoción, prevención, control recuperación y rehabilitación de los trabajadores, procurando el mas elevado grado de bienestar físico, mental y social.

⁸ www.qualityclub.cl/basica.doc

7. MARCO CONCEPTUAL

La globalización ha tenido grandes transformación con grandes procesos, el cual abarca aspectos económicos, sociales, políticos y culturales, entre otros, trae consigo innegables cambios y nuevas exigencias a las instituciones particularmente las del sector público, viéndose avocadas a introducir cambios trascendentales en su estructura organizacional, en su estilo de gestión y de orientar sus esfuerzos hacia el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios que ofrece.

En este camino, las instituciones de Salud deben emprender acciones de gestión del Talento Humano para lograr un cambio basada en la participación, la generación de valor agregado y la concepción de condiciones laborales y humanas, que promuevan la creatividad y la innovación; para reconocer el rol clave de los servidores públicos en el proceso de transformación.

No obstante, dichos esfuerzos institucionales y considerando los retos cada vez más críticos que enfrentan las organizaciones públicas para la prestación del servicio con transparencia, moralidad, oportunidad, efectividad y equidad, se emprendió la búsqueda de otras interpretaciones que lleven a reorientar dicha visión, para hacer énfasis en la contribución al desarrollo de intereses, valores y actitudes, de tal forma que se pueda avanzar de la transmisión de información a la generación de aprendizajes.

Por lo anterior, se hace necesario revisar la concepción de inducción considerando sus propósitos y de los requerimientos de la administración pública. En “ADMINISTRACION DE PERSONAL” de Gary Dessler 1991, la inducción a los empleados se entiende como el “procedimiento para presentar a los nuevos

empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de las empresas”. De igual forma Dessler afirma que el “programa de inducción proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores”. Considera además que la inducción es un componente de los procesos de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros. Los programas de socialización enseñan a los nuevos empleados las actitudes, estándares, valores y conductas que espera la organización”. De esta concepción destacamos la idea de que la inducción ayuda al ajuste del funcionario a las exigencias de la entidad y que es un componente del proceso de socialización.

En este contexto, el ajuste debe interpretarse como una consecuencia del proceso de socialización que permite a “un individuo asumir patrones de comportamiento profesional en el seno de una organización, ejecutar adecuadamente sus funciones”, y desarrollarse profesionalmente.

Al referirse al ajuste, la inducción se convierte en un elemento de la cultura organizacional que ayuda a incorporar normas, actitudes, costumbres, y el sistema colectivo de significados simbólicos (mitos, ideologías, valores) requerido para que el empleado se integre a la organización. Planteamientos similares identificamos en “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”, de Idalberto Chavenato, al describir la inducción como una de las técnicas de entrenamiento según sitio y tiempo. La inducción para Chavenato tiene como objetivo “la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabaja”.

“La introducción al trabajo es el ajuste de integración planeados y sistemáticos de un empleado a la organización y al trabajo que debe ejecutar.”⁹

⁹ Recursos Humanos, Idalberto Chavenato

Bajo el esquema conceptual revisado y considerando los desarrollos de Chavenato, orientados también por las ideas de adaptación y ajuste, una forma diferente de entender la inducción y la reinducción, de tal forma que se superen las deficiencias de los programas basados fundamentalmente en la transmisión intensiva de información.

De igual forma deben superarse deficiencias metodológicas que no son exclusivas de los programas de inducción y reinducción, y que permean las acciones de capacitación y en general las acciones educativas de la educación formal y no formal. El privilegio del saber teórico sobre la formación integral que destaque lo ético y lo humanístico, las pocas experiencias prácticas que aborden los problemas laborales del sector público, la falta de coordinación y de definición de políticas, dentro de las entidades y, la carencia de apoyo directivo, la poca consideración por el interés en el aprendizaje y la participación activa de los actores en el proceso, entre otros.

Indudablemente, en los servidores descansa gran parte del éxito de los retos que se ha planteado y que plantearán las entidades públicas en el corto y largo plazo; es decir, que la influencia del Talento Humano es decisiva en la evolución y sostenibilidad de las entidades, por ello es necesario, que su potencial sea desarrollado y aprovechado al máximo. En consecuencia, se deben diseñar programas que conduzcan el potencial del empleado desde su ingreso hasta su retiro, en el mismo rumbo que pretenden los objetivos de la organización.

Tomando como base las consideraciones anteriores y en la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del empleado, se debe contar con programas que garanticen la supervivencia institucional y esto depende en gran medida del desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales.



Así, una vez vinculados los nuevos empleados se deben buscar mecanismos que permitan lograr la identificación con la institución y, proporcionar a su vez, las bases para la adaptación e integración con su grupo de trabajo y con la funciones a desarrollar; para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados¹⁰, por ende las instituciones deben planear actividades de inducción y reinducción.

De este modo, cada individuo, desde el primer momento de su incorporación a la vida de trabajo de una organización entra a formar parte de una colectividad, de un grupo humano, de una sociedad, que influirá y determinará en gran manera sus ideas, actitudes y sentimientos y que por otra parte, tiene una serie de normas y exigencias a las que debe adaptarse, de esta adaptación depende que el trabajador llegue a integrarse a la institución.

Se debe tener presente, que la inducción incluye el aprendizaje, asimilación de actitudes y comportamientos acordes y efectivos con las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, y las reglas laborales propias de la entidad.

Es necesario considerar que todo individuo cuando ingresa a una institución lleva al trabajo una serie de expectativas, que son totalmente personales; cada persona busca en el trabajo una satisfacción personal, espera que este cumpla con ciertos requisitos, considera y juzga según sus intereses, y de otro lado la institución tiene, una serie de normas y exigencias a las que ha de adaptarse.

Por ello es necesario tener en cuenta que una inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del empleado. Es decir, el nuevo empleado se plantea una serie de interrogantes acerca de la

¹⁰ MILKOVICH, George T (1994). "Dirección y Administración de Recursos Humanos". McGrawHill. México

institución y de su ambiente, al cual debe responderse a través del proceso de inducción.¹¹

Siendo así, la inducción debe ser creado como un proceso consistente, ininterrumpido y mejorado continuamente, que responda a las necesidades y expectativas de la organización y de la persona que ingresa o cambia de posición. los proceso de inducción del Talento Humano como integración a la organización, a su grupo de trabajo y a los procesos, Inciden en la productividad, en el rendimiento del desempeño y en la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Queda establecida la necesidad de familiarizar al nuevo funcionario con los objetivos propios de la institución y con importancia de iniciar un proceso de asimilación de la cultura del servicio público, el cual debe estar orientada a la generación de resultados sociales que propendan por el interés general y el bien común, lo cual implica que se debe emprender acciones hacia el desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de su quehacer.

No queda duda que los programas de inducción y reinducción contribuyen a que los empleados utilicen de la mejor manera sus capacidades y desarrollen su potencial, de tal forma que aceleran su desenvolvimiento para lograr altos niveles de eficiencia y productividad. En lo fundamental, la contribución de los programas de inducción y reinducción deberá orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar eficientemente los servicios encomendados.

Desde este punto de vista, se crea la necesidad de incluirlos en el Plan Institucional de Capacitación PIC, para garantizar su ejecución y lograr la integración del empleado a la cultura organizacional, el desarrollo de habilidades gerenciales y de servicio público; además, de suministrar la

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto (1995). "Administración de Recursos Humanos" (Segunda. Edición). México: Editorial McGraw Hill



información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública, de la entidad y del cargo que va a desempeñar.

Recogiendo los anteriores planteamientos y basados en los postulados de MILKOVICH, al orientar a los empleados se debe tener en cuenta que este debe cumplir con tres objetivos: el primero es aprender simplemente los procedimientos del trabajo. El segundo consiste en establecer relaciones con los compañeros, incluidos los subordinados y los superiores, y adaptarse a la forma de hacer las cosas en la institución; de tal forma que se desarrollen expectativas realistas acerca del trabajo y actitudes positivas hacia la institución. El tercer objetivo es fomentar entre los empleados un sentimiento de pertenencia al mostrarles como encaja su trabajo en la organización general.

Desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que las primeras impresiones deben generar actitudes favorables del empleado hacia la institución, su política y su personal, además de producir una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la motivación hacia el trabajo.

En definitiva, estos programas deben contribuir a que se logre establecer un equilibrio entre las satisfacciones, las expectativas y aspiraciones del servidor y las que adquiere en su trabajo.

Definitivamente emprender acciones relacionadas con la programación de inducción o reinducción al interior de las instituciones trae consigo efectos tanto a los servidores como a la institución, según los postulados planteados por Matamala y Muñoz, estos conducen a generar cambios reales que tocan con la naturaleza actitudinal de las personas involucradas, creando la necesidad de establecer nuevas formas de relacionarse que permiten aprovechar la riqueza del conocimiento y el potencial creativo del trabajador, igualmente éstos contribuyen a la búsqueda de objetivos compartidos, haciendo que los individuos

se sientan motivados a actuar con responsabilidad y creatividad, a adquirir sentido de pertenencia, fundamentales para una mayor eficiencia en los procesos.

Por su parte Chiavenato, considera, que a través de estos programas es posible obtener ventajas, como:

- “Reducción de tiempo perdido por el empleado; al ingresar, él recibe informaciones generales sobre las normas, los reglamentos y los procedimientos que afectan el cargo y sobre las funciones que va a desempeñar, para que su ajuste sea lo más rápido posible,
- Reducción del número de renunciaciones o de sanciones que se lleven a cabo por el desconocimiento de los reglamentos de la institución,
- Proporcionar, al jefe inmediato, una oportunidad de explicar al nuevo empleado cuál es su posición real en la organización, antes de que él reciba informaciones equivocadas al respecto,
- Proporcionar al nuevo empleado información precisa para vencer el miedo a lo desconocido.

Son innegables los aportes de estos programas, en la facilitación de la integración a la cultura organizacional,¹² sugiere tener presente:

Que la realización del proceso de inducción sea inmediato, es decir, tan pronto como ingrese el servidor a la entidad, por eso es aconsejable que se pueda realizar individualmente, es decir, no se necesita que sea grupal, lo que sí ocurre, generalmente, con el programa de reintroducción.

Que sea completo, es decir que, además del programa de orientación al Estado y al servicio público, se planeen y realicen acciones orientadas a su recibimiento formal en la entidad, a su aproximación sólida y realista a la

¹² Hilda Hernández Pabón citada por el DAFP, en su guía para implementar programas de inducción y reintroducción

entidad y a la familiarización y dominio progresivo de su puesto de trabajo, y que dentro de cada uno de estas fases se abarquen los aspectos teóricos y prácticos más significativos.

7.1 Concepto Inducción

La inducción y la reinducción deben reorientarse hacia procesos de formación que estimulen el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Sin desconocer la importancia de la información oportuna y verás que requiere el funcionario para ajustarse a la organización, la inducción entendida como un proceso de formación, debe constituirse en el momento de iniciación de los nuevos funcionarios al servicio público, es decir, en un proceso cultural, lleno de símbolos, significados y contenidos que propicien el aprendizaje de aquellos elementos que la organización moderna requiere para el desarrollo efectivo de sus fines sociales en un entorno cambiante, y que son necesarios para un servicio público innovador, amable y solidario. Dicho aprendizaje incluye, a la vez, todos aquellos procesos que contribuyan a la formación y al desarrollo humano de los servidores públicos.

7.2 Concepto Reinducción.

La reinducción tiene propósitos afines a los de la inducción. Sin embargo, la reinducción es un proceso que se orienta a reiniciar a los servidores públicos en virtud de las transformaciones sustanciales en el sistema socio estructural y en el sistema cultural que experimente la organización. Así, la gestión del talento humano se convierte en un reto significativo, para responder estratégicamente a los cambios, y se reconoce uno de los elementos mas importantes para crear ventajas competitivas, sobrevivir y, obviamente, crecer, es decir, que se convierte en el cimiento, motor y activo mas valioso de la institución.

En este sentido, la gestión del Talento Humano, se convierte en un tema extremadamente sensible para las instituciones, particularmente en las



públicas, ya que deben contar con políticas claras que permitan establecer planes estratégicos que desarrollen acciones conducentes al aprovechamiento del potencial humano.

7.3 Concepto de Capacitación

La actualización de que trata el artículo 64 de la Ley 190 de 1995 será entendida como el componente informativo del proceso de reinducción, mediante el cual deberá informarse oportunamente a los funcionarios acerca de cambios de la organización, en el Estado o en la legislación que rige los derechos y deberes de los funcionarios.

7.4 PASOS PARA PROCESO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO EN UNA ORGANIZACIÓN

Primera Etapa: BIENVENIDA.

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: INTRODUCCION A LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA.

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

Es necesario aplicar este proceso cuando:

La inducción o la bienvenida comienzan, desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

7.4.1 FINALIDAD

La inducción, denominada también acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus Funciones, se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral.

7.4.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.

- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

7.5 PASOS PARA EL PROCESO DE REINDUCCIÓN

7.5.1 Objetivo

- Busca crear un espacio para que los servidores se enteren de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones;
- Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración en su política económica, social y ambiental.
- Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.
- Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus dependencias.



- Reflexionen sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales, y renueven su compromiso con la práctica de los mismos.
- Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del talento humano.
- Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad.
- Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que los mismos han participado, y proyecten las acciones, planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

7.5.2 Contenidos

- Actualización y avances normativos derivados de la Constitución que inciden en el funcionamiento de la entidad, del sector y de la rama a la cual pertenezcan los servidores.
- Beneficios alcanzados por el Plan de Desarrollo y políticas vigentes dentro de la administración.
- Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información, determinación de indicadores de gestión.
- Revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación del servicio público.

7.5.3 Metodología

- Diseño del programa a desarrollar.

- Clasificación de los participantes, de manera que se puedan aprovechar al máximo las exposiciones y dinámicas, de cara a un adecuado desarrollo del programa.
- Exposiciones breves, sencillas y sólidas (máximo 20 minutos) de las temáticas, a cargo de expertos en los diferentes temas.
- Talleres en los que se privilegie la consulta de documentos didácticos, el llenado de guías, la discusión y confrontación de ideas y el aporte de sugerencias.
- Conversatorios, conclusiones y adopción de compromisos.

7.5.4 Responsable

El responsable inmediato del diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del programa de reinducción es el jefe del área de gestión humana o de quien haga sus veces quien se apoyará principalmente en los directivos, asesores, ejecutivos y profesionales que de acuerdo con su perfil sean seleccionados para el efecto.

7.6 IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo.

7.6.1 Funciones

- **Transmisión de Información:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus

productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

- **Desarrollo de Habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes** En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión; en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de Conceptos:** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

7.6.2 Necesidades de Entrenamiento

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

1.- *Evaluación del desempeño:* Mediante esta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

- 2.- *Observación:* Verificar donde hay evidencias de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- 3.- *Cuestionarios:* Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- 4.- *Solicitud de supervisores y gerentes:* Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- 5.- *Entrevistas con supervisores y gerentes:* Contactos directos con supervisores y gerentes respecto a problemas solucionados mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- 6.- *Reuniones Ínter departamentales:* Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 7.- *Examen de empleados:* Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- 8.- *Modificación del Trabajo:* Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9.- *Entrevista de salida:* Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

10.- *Análisis de cargos*: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

11.- *Informes periódicos*: De la empresa o de producción, que muestren las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento y existentes (indicadores a posteriori).

1.- *Indicadores a priori*: Eventos que, si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- a.- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- b.- Reducción del número de empleados
- c.- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- d.- Sustituciones o movimiento de personal
- e.- Ausencias, licencias y vacaciones del personal
- f.- Expansión de los servicios
- g.- Cambio de los programas de trabajo o de producción
- h.- Modernización de maquinaria y equipo
- i.- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2.- *Indicadores a posteriori*: Problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Estos problemas están relacionados con la producción o con el personal, y sirven como diagnóstico de entrenamiento:

a.- *Problemas de producción*:

- 1.- Calidad inadecuada de la producción
- 2.- Baja productividad

- 3.- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- 4.- Comunicaciones defectuosas
- 5.- Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.
- 6.- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinarias y equipos.
- 7.- Exceso de errores y desperdicios
- 8.- Elevado número de accidentes
- 9.- Poca versatilidad de los empleados
- 10.- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b.- Problemas de personal

- 1.- Relaciones deficientes entre el personal
- 2.- Número excesivo de quejas
- 3.- Poco o ningún interés por el trabajo
- 4.- Falta de cooperación
- 5.- Demasiadas ausencias y sustituciones
- 6.- Dificultades en la obtención de buenos elementos
- 7.- Tendencia a atribuir faltas a los demás
- 8.- Errores en la ejecución de órdenes, etc.

7.6.3 Programación de Entrenamiento

Una vez inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada.

7.6.4 Planeación del Entrenamiento

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- 1.- Enfoque de una necesidad especificada cada vez
- 2.- Definición clara del objetivo de entrenamiento

- 3.- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- 4.- Determinación del contenido del entrenamiento
- 5.- Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.
- 6.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.
- 7.- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - * Número de personas
 - * Disponibilidad de tiempo
 - * Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes
 - * Características personales de comportamiento
- 8.- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas. En el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- 9.- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- 10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11.- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

En general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

7.6.5 Ejecución del Entrenamiento

(Tercera etapa del proceso de entrenamiento). Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo,

ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

- Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

- Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento.

Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

7.6.6 Evaluación de los Resultados del Entrenamiento

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1.- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2.- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecuencia de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1.- En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficiencia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre empresa y empleados
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia, etc.

2.- En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal
- Disminución del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades de las personas
- Elevación del conocimiento de las personas
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

3.- En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad

- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de la producción
- Mejoramiento de la atención al cliente
- Reducción del índice de accidentes
- Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

7.6.7 Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al uso

1.- Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada (IP) e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción.

2.- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento.

Se utilizan algunos procesos para desarrollar la percepción (insight) interpersonal-conciencia de sí mismo y de los demás- como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso del liderazgo o de la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playing (juego de roles o dramatización), el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

3.- Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas

sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo (on the job). Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos o contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficiencia interpersonal.

Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo (on the job), podemos relacionar la instrucción en el cargo, el entrenamiento de orientación, el entrenamiento de iniciación, la rotación de cargos, etc.

7.6.8 Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al Tiempo

Pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

1.- Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción. El programa de integración contiene información referente a:

- La empresa: historia, desarrollo y organización.
- El producto o servicio.
- Los derechos y deberes del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
- Normas y reglamentos internos.
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.



- Cargo por ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Relaciones del cargo con otros cargos.
- Descripción detallada del cargo.

Este programa, que busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, brinda ventajas como:

- El nuevo empleado recibe la información general necesaria acerca de la empresa: normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, para que se adaptación sea la más rápida posible.
- Reducción del número de despidos o de acciones correctivas, gracias al conocimiento de los reglamentos de la empresa y de las consecuencias derivadas de violación.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado su posición en la organización.
- El nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

2.- Entrenamiento después del ingreso al trabajo. Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

- 1.- En el lugar o sitio de trabajo (en servicio).
- 2.- Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio).

Por consiguiente, la clasificación de las técnicas de entrenamiento depende del sitio de aplicación.

7.6.9 Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo (on the job) y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto

que el segundo tiene en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad.

1.- Entrenamiento en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo. El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos
- Rotación de cargos
- Entrenamiento en tareas
- Enriquecimiento del cargo, etc.

2.- Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo.

En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo.

Las principales técnicas de entrenamiento fuera del servicio son:

- Aulas de exposición
- Películas, diapositivas, videos (televisión).
- Método de casos (estudio de casos)
- Discusión en grupo, paneles, debates, etc.

- Dramatización
- Simulación y juegos
- Instrucción programadas, etc.¹³

7.7 PROCESOS DE CAPACITACION

Una de las grandes preocupaciones de los Gerentes de Capacitación y especialmente de los responsables de Gestión Humana en las organizaciones es precisamente el poder ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización.

Estas intenciones suelen verse frustradas en muchas ocasiones cuando al terminar los procesos de formación y entrenamiento del personal los resultados no son los esperados en términos de mejoramiento personal y desarrollo de las competencias identificadas como claves para el éxito personal y laboral.

En general se busca, después de un análisis y diagnóstico de necesidades de capacitación, que los programas, seminarios y talleres definidos garanticen procesos de aprendizaje que permitan mejorar los desempeños cotidianos en el puesto de trabajo y al mismo tiempo permitan incrementar las habilidades técnicas, administrativas y de crecimiento personal en cada una de las personas que asisten a los eventos de capacitación.

En este sentido, es importante tener en cuenta los Cuatro (4) pasos orientados a cerrar el ciclo de la capacitación los cuales permiten visualizar el desarrollo de un programa de capacitación que tiene comienzo y fin.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

Los cuatro pasos son:

Diagnóstico: Es el proceso que ayuda a evaluar las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales de cada persona, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido. Es la mejor manera de personalizar y enfocar la capacitación.

Intervención: Una vez definido el diagnóstico se establece el programa de talleres y seminarios que permitan entrenar las competencias identificadas como claves en cada persona.

Permite seleccionar adecuadamente a los proveedores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados evaluables.

Comprobación: Consiste en una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Normalmente debe esperarse entre 2 y 3 meses para permitir que los contenidos adquiridos en los talleres y seminarios sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.

Evaluación: Permite conocer el avance real del proceso en cada participante y establecer mediante las mismas herramientas iniciales los resultados obtenidos.

Esto nos lleva a reconocer el nivel de impacto obtenido en el proceso de entrenamiento, formación y desarrollo de competencias.

Cada una de las personas que participó en los eventos de capacitación deberá ser evaluado con las misma herramientas con las cuales se realizó el diagnóstico, de esta manera podemos establecer indicadores que nos permitan verificar la diferencia entre el estado inicial del proceso y su resultado final. Al mismo tiempo sirve como un nuevo inicio del proceso por cuanto nos permite definir los nuevos aspectos en los cuales es preciso formar, entrenar o capacitar.

Este modelo permite gerenciar de modo objetivo y práctico los procesos de capacitación en la organización y al mismo tiempo es la puerta de entrada para formalizar y fortalecer la medición del impacto de la capacitación, definir las curvas de aprendizaje y obtener información cuantificable sobre la manera como se va cerrando la brecha entre las competencias esperadas por la organización y las que posee cada una de las personas según el cargo que desempeñan. ¹⁴

7.7.1 Definición de capacitación

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

¹⁴ <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

7.7.2 Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado



- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

7.7.3 Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

7.7.4 Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su que hacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechas con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

7.7.5 Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

- Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:
- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.

- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permite flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Factores que provocan necesidades de capacitación

Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados

- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles depuestos y/o actualización de los mismos.



- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen

8. MARCO LEGAL

Los programas de inducción y reintroducción de funcionarios esta concebido como parte de la política gubernamental que busca el fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, con el propósito de hacerlos cada vez más competentes con su conocimiento, desarrollo personal y esta enfocado a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional, instruirlo acerca de la misión, sus responsabilidades individuales, deberes y derechos, a crear identidad y sentido de pertenencia con la organización y con las funciones del cargo.

-En la ley 87 establecen normas para el ejercicio de control interno en la entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"

Artículo 1- Parágrafo.- El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Artículo 4º.- *Elementos para el Sistema de Control Interno.* Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:



Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad.¹⁵

-En el modelo MECI y la NTC GP 1000-2044 trata de herramientas que conduzcan al control y al mejoramiento continuo de las instituciones del Estado al servicio del ciudadano.

La Dirección General adoptó mediante acto administrativo el Modelo Estándar de Control Interno MECI, establecido en el Decreto 1599 de 2005, herramienta gerencial que permite cumplir con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia los objetivos determinados.

El modelo MECI, parte de la definición tratada por la Ley 87 de 1993 y cada uno de los subsistemas con sus correspondientes componentes y elementos, conllevan a que la administración del Senado de la República responda a una debida planeación (subsistema de control estratégico), ejecución (subsistema de control de gestión), y el conveniente control (subsistema de control y evaluación).¹⁶

-DECRETO 1567 Se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. *“Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”*, en el cual se entiende la capacitación y formación que se le da al servidor público como el conjunto de procesos organizados, relativos a la educación no formal como a la informal, de acuerdo con lo establecido por la ley general de

¹⁵ Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 del congreso de Colombia

¹⁶ El modelo estándar de control (MECI) y la norma técnica de gestión de la calidad – NTC GP 1000-2004

Héctor julio garzón vivas

educación. Y el sistema de estímulos para empleados del Estado. Reglamentado por el Decreto Nacional 1572 de 1998, Reglamentado parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005 por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Artículo 4 - “ Definición de capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad , al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa “. En el Artículo 7 establece que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de programas de inducción, programas de reinducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan los cambios. dispone “los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de Formación y Capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”.¹⁷

¹⁷ Decreto 1567 de 1998 (agosto 5)

-En la resolución nº 008430 se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Esta nos habla de la ética en la investigación de Seres humanos, la comunidad, menores de edad, discapacitados con sus diferentes niveles de riesgos, mujeres en edad fértil, embarazadas y su periodo de gestación, nacimiento y parto, farmacología, nuevos recursos, bioseguridad. Que el artículo 8º de la Ley de 1990, por la cual se organiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones, determina que corresponde al Ministerio de Salud formular las políticas y dictar todas las normas científico-administrativas, de obligatorio cumplimiento por las entidades que integran el Sistema, Que el artículo 2º del decreto 2164 de 1992, por el cual se reestructura el Ministerio de Salud y se determinan las funciones de sus dependencias, establece que éste formulará las normas científicas y administrativas pertinentes que orienten los recursos y acciones del sistema.¹⁸

-En la ley 190 de 1995, se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. Artículo 64. el cual establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años. Establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años. , “Estatuto anticorrupción”, en su artículo 64, establece que “Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán entre otros las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en esta Ley...”¹⁹

¹⁸ Resolución nº 008430 de 1993 (4 de octubre de 1993) .República de Colombia- ministerio de salud

¹⁹ artículo 64 de la ley 190 de 1995



9. MARCO METODOLÓGICO

9.1 Tipo de Investigación

En la presente investigación se utilizó el tipo de investigación descriptivo Cualitativa, ya que se desarrollaron encuestas que nos permitan buscar las características relevantes del proceso de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación del personal de la IPS del Departamento de Caldas, permitiendo que la información recolectada sea importante y eficaz.

9.2 Tipo de Muestreo

Muestro no Probabilístico

9.3 Diseño de la Investigación

Para la recopilación de los datos el investigador indaga por los diferentes procesos y procedimientos de inducción, reinducción y entrenamiento del personal en una del Departamento de Caldas, como también se verificó en el personal existente si se cumplió o no este, para así mirar las consecuencias que pueda traer la selección del personal; esto va a permitir que el investigador llegue a la realidad, y que la información recopilada sea de mayor confiabilidad.

9.4 Población y Muestra

Para la problemática planteada se tomara una población equivalente a 13 personas entre Cliente Interno y Jefe de Recurso Humano con mínimo 2 años de laborar en la institución.

9.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizo para la entrevista un instrumento de datos, con preguntas tipo cuestionario y/o encuestas de las cuales una esta elaborada para el o la jefe de recursos humanos y la otra es para el personal que labora allí, debido a que la población es muy poca, las preguntas son elaboradas previamente, ayudando así al investigador a recolectar la información requerida para responder a los objetivos planteados.

Una vez recopilados los datos por instrumentos de recolección de datos diseñados, se procesaron y ordenaron, lo cual nos permite llegar a las conclusiones.

9.6 Fuentes para la recolección de la Información

Primarias

9.7 Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado

10.RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos permite conocer el estado de los diferentes aspectos que han sido evaluados. Así es posible obtener resultados cuantitativos que arrojen un perfil y resultados cualitativos que se presenten en un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, es importante reflexionar sobre los perfiles resultantes, observando:

- Fortalezas: hace referencia a los principales logros encontrados en cada una de las áreas analizadas y aquellos procesos que han alcanzado un mejor desarrollo.
- Oportunidades de mejoramiento: Hace referencia a las principales dificultades en cada una de las áreas analizadas y los procesos que han demostrado mayores dificultades en su desarrollo.
- Una vez identificadas las situaciones que afectan el cumplimiento de los objetivos esperados es necesario tomar medidas y adecuar políticas que permitan orientar la solución a las principales dificultades en cada una de las áreas y procesos analizadas.

10.1 ENCUESTA PARA RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN Y/O COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD DE SALUD

Fecha: 12 de enero de 2012

Institución: ESE Hospital San José de Samaná Caldas

Profesión: Psicóloga

Cargo que desempeña: Gerente (e)

Las preguntas que encuentra a continuación están relacionadas con los procesos y procedimientos para la inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación del talento humano. La información de esta encuesta es totalmente confidencial y sus resultados serán de gran utilidad para las instituciones. Le agradecemos responder todas los ítems.

1. Las políticas institucionales incluyen los procesos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación para el personal de la institución?

SI NO

2. Existe un presupuesto definido para todos los procesos y procedimientos de inducción, entrenamiento, capacitación y reinducción del talento humano?

SI NO

3. La institución realiza los siguientes procesos para sus empleados (señale los que corresponda)

a. Proceso de inducción

b. Proceso de entrenamiento

- c. Proceso de reinducción
 - d. Proceso de capacitación
 - e. No desarrolla ninguno
4. Existe un proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa a la entidad? SI NO _____
5. Está especificado en el área de recurso humano, la persona encargada de liderar la inducción al personal nuevo? SI NO _____
6. Considera que la inducción del personal nuevo es:
- a. Muy importante para el desempeño
 - b. Medianamente importante para el desempeño
 - c. No es importante para el desempeño
7. Considera que la inducción realizada en su institución es:
- a. Muy integral
 - b. Medianamente integral
 - c. Poco integral
 - d. No integral
8. Existen documentos o materiales de apoyo para el proceso de inducción en la institución?
SI NO _____
- Cuales? Manual de inducción, reinducción y/o selección de personal
9. Señale la o las etapas que se contemplan en el proceso de inducción:

- a. Presentación institucional **x**
- b. Presentación en servicio o área específica **x**
- c. Presentación e inducción en el cargo **x**
- d. Periodo de adaptación o de empalme **x**

10. Existen métodos para evaluar la adherencia del personal al proceso de inducción? SI x NO _____

Cuales? Evaluación presencial

11. Existen indicadores para evaluar los resultados de la inducción realizada al personal nuevo? SI x NO _____

Cuales? _____

12. Considera que el personal de la institución tiene conocimiento sobre, (señale los ítems que considere pertinentes)

- a. Misión, visión, objetivos y principios institucionales **X**
- b. Procesos y procedimientos del área de trabajo **X**
- c. Funciones y actividades inherentes al cargo que desempeña **X**
- d. Servicios que se prestan en la institución y orientación al usuario **X**
- e. Manejo de situaciones a través de conductos regulares
- f. Manual de funciones **X**
- g. Manual de convivencia **X**



13. Posterior a la inducción, se realiza entrenamiento para el desempeño en el cargo? SI X NO _____

14. Que duración (en días) tiene el entrenamiento: 08 Días

15. Durante el tiempo de vinculación con la institución, los empleados reciben reinducción: SI x NO _____

16. Durante el tiempo de vinculación con la institución, los empleados reciben capacitación para el desempeño en su cargo: SI x NO _____

17. La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación de competencias y desarrollo humano de cada empleado, según el cargo que desempeña?

SI x NO _____

18. Cómo son identificadas las necesidades de capacitación del personal?

(señales la o las que apliquen en la institución)

a. Mediante la evaluación de competencias **X**

b. De acuerdo con el desempeño observado

c. De acuerdo con solicitudes de jefes inmediatos

d. De acuerdo con solicitudes directas de la persona **X**

e. De acuerdo con la oferta de capacitación de la institución

f. Otro(s) _____ Cual(es) _____

19. Los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación han contribuido al desempeño de los empleados:

- a. Totalmente **X**
- b. Medianamente
- c. No han contribuido a su desempeño

20. Los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación son criterios incluidos dentro de los planes para el mejoramiento de la calidad:

SI X NO _____

21. Los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación han contribuido al mejoramiento de la calidad de los servicios de la institución:

SI X NO _____

22. Existen indicadores para evaluar los resultados de los procesos de entrenamiento, reintroducción y capacitación realizada al personal de la institución? SI X NO _____

Cuales? _____

23. Considera que los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación han contribuido a la satisfacción personal – profesional y estabilidad del talento humano en la institución: SI X NO _____

10.1.1 CONCLUSIONES:

- De acuerdo a las primeras respuestas los procesos como tal se existen y/o se encuentran vigentes y todavía son útiles.
- La líder de talento humano conoce y demuestra que conoce del proceso de inducción y lo que hace parte del mismo.
- Solo cuentan con materiales tales como manual de inducción, reinducción y/o selección, falta material de apoyo para el entrenamiento y capacitación, aunque se llevan algunos registros para los mismos.
- Se realiza una evaluación presencial para demostrar habilidades y conocimientos propias de su cargo y así poder determinar si el personal necesita mayor capacitación.
- Existen indicadores para evaluar los resultados de la inducción, pero no indican cuales, ni como los miden, por lo tanto no se puede demostrar la calidad de dicha inducción.
- Al personal que labora en la institución menciona la jefe de talento humano que hace falta manejar el concepto de “manejo de situaciones a través de conductos regulares”, es decir falta conocimiento a la hora de acudir al jefe inmediato o falta de confianza para manifestar problemas o dificultades en sus labores diarias.
- La Capacitación se evaluación por medio competencias y/o petición del empleado.
- Todos los procesos han contribuido para no solo el manejo adecuado del cargo, sino para que se apropien más de la entidad, teniendo seguridad de si mismos.

10.2 ENCUESTA PARA EL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD DE SALUD

El instrumento fue aplicado a una IPS del departamento Caldas a 12 funcionarios contratados directamente con un mínimo de 2 años de labor en dicha institución.

A continuación el total de respuestas de todos los funcionarios que aplicaron el instrumento:

ORDEN No	ITEM	SI	NO	MEDIANAM ENTE	NO SABE/ RESPONDE	NO APLICA
1	Existe en su institución una oficina que atiende el talento humano	12	0	0	0	0
3	Cuando llego a la institución asistió a un proceso de inducción	9	3	0	0	0
4	Considera que la inducción del personal nuevo es importante para la institución	12	0	0	0	0
5	Considera que la inducción realizada en su institución contribuye a su desarrollo personal y profesional para apoyar su desempeño	10	0	0	0	2
6	Recibió documentos de apoyo durante el proceso de inducción en la institución	4	7	0	0	1
7	El proceso de inducción presenta todos los aspectos relacionados con la institución (misión, visión, principios, políticas)	7	4	0	0	1
8	El proceso de inducción presenta todos los aspectos relacionados con el cargo (competencias, funciones)	9	2	0	0	1
9	La institución tiene un manual de convivencia	11	1	0	0	0
10	La inducción deja claros los procesos y procedimientos del área de trabajo	10	2	0	0	0
11	Posterior a la inducción, recibió entrenamiento para el desempeño en su cargo	9	3	0	0	0

12	El entrenamiento tuvo una duración entre una y dos semanas	6	6	0	0	0
13	El entrenamiento fue suficiente para el desarrollo y potencialización de competencias para su desempeño	9	1	0	0	2
14	Usted recibió un manual de funciones para el desempeño en su cargo	11	1	0	0	0
15	Los procesos de inducción y entrenamiento han contribuido a su desempeño	11	1	0	0	0
16	Durante el tiempo de vinculación con la institución, ha recibido reinducción	8	4	0	0	0
17	Usted ha recibido entre 1 y 3 reinducciones durante su vinculación	8	4	0	0	0
18	La reinducción le ha permitido apoyar los procesos institucionales	8	3	0	0	1
19	Durante el tiempo de vinculación con la institución, ha recibido capacitación para el desempeño en su cargo	8	3	1	0	0
20	La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación y desarrollo personal	6	3	3	0	0
21	La capacitación aportó al desarrollo y potencialización de competencias para su desempeño	9	3	0	0	0
22	Los procesos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación han contribuido a su satisfacción personal – profesional y a su estabilidad en la institución	11	1	0	0	0
23	La institución tiene indicadores para medir los resultados de la inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación de su personal.	4	3	0	5	0

10.2.1 CONCLUSIONES

- La gran mayoría reconoce que existe una oficina de talento humano encargada de velar por el buen desempeño de su equipo de trabajo, como punto vital en la enseñanza correcta, además recibieron la adecuada inducción para el cargo a desempeñar.
- No existen documentos necesarios para que la información dada verbalmente tenga su soporte, aun así se cuenta con un manual de funciones.
- No se tiene claro la misión, visión, principios y políticas de la organización
- La mitad de los encuestados afirman que aunque tuvieron un proceso de entrenamiento, no fue muy prolongado, pero suficiente para la optimización y/o asimilación de la información.
- Se han recibido las suficientes reinducciones y han sido de gran utilidad en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización
- La capacitación no ha cumplido significativamente con lo que se requiere actualmente, pero a sido útil en las competencias a nivel personal y profesional.
- No se han dado a conocer indicadores que midan los resultados de de dichos procesos.

10.3 OBSERVACIONES DE LOS ENCUESTADOS

De las 12 personas encuestadas realizaron las observaciones que tiene para la institución, respecto a los siguientes procesos:

10.3.1 INDUCCIÓN

1. Debería ser un procedimiento que se realice constantemente y en cada área de trabajo.
2. La inducción a mi cargo o a desempeñar fue buena por ser dirigido por un profesional en el área de odontología.
3. Debe estandarizarse los formatos para la inducción y reinducción de la institución.
4. Necesidad constante con los empleados de la institución.

10.3.2 ENTRENAMIENTO

1. Ha sido bueno ya que cuenta con profesionales idóneos para el entrenamiento.
2. Realizando un entrenamiento constante se logrará un mejor desempeño.

10.3.3 REINDUCCION

1. Es muy importante realizarla cuando hay un cambio de área

10.3.4 CAPACITACION

1. Son importantes para mantener los conocimientos al día en los cambios normativos etc.
2. Me gustaría capacitación sobre todo actualizada en biomateriales, bioseguridad, manejo de conductos, etc.
3. Estar en constante capacitación.

11. CONCLUSIONES

- En la mayoría de los casos hubo proceso de inducción con algunos faltantes, es de tener en cuenta que la inducción es el proceso más importante a seguir después de la contratación del personal ya que de ésta depende en gran parte el buen desempeño del cargo y la habilidad en los procesos a realizar teniendo en cuenta que el total de las personas que aplicaron el instrumento consideran que este procedimiento es muy importante y contribuye al desarrollo profesional y personal de cada empleado.
- De las 12 personas encuestadas 9 personas y/o empleados no reciben documentos de apoyo durante el proceso de inducción lo cual es muy importante ya que éste va a ser su guía si en algún momento olvidan algo.
- Hay que enfatizar más en la inducción sobre la imagen corporativa de la institución incluyendo misión, visión, principios y valores para que los empleados sepan el punto en el que está su empresa y hacia donde quieren llegar.
- Tener en cuenta que el proceso de entrenamiento cuenta en gran porcentaje para el mejor rendimiento de los profesionales.
- Vigilar que el proceso de capacitación sea constante y cumpla con las expectativas de cada empleado según el área donde desempeñe su cargo, para lo cual se sugiere realizar un sondeo o test en el que ellos mismos elijan los temas a tratar, para que ésta contribuya a la formación personal y profesional.
- Dar a conocer a los empleados el cronograma de capacitación y toda la información que corresponda a dicho proceso incluyendo los indicadores



para medir resultados ya que refieren no saber si la institución cuenta con ellos.

- a pesar que en el instrumento aplicado para la gerencia vemos reflejado que se están cumpliendo los procesos de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación, los funcionarios presentan desacuerdo en varios de estos procesos por lo que se recomienda dejar constancia cada que se realice un proceso y realizarlo más continuamente para que el funcionario no olvide sus conocimientos y no sienta que no está siendo capacitado y/o entrenado debido al largo tiempo transcurrido entre la inducción y el resto de procesos.

12.RECOMENDACIONES

- **PROCESO DE INDUCCIÓN**

AREA PROBLEMA: Talento Humano (proceso de Inducción)

DIAGNOSTICO: Soportes incompletos, pocas herramientas, proceso medianamente satisfactorio.

ACTIVIDAD ESTRATEGICA DE MEJORAMIENTO: Realizar documentación necesaria, como información interna y no controlada

RECURSOS REQUERIDOS: Recopilación de Información necesaria para elaboración de documentos.

RESPONSABLES: Talento Humano

ECHA: Mediano Plazo

RESULTADOS QUE SE ESPERA: Garantizar la calidad individual y del servicio, y mejora continúa de los procesos.

INDICADOR: Realizar y reorganizar la información y documentación existente a las necesidades de hoy.

- **PROCESO DE REINDUCCIÓN**

AREA PROBLEMA: Talento Humano (proceso de reinducción)

DIAGNOSTICO: Poca documentación y/o soportes, proceso medianamente satisfactorio.

ACTIVIDAD ESTRATEGICA DE MEJORAMIENTO: Realizar documentación necesaria como evidencia de cumplimiento de este proceso, información interna y no controlada, para el cliente interno.

RECURSOS REQUERIDOS: Recopilación de Información necesaria para elaboración de documentos, elaboración, y manejo de registros.

RESPONSABLES: Talento Humano

ECHA: Mediano Plazo

RESULTADOS QUE SE ESPERA: Garantizar la calidad individual y del servicio, y mejora continua de los procesos.

INDICADOR: Realizar, organizar y reorganizar la información y documentación existente a las necesidades de hoy.

ANEXOS

Formato de soporte para el control y seguimiento de los procesos de inducción y reinducción.

- **PROCESO DE ENTRENAMIENTO**

AREA PROBLEMA: Talento Humano (proceso de Entrenamiento)

DIAGNOSTICO: Poca documentación y/o soportes, proceso medianamente satisfactorio, pocos conocimientos adquiridos.

ACTIVIDAD ESTRATEGICA DE MEJORAMIENTO: Promover estrategias para mejorar conocimientos y destrezas y realizar toda la documentación necesaria, como información interna y no controlada.

RECURSOS REQUERIDOS: Recopilación de Información necesaria para elaboración de documentos.

RESPONSABLES: Talento Humano

ECHA: Mediano Plazo

RESULTADOS QUE SE ESPERA: Garantizar la calidad individual y del servicio, y mejora continua de los procesos.

INDICADOR: Realizar y reorganizar la información y documentación existente a las necesidades de hoy.

ANEXOS

Formato de soporte para el control y seguimiento del proceso de entrenamiento.

- **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

AREA PROBLEMA: Talento Humano (proceso de Capacitación)

DIAGNOSTICO: Poca documentación y/o soportes, proceso medianamente satisfactorio, no existe estructurado este proceso, no se lleva a cabo cronogramas o planes de muestreo.

ACTIVIDAD ESTRATEGICA DE MEJORAMIENTO: Realizar plan metodológico y organizar la documentación necesaria, llevando a cabo un registro de capacitaciones dadas y también manejar documentación no controlada para su mayor apropiación.

RECURSOS REQUERIDOS: Recopilación de Información necesaria para elaboración de documentos.

RESPONSABLES: Talento Humano

ECHA: Mediano Plazo

RESULTADOS QUE SE ESPERA: Garantizar la calidad individual y del servicio, y mejora continua de los procesos.

INDICADOR: Realizar y reorganizar la información y documentación existente a las necesidades de hoy.

ANEXOS

Formato de soporte para el control y seguimiento del proceso de capacitación.



BIBLIOGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=21>

<http://induccionrrhh.blogspot.com/>

Publicado por Bernardo Torrealba, Elizabeth Vera, Dennise Cortés

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccion.htm>

http://www.cordoba.gov.co/sgc/Pdto_induccion_reinduccion_de_personal_gth.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud.asp

www.qualityclub.cl/basica.doc

<http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/Formacion.pdf>

ANEXOS

ENCUESTA PARA RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN Y/O COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD DE SALUD

Fecha:

Institución:

Profesión:

Cargo que desempeña:

Las preguntas que encuentra a continuación están relacionadas con los procesos y procedimientos para la inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación del talento humano. La información de esta encuesta es totalmente confidencial y sus resultados serán de gran utilidad para las instituciones. Le agradecemos responder todas los ítems.

24. Las políticas institucionales incluyen los procesos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación para el personal de la institución?

SI _____ NO _____

25. Existe un presupuesto definido para todos los procesos y procedimientos de inducción, entrenamiento, capacitación y reinducción del talento humano?

SI _____ NO _____

26. La institución realiza los siguientes procesos para sus empleados (señale los que corresponda)

- f. Proceso de inducción
- g. Proceso de entrenamiento
- h. Proceso de reinducción
- i. Proceso de capacitación

j. No desarrolla ninguno

27. Existe un proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa a la entidad? SI_____ NO_____

28. Está especificado en el área de recurso humano, la persona encargada de liderar la inducción al personal nuevo? SI_____ NO_____

29. Considera que la inducción del personal nuevo es:

- d. Muy importante para el desempeño
- e. Medianamente importante para el desempeño
- f. No es importante para el desempeño

30. Considera que la inducción realizada en su institución es:

- e. Muy integral
- f. Medianamente integral
- g. Poco integral
- h. No integral

31. Existen documentos o materiales de apoyo para el proceso de inducción en la institución?

SI_____ NO_____

Cuales?_____

32. Señale la o las etapas que se contemplan en el proceso de inducción:

- e. Presentación institucional
- f. Presentación en servicio o área específica

- g. Presentación e inducción en el cargo
- h. Periodo de adaptación o de empalme

33. Existen métodos para evaluar la adherencia del personal al proceso de inducción? SI _____ NO _____

Cuales? _____

34. Existen indicadores para evaluar los resultados de la inducción realizada al personal nuevo? SI _____ NO _____

Cuales? _____

35. Considera que el personal de la institución tiene conocimiento sobre, (señale los ítems que considere pertinentes)

- h. Misión, visión, objetivos y principios institucionales
- i. Procesos y procedimientos del área de trabajo
- j. Funciones y actividades inherentes al cargo que desempeña
- k. Servicios que se prestan en la institución y orientación al usuario
- l. Manejo de situaciones a través de conductos regulares
- m. Manual de funciones
- n. Manual de convivencia

36. Posterior a la inducción, se realiza entrenamiento para el desempeño en el cargo? SI _____ NO _____

37. Que duración (en días) tiene el entrenamiento: _____



38. Durante el tiempo de vinculación con la institución, los empleados reciben reinducción: SI_____ NO_____

39. Durante el tiempo de vinculación con la institución, los empleados reciben capacitación para el desempeño en su cargo: SI_____ NO_____

40. La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación de competencias y desarrollo humano de cada empleado, según el cargo que desempeña?

SI_____ NO_____

41. Cómo son identificadas las necesidades de capacitación del personal?

(señales la o las que apliquen en la institución)

g. Mediante la evaluación de competencias

h. De acuerdo con el desempeño observado

i. De acuerdo con solicitudes de jefes inmediatos

j. De acuerdo con solicitudes directas de la persona

k. De acuerdo con la oferta de capacitación de la institución

l. Otro(s)_____ Cual(es)_____

42. Los procesos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación han contribuido al desempeño de los empleados:

d. Totalmente

e. Medianamente

f. No han contribuido a su desempeño



43. Los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación son criterios incluidos dentro de los planes para el mejoramiento de la calidad:

SI _____ NO _____

44. Los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación han contribuido al mejoramiento de la calidad de los servicios de la institución:

SI _____ NO _____

45. Existen indicadores para evaluar los resultados de los procesos de entrenamiento, reintroducción y capacitación realizada al personal de la institución? SI _____ NO _____

Cuales? _____

46. Considera que los procesos de inducción, entrenamiento, reintroducción y capacitación han contribuido a la satisfacción personal – profesional y estabilidad del talento humano en la institución: SI _____ NO _____



PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE INDUCCIÓN, REINDUCCION, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN ALGUNAS IPS DE BUGA, ARMENIA Y MANIZALES

ENCUESTA PARA EL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD DE SALUD

Fecha:
 Institución:
 Profesión:
 Cargo que desempeña:
 Tiempo de trabajo en la institución:

Las preguntas que encuentra a continuación están relacionadas con los procesos y procedimientos para la inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación del talento humano. La información de esta encuesta es totalmente confidencial y sus resultados serán de gran utilidad para las instituciones. Le agradecemos responder todos los ítems.

No ORDEN	ITEM	SI	NO	MEDIANAMENTE	NO SABE/ NO RESPONDE	NO APLICA
1	Existe en su institución una oficina que atiende el talento humano					
3	Cuando llego a la institución asistió a un proceso de inducción					
4	Considera que la inducción del personal nuevo es importante para la institución					
5	Considera que la inducción realizada en su institución contribuye a su desarrollo personal y profesional para apoyar su desempeño					
6	Recibió documentos de apoyo durante el proceso de inducción en la institución					
7	El proceso de inducción presenta todos los aspectos relacionados con la institución (misión, visión, principios, políticas)					
8	El proceso de inducción presenta todos los aspectos relacionados con el cargo (competencias, funciones)					
9	La institución tiene un manual de convivencia					

10	La inducción deja claros los procesos y procedimientos del área de trabajo					
11	Posterior a la inducción, recibió entrenamiento para el desempeño en su cargo					
12	El entrenamiento tuvo una duración entre una y dos semanas					
13	El entrenamiento fue suficiente para el desarrollo y potencialización de competencias para su desempeño					
14	Usted recibió un manual de funciones para el desempeño en su cargo					
15	Los procesos de inducción y entrenamiento han contribuido a su desempeño					
16	Durante el tiempo de vinculación con la institución, ha recibido reinducción					
17	Usted ha recibido entre 1 y 3 reinducciones durante su vinculación					
18	La reinducción le ha permitido apoyar los procesos institucionales					
19	Durante el tiempo de vinculación con la institución, ha recibido capacitación para el desempeño en su cargo					
20	La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación y desarrollo personal					
21	La capacitación aportó al desarrollo y potencialización de competencias para su desempeño					
22	Los procesos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación han contribuido a su satisfacción personal – profesional y a su estabilidad en la institución					
23	La institución tiene indicadores para medir los resultados de la inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación de su personal.					



Que observaciones tiene para la institución, respecto a los siguientes procesos:

INDUCCION: _____

ENTRENAMIENTO: _____

REINDUCCION: _____

CAPACITACION: _____

PROCESOS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

LOGO DE LA INSTITUCIÓN	INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN		CONSECUTIVO CALIDAD Versión 01 FECHA DE ELABORACIÓN
TEMA	FECHA Y HORA	NOMBRE ENCARGADO	RESPONSABLE
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA
			FIRMA

PROCESO DE ENTRENAMIENTO

logo	ENTRENAMIENTO		numero Vers Fe
OBJETIVO: Proporcionar informacion relacionada con la IPS que le permita identificar las diferentes áreas y los procedimientos e instructivos establecidos y las funciones propias de su cargo.			
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
Cargo:			
Pertenece al area de:			
Nombre y cargo del Jefe inmediato:			
Duracion del Proceso:			
Fecha de Iniciación:			
Fecha de Terminación:			
Coordinado por:			
OBSERVACIONES			
INDUCCION			
TEMA	FECHA Y HORA	NOMBRE ENCARGADO	RESPO
1. Inducción a la IPS: Historia, Organigrama, Clientes, Infraestructura, etc.			FIRMA
2. Información sobre el objetivo del cargo y sus funciones generales			FIRMA
3. Conocimiento de las normas generales que rigen en el cargo (que se debe hacer y que no en el cargo)			FIRMA
4. Presentación de los elementos requeridos para el desempeño de las funciones y/o entrenamiento de equipos.			FIRMA
5. Presentación del personal de la entidad			FIRMA
6. Información sobre lugares y personas a las que debe dirigirse para solicitar materiales de trabajo o cualquier tipo de servicio			FIRMA
7. Inducción al sistema de gestión de calidad.			FIRMA
7. Solución de dudas e inquietudes que tenga el empleado,			FIRMA

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO



PROCESO DE CAPACITACIÓN

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUADA

FECHA

**TEMA
DURACION**

**Capacitador
Firma de capacitador
Organización a la cual pertenece**

No	NOMBRE	C.C	CARGO