

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL  
CENTRO DE SERVICIOS DE SALUD SENA REGIONAL ANTIOQUIA**

**DUBER ENRIQUE ROMERO CARMONA  
SANDRA MILENA URIBE POSADA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
ESCUELA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN  
2016**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL  
CENTRO DE SERVICIOS DE SALUD SENA REGIONAL ANTIOQUIA**

**DUBER ENRIQUE ROMERO CARMONA  
SANDRA MILENA URIBE POSADA**

**Requisito para optar el título de:  
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

**EDWIN VÉLEZ TORO  
DOCENTE - ASESOR**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
ESCUELA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN**

**2016**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

## **INDICE**

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1.JUSTIFICACIÓN	11
2.PROPOSTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCC	13
2.1 Identificación Institucional	13
2.1.1 Historia	13
2.1.2 Misión	15
2.1.3 Visión	15
2.1.4 Principios	16
2.1.5 Valores	16
2.1.6 Compromisos institucionales	16
2.2 Identificación de la institución	17
2.2.1 Logo símbolo	17
2.2.2 Escudo y bandera	17
2.3 El Manual de Funciones y de Competencias Laborales	18
2.4 Normograma del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	18
2.5 Plan Estratégico	19
2.6 Evaluación del Desempeño Laboral	19
2.7 Estructura organizacional y funciones del SENA	20
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
4.MARCO TEÓRICO	24
4.1 La organización	24
4.2 Bienestar laboral	25
4.3 Capital Humano	26

4.4 Proceso de reclutamiento	27
4.5 Proceso de selección	27
4.6 Las competencias	29
4.7 El contrato psicológico	29
4.8 El proceso de inducción	30
4.9 Asimilación y acomodación	31
4.10 Entrenamiento o capacitación	32
4.11 Fases del Proceso de Inducción	33
5.OBJETIVOS	36
5.1 Objetivo General	36
5.2 Objetivos específicos	36
6. DISEÑO METODOLÓGICO	37
6.1 Tipo de investigación	37
6.2 Población	38
6.3 Instrumentos para la recolección de datos	39
6.3.1 Encuesta	39
6.3.2 Observación	40
6.3.3 Análisis de resultados	40
7.PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE IND..	45
7.1 Inducción general	45
7.1.1 La citación y entrega de información	45
7.1.2 1ra sesión: Información institucional	46
7.1.3 Segunda sesión: Inducción del centro (áreas transversales)	47
7.1.4 Tercera sesión: inducción del centro (Áreas generales y plataformas tecnológicas) estrategia tipo carrusel	49

7.1.4.1 Presentación de la Subdirección y las Coordinaciones	50
7.1.5 Cuarta y quinta sesión: Inducción específica	51
8. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	53
8.1 Primera sesión	54
8.2 Segunda sesión	55
8.3 Tercera sesión	56
8.4 Cuarta y quinta sesión	57
9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	59
REFERENCIAS	63

## INDICE DE GRAFICOS

**Pág.**

Gráfico 1 Estructura Orgánica del Sena

20

## INDICE DE FIGURAS

**Pág.**

Figura 1. Encuesta aplicada a 20 trabajadores de la Entidad:

40

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resultados de la encuesta.	42
Tabla 2 Cronograma y Presupuesto Primera sesión	54
Tabla 3 Cronograma y Presupuesto Segunda sesión	55
Tabla 4 Cronograma y Presupuesto Tercera sesión	56
Tabla 5 Cronograma y Presupuesto Tercera sesión	57

## INTRODUCCIÓN

Una de las cartas de presentación más importantes para la empresa hacia sus trabajadores es el momento de la inducción. En esta etapa, el personal que ingresa espera recibir de manera oportuna, clara, completa y en un trato amigable, toda la información que pueda ser de importancia, tanto para el reconocimiento de la empresa como para el adecuado desempeño del área específica donde realizará sus actividades contractuales.

En una institución como el SENA, donde el personal presenta rotación interna y contratación anual de nuevo personal - para algunas áreas - se hace importante desarrollar rutas de inducción claras, que estén plenamente identificadas y que logren dar respuesta a muchos de los interrogantes que puedan surgir en los nuevos trabajadores, ya que si bien, el personal contratado debe contar con previos conocimientos técnicos y experiencia en el área a contratar, es importante que ese talento humano sea articulado con el nuevo lenguaje, la cultura organizacional, sus objetivos, su misión y su visión y también con los protocolos organizacionales y metodologías de trabajo estructuradas para el logro de un fin específico.

En este trabajo se analizará el proceso de inducción que realizan en el Centro de Servicios de Salud del SENA Regional Antioquia, para poder determinar la pertinencia de la estrategia que se implementa, los componentes que la conforman, los tiempos de aplicación de la inducción y el grado de satisfacción de los colaboradores, posibilitando la presentación de una propuesta de acompañamiento en la inducción que genere mayor sentido de pertenencia y reconocimiento de la entidad por parte de las personas que ingresan a la institución, garantizando desde esta parte inicial, que sus trabajadores cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para desempeñar su labor de manera eficaz y comprometida en el área específica donde desarrolla su rol.

## 1. JUSTIFICACIÓN

El éxito de una organización sólo se logrará si su engranaje funciona de manera correcta, y en armonía con sus objetivos fundamentales y metas establecidas que reflejen el resultado de una exitosa labor al finalizar un proceso. Cuando una entidad como el SENA, conformada por varias, quizás muchas, áreas, cada uno con un personal encargado de ellas, no solamente se puede confiar en que las personas seleccionadas para la ejecución de las actividades de cada una de esas áreas, cumpla con una formación técnica o profesional solicitada para el cargo, o que en su trayectoria se pueda evidenciar amplia experiencia ejecutando la labor para la cual fue contratado. Y mucho más importante que esto, es la inclusión de fondo con la entidad, con el conocimiento de su labor productiva, el qué realiza, a que sector productivo pertenece, esto es, el reconocimiento de su esencia, filosofía, estructura y cultura organizacional.

La importancia radica en que cada persona externa que llega a la entidad, cada persona que es trasladada de un área de servicio a otra, cada persona que llega de un centro de formación a otro, necesita ser orientada de manera exhaustiva en la nueva labor que realizará, cuando esto se logra, se puede pretender esperar el mayor rendimiento y cumplimiento de las expectativas de ese talento humano adquirido para el mejoramiento de algún proceso; sin embargo, a partir de la experiencia vivida como funcionarios y como prestadores de servicio del SENA, se pudo identificar de manera vivencial que existen vacíos muy evidentes frente a la estructura y contenido del proceso de inducción que nos lleva a pensar en la necesidad de indagar frente a la normatividad que en la entidad se establece para la realización de la misma, su alcance y la manera en que se presta este primer recibimiento de la institución con el recurso humano.

Esta propuesta pretende mejorar el proceso de inducción frente a su contenido, estructura y pertinencia, con la firme convicción que al implementar las mejoras en el proceso, se podrán evidenciar mejores resultados y mayor sentido de pertenencia con la entidad por parte del recurso humano que la conforma, reflejando mejor servicio y mayor compromiso con

los procesos individuales y colectivos que están a cargo de cada miembro que conforma la familia SENA.

## **2. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS DE SALUD SENA REGIONAL ANTIOQUIA**

### **2.1 Identificación Institucional**

#### ***2.1.1 Historia***

El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono.

Transcurría el año 1957 cuando Rodolfo Martínez Tono se embarcó en el sueño que se convertiría en la que sería la obra de su vida. Ese sueño, recogía, en parte, un anhelo de las clases trabajadoras, quienes algunos años antes, a través de las organizaciones sociales constituidas en ese entonces, como la UTC y la CTC, plantearon la necesidad de que el país contara con un instituto de enseñanza laboral técnica, a estilo SENAI del Brasil.

La Entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

El nombre, SENA, lo escogió Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional.

Antes de cumplir 30 años, Rodolfo Martínez, convirtió su tesis de grado, "La Formación Profesional en el Marco de una Política de Empleo", en el SENA, institución a la cual estuvo vinculado durante 17 años, desde su creación en 1957, hasta el cambio de dirección propuesto por el presidente Alfonso López Michelsen en 1974.

Estaba convencido de que sin capacitación del talento humano no habría desarrollo. Por eso aprovechó las becas de la O.I.T. para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia.

En conversación con Francis Blanchard, director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se planteó la posibilidad de crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma. El proyecto tomó forma en la mente de Martínez Tono, quien lo expuso ante el entonces Ministro de Trabajo, Raimundo Emiliani Román.

La iniciativa, defendida en un intenso debate ante el Consejo de Ministros, revisada y aprobada por un comité asesor. Su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La institución que Rodolfo Martínez Tono dirigió con “mano dura” y manteniendo a raya la politiquería, ofreció instrucción calificada al talento humano para enfrentar los retos propios de una industria en crecimiento. Por ello, desde el principio, su influencia fue notoria.

La naciente entidad no solo formaba técnicos, sino también empresarios y promovía las pequeñas y medianas empresas.

Así mismo, siempre buscó proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje.

La Entidad conserva en la actualidad el nombre inicial y muchos años después, busca seguir conquistando nuevos mercados, suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad.

### ***2.1.2 Misión***

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

### ***2.1.3 Visión***

En el 2020, el SENA será una Entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; habrá contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia a través de:

- Aportes relevantes a la productividad de las empresas.
- Contribución a la efectiva generación de empleo y la superación de la pobreza.
- Aporte de fuerza laboral innovadora a las empresas y las regiones.
- Integralidad de sus egresados y su vocación de servicio.
- Calidad y estándares internacionales de su formación profesional integral.
- Incorporación de las últimas tecnologías en las empresas y en la formación profesional integral.
- Estrecha relación con el sector educativo (media y superior).

- Excelencia en la gestión de sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros).

#### ***2.1.4 Principios***

- Primero la vida.
- La dignidad del ser humano.
- La libertad con responsabilidad.
- El bien común prevalece sobre los intereses particulares.
- Formación para la vida y el trabajo.

#### ***2.1.5 Valores***

- Respeto.
- Librepensamiento y actitud crítica.
- Liderazgo.
- Solidaridad.
- Justicia y equidad.
- Transparencia.
- Creatividad e innovación.

#### ***2.1.6 Compromisos institucionales***

- Convivencia pacífica.
- Coherencia entre el pensar, el decir y el actuar.
- Disciplina, dedicación y lealtad.
- Promoción del emprendimiento y el empresarismo.
- Responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.
- Honradez.
- Calidad en la gestión.

## 2.2 Identificación de la institución

### 2.2.1 Logo símbolo



El logotipo muestra de forma gráfica la síntesis de los enfoques de la formación que se imparte en la que el individuo es el responsable de su propio proceso de aprendizaje

### 2.2.2 Escudo y bandera



El escudo del SENA y la bandera, diseñados a comienzos de la creación de nuestra institución, reflejan los tres sectores económicos dentro de los cuales se ubica el accionar de la institución: el piñón, representativo del sector industria; el caduceo, asociado al de comercio y servicios; y el café, ligado al primario y extractivo.

## **2.3 El Manual de Funciones y de Competencias Laborales**

El Manual específico de funciones y de competencias laborales para la planta de empleos del SENA, constituye el documento que posibilita el funcionamiento institucional y en particular de los procedimientos de selección de personal, de movilidad en la planta, de las prestaciones sociales, de la inducción, de la capacitación, del bienestar social de los empleos de planta, así mismo facilita la evaluación del desempeño laboral entre otros, explicando de esta manera la planta de empleos de la entidad. Así mismo precisa la ubicación del empleo dentro del esquema funcional de la entidad, orientándolo al proceso donde se ubica la dependencia, proporcionando articuladamente con el Sistema Integrado de Gestión SIG la información soporte de la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y de futuros ejercicios de medición de la carga de trabajo.

Esta herramienta le permite verificar a cada servidor público, lo que debe hacer, según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del Talento Humano del SENA, y su principal objetivo es propiciar en la Institución la dinámica del cambio tendiente al logro de la competitividad, conscientes de la importante tarea de la formación profesional frente al país, al ciudadano y al cambiante mundo en que nos encontramos. El Manual específico de funciones y competencias laborales, facilita información para la identificación de parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad a emplear en la construcción y aplicación de indicadores de gestión.

El SENA realiza constantemente orden y control en todos sus procesos y como toda organización está por reglas y leyes. Continuamente mejoramos nuestra normatividad incluyendo modelos, métodos, estándares. Por lo anterior es muy importante conocer también que existe la planeación normativa, que permite la correcta aplicación de las reglas o políticas establecidas en la Entidad.

## **2.4 Normograma del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**

Es un instrumento que contiene las normas de carácter constitucional, legal, reglamentarias y de autorregulación que le son aplicables al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-.

Esta herramienta permite a la entidad actualizar la vigencia de las normas que regulan sus actuaciones, evidenciar las relaciones con otras entidades en el desarrollo de su gestión, soportar sus planes, programas, procesos, permitiendo identificar y consolidar una gestión pública, eficaz, transparente y optimizadora de recursos.

## **2.5 Plan Estratégico**

El marco de referencia propuesto por la Dirección General está basado en dos ejes fundamentales: incremento de la productividad de las empresas y regiones, y la inclusión social de personas y comunidades vulnerables mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías.

El modelo estratégico del SENA apunta a la consolidación del sector empresarial y social. En el primero, el SENA aportará a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral; en el segundo, mediante la inclusión social de los colombianos permitiéndole acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento. Estas dos acciones se articularán por medio de la consolidación del Sistema de Conocimiento SENA que involucrará temas como: sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías y educación, formación por competencias.

Por otra parte, el SENA desarrollará y fortalecerá la estrategia de empleo y emprendimiento, trabajando para incrementar el emprendimiento de carácter social.

## **2.6 Evaluación del Desempeño Laboral**

La Evaluación del Desempeño Laboral responde a la normatividad vigente establecida por la Comisión Nacional del Servicio Civil y constituye una herramienta de gestión para nuestra

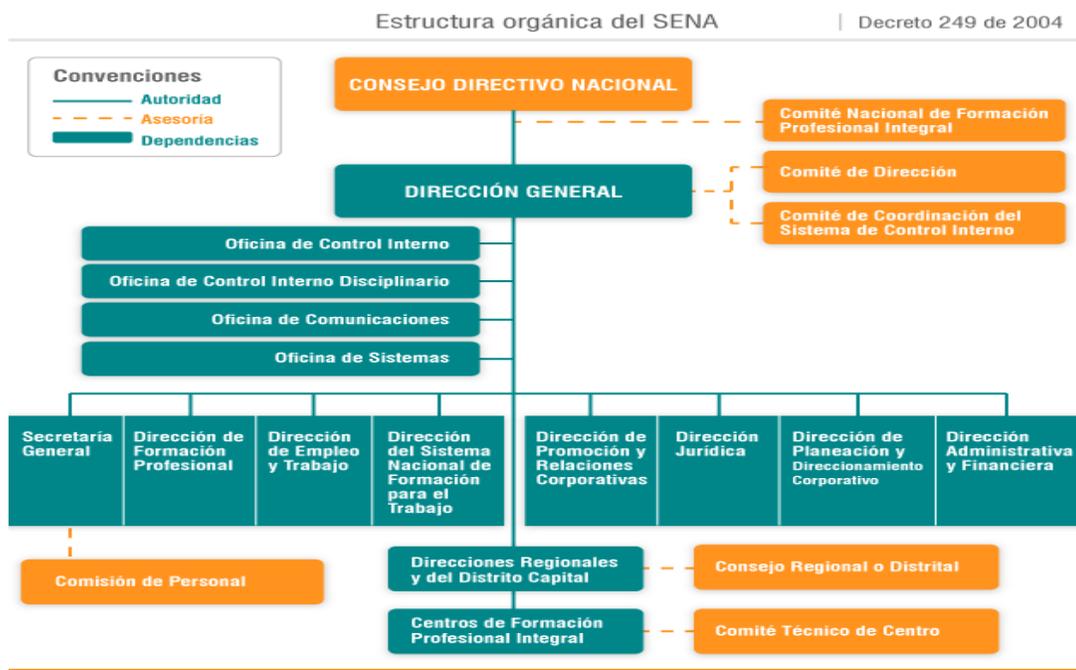
entidad, con el fin lograr el cumplimiento de las metas institucionales. De conformidad con lo establecido en el Acuerdo No. 137 de 2010 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”, el Grupo de Relaciones Laborales y los Coordinadores de los Grupos de Apoyo Administrativo Mixto en las regionales vienen realizando la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA del período 2010-2011.

## 2.7 Estructura organizacional y funciones del SENA

Se encuentran reglamentadas por el Decreto 249 de 2004 (Ver Decreto) y la Ley 489 de 1998.

El Artículo 2 del Decreto 249 de 2004, determinó al Consejo Directivo Nacional como el máximo órgano rector del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Gráfico 1 Estructura Orgánica del Sena



Fuente: [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones buscan el alcance fundamental de su razón de ser planteada en sus objetivos, sus expectativas y metas financieras, de crecimiento, de ampliación de sus servicios, de incremento y fidelización de los clientes y del alcance y superación de metas proyectadas a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón, dentro de su estructura siempre estará la adquisición de recurso humano calificado para responder por el área que le es asignada dentro de la organización, en el nivel institucional, el nivel intermedio y en el nivel operacional con el ánimo de potencializar cada engranaje que la conforma y hace que se dirija en función del éxito y los logros corporativos. (Chiavenato, 2002, p. 94)

Una entidad como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) tiene estructurado el proceso de selección del personal que es requerido, para identificar el perfil idóneo que se demanda en función del área que le será asignada, en su mayoría, personal administrativo y personal docente encargado de orientar la formación de los aprendices (Instructores); seguida del protocolo de inducción y entrenamiento de carácter general (con el ánimo de entender la cultura y el clima organizacional) y de carácter específico (que tiene como objeto el entendimiento del rol y las funciones específicas que asumirá dentro de la institución). Sin embargo, el protocolo de capacitación y entrenamiento que implementa el SENA, se realiza de manera ineficiente y poco funcional, porque está dirigido y contemplado exclusivamente al personal vinculado a la institución, reconociendo que el 79.18% (269 Contratistas / 56 vinculados de planta) de los funcionarios del Centro de Formación realizan sus labores cobijados en la figura de “prestación de servicios personales”. Este desbalance entre el personal vinculado a la planta y el contratista, la demora en la concreción de la contratación y la falta de orientación exacta acerca de las funciones, genera en el nuevo recurso humano la impresión de desorden organizacional, falta de planeación y bajo interés en la persona que hace parte de la organización, contribuyendo a que se forjen resistencias laborales desde el ingreso y obligando en muchas ocasiones a que el nuevo personal trabaje bajo la metodología ensayo - error, provocando retrasos en los resultados esperados, desmotivación y en otros momentos, deserción, que causan alta rotación de personal en cortos periodos de tiempo.

En la página institucional SENA, en la parte descriptiva del contenido del Manual de funciones que implementa, podemos encontrar textualmente el siguiente enunciado:

El Manual Específico de funciones y de competencias laborales *para la planta de empleos del SENA*, constituye el documento que posibilita el funcionamiento institucional y en particular de los procedimientos de selección de personal, de movilidad en la planta, de las prestaciones sociales, *de la inducción, de la capacitación, del bienestar social de los empleos de planta.*

La figura de inducción y capacitación existe en la Entidad y se define en el Documento denominado internamente:

1413992944\_GTH\_P004\_Procedimiento\_Capacitación\_Funcionarios\_V02, con el nombre de PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, procedimiento: Capacitación servidores públicos al servicio del Sena, con el objetivo de: Desarrollar las competencias, capacidades y habilidades específicas de los servidores públicos del SENA, a través de programas de inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, re inducción y capacitación, con el fin de propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional para el mejoramiento en la prestación de los servicios.

De esta manera, se aclara que la inducción se realiza al personal de planta, excluyendo al personal contratista de la entidad, con lo cual se desconoce la importancia de ésta práctica para el personal en la facilitación del reconocimiento de la organización y del área laboral asignada. Exclusión consignada en el Acuerdo 17 de 2000, en su artículo 4: “Son beneficiarios de los programas de capacitación, todos los empleados públicos y trabajadores oficiales, vinculados en planta del SENA excepto aquellos cuya vinculación legal sea temporal o transitoria”.

Pero, a pesar que la inducción se realiza al personal vinculado a la planta, se pueden identificar falencias en este proceso. La inducción actual que brinda el Centro de Servicios de Salud SENA para los nuevos empleados, se basa en un recorrido por sus instalaciones, considerado esto más que una inducción, una presentación oficial de la nueva persona a los funcionarios que hace parte de las diferentes áreas. Esto se hace en un único momento, donde el

siguiente encuentro con la persona recién llegada, dependerá del área en que sea ubicada y la relación que tenga con las demás dependencias.

Generalmente después del recorrido, la persona es relacionada con su jefe inmediato, quien en muchas ocasiones delega la responsabilidad de la inducción a alguien que ejecuta actividades similares a las que realizará la persona contratada, o que simplemente conoce por antigüedad las funciones a desarrollar del nuevo personal. Muchas veces esto ni siquiera ocurre, y en otras oportunidades no están preparados los espacios físicos ni equipamiento básico para el recién llegado a la institución. Ante este tipo de situaciones (y el hecho de que ocurren con gran frecuencia), cuando el personal nuevo reporta a sus compañeros de trabajo que no conoce o no tienen área o implementos de oficina, jocosamente los empleados más antiguos le responden “Bienvenido al SENA” ironizando y simbolizando que así es la manera en que la institución recibe algunos de sus empleados.

## **4. MARCO TEÓRICO**

Para poder desarrollar la propuesta de mejoramiento de la inducción del Centro de Servicios de Salud del SENA, es importante tener claridad frente a los conceptos fundamentales que definen la importancia y lo que significa.

### **4.1 La organización**

Valdés (2005, p.23) nombra la organización como una serie de acciones mediadas por estructuras programadas y orientadas a la productividad por medio de la mano de obra que la conforma, con el objetivo de obtener ganancias.

Porret (2014, p. 23) define así la organización: “La organización como estructura es definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo a un plan previsto”.

Este mismo autor propone que las organizaciones pueden ser definidas desde dos tipos de clasificación: las organizaciones formales que están pensadas para perdurar en el tiempo al tener estructuras sólidas y muy claras, y las organizaciones informales que no tienen claridad en sus objetivos, no se proyecta en el tiempo y nacen de la informalidad. (Porret, 2014, p. 27)

De estas definiciones se podría concluir que las organizaciones requieren de complejas estructuras internas que están pensadas y planificadas para la consecución de objetivos y metas por las cuales fue concebida. El factor que determinará que esto ocurra es indudablemente el capital humano con el que cuenta la organización.

En la consolidación de la empresa, lo primero que debe tenerse claro son sus objetivos, su misión, la visión y la proyección que tienen de la misma. Cada una de estos factores apunta a ser la carta de navegación general que tendrá la entidad y se empieza a definir de manera clara y coherente las necesidades estratégicas y de personal que serán requeridas. El perfil del capital

humano se construye a partir de las áreas en que será conformada la organización y de las funciones específicas y generales que operaran en cada una de ellas.

## **4.2 Bienestar laboral**

El Bienestar es el estado al cual todos debemos aspirar, dado que en él confluyen expresiones como felicidad, calidad de vida, optimismo, autorrealización y que miradas en el ámbito laboral, reflejarán la estabilidad física y mental que tiene un trabajador para dar lo mejor de sí y aportar en el logro de los objetivos organizacionales planteados con su contratación. En ese mismo sentido se dice desde la psicología organizacional, que la satisfacción laboral se deriva de las condiciones de trabajo, la realización de tareas, la pertenencia a una organización para obtener unos objetivos y logros profesionales que dara como resultado la productividad de los trabajadores. (Laca. 2006, citando a Martínez, 2004)

Según Cervantes, G. et al (2010) “el bienestar laboral general incluye dos dimensiones principales: bienestar psicosocial (que abarca, a su vez, las facetas de afectos, competencias y expectativas) y efectos colaterales (somatización, desgaste y alienación)”. Estas fueron escalas utilizadas para medir el factor de bienestar psicológico laboral situado, estudio que concluye que existe una correlación entre el bienestar psicosocial y la satisfacción con la organización. Así mismo, Laca et al. (2011), citando a Warr, (2002) que define el bienestar laboral como satisfacción laboral, el sentimiento positivo que tenga en relación con su trabajo.

Y es precisamente ese estado de satisfacción el que se busca cuando se propone que al inicio de cualquier vinculación laboral, independiente de tipo de contrato laboral que se establezca, la persona trabajadora reciba una inducción a la organización y a su puesto de trabajo, dado que ese primer contacto será el generador o no de su bienestar laboral, con una acepción primordialmente individual, mediada por un contexto, en este caso la organización, su cultura y su clima.

Al respecto Sánchez (2014) dice: “Hoy día las empresas se preocupan por crear programas de bienestar laboral, esto con el objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y el buen clima organizacional”. Por lo anterior, el bienestar laboral debe transversalizar las acciones y pensamientos de la persona trabajadora, desde el mismo momento que llega a la organización.

### **4.3 Capital Humano**

Ramírez (2007, p. 3) en su libro *Capital Humano como factor de Crecimiento Económico*, hace referencia a una de las definiciones que tiene el capital humano donde se describe como la comprensión y las aptitudes que tienen las personas y que son aplicables en favor del crecimiento de la organización; esto es el producto de la formación que el nuevo personal ha desarrollado a través de diferentes aprendizajes en el campo educativo y en la experiencia laboral que precede que permiten que la persona sea idónea para el cargo al cual fue seleccionado. Este mismo autor dice:

Deben tenerse en cuenta todos los atributos humanos, no solo a nivel de educación sino también el grado en el cual una persona es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de procesos mentales superiores... (2007)

El talento humano es la columna vertebral de cualquier organización, es la base fundamental para que cada proceso se ejecute de manera efectiva y con proyección a ser cada día mejor y más rentable la productividad de la organización, sin que necesariamente signifique el desconocimiento de “personas” que están detrás de las acciones de la empresa.

Un adecuado acompañamiento y seguimiento al capital humano de la organización podrá garantizar mejores resultados y mayor compromiso con la relación que se entabla entre el empleado y la empresa. No solo basta con identificar las necesidades que se tienen en las diferentes áreas, también es necesario poder generar un adecuado proceso de selección,

identificando no solamente conocimiento específico del cargo sino también el valor agregado que puede aportar dentro de sus funciones.

#### **4.4 Proceso de reclutamiento**

Es la etapa inicial donde la empresa por diferentes medios y estilos de divulgación de sus vacantes, procura motivar el interés de personas que cumplan con un perfil básico y específico del área o las áreas a contratar, con la expectativa de que se presente un número significativo de candidatos para la organización, donde se pueda identificar las mejores potencialidades y realizar la selección de quien cumpla con los requerimientos estipulados para el empleo. (N/A ISBN: 978-84-92598-65-6, 2008 p. 6)

Lo que se busca en esta fase es poder determinar qué tipo de personal se necesita en la empresa basada en la información que suministra el área de RRHH., procurar una adecuada selección del personal, reducir la rotación, mejorar los procesos de la empresa y evaluar el proceso de reclutamiento en sí, a partir de los estilos de reclutamiento que se pueden dar (interno, externo y mixto). (N/A ISBN: 978-84-92598-65-6, 2008 p. 7)

#### **4.5 Proceso de selección**

“La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién podrá contratarse”. Editorial Vértice (2008, p. 4)

La selección del personal hace parte fundamental de la empresa ya que es por medio de este proceso que se dará lugar al cumplimiento de los objetivos empresariales y por ello debe hacer parte de la planeación estratégica tomando en cuenta que hay una serie de aspectos que se afectan como son: los objetivos, el reconocimiento del estado actual de la empresa, su entorno y

las necesidades de personal que respondan a los objetivos propuestos. De estos aspectos se partirá para determinar qué tipo de personal y con qué perfil se busca para cumplir adecuadamente el rol que le sea asignado, siendo más que el “mejor” y sobresaliente de un número de candidatos por las capacidades que tenga, es la identificación del mas perfilado para el área específica para la cual se requiere, incluyendo su capacidad de integración con la cultura organizacional. (N/A ISBN: 978-84-92598-65-6, 2008 p. 1)

Para Ansorena (1996 pág. 19) el proceso de selección de personal se describe así:

Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar, e identificar, con carácter reductivo, las características personales de un conjunto de sujetos –a los que denominamos “candidatos”- que les diferencia de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

La misión específica del proceso de selección, es entonces facilitar la posibilidad de elegir al candidato mejor perfilado para ejercer las labores requeridas por la organización; este recurso debe ser complementado por una adecuada inclusión en la empresa que parte desde la inducción del personal y generará en el nuevo recurso humano un ambiente de aceptación, de aprendizaje y de acompañamiento oportuno, consolidando así el compromiso con la empresa y la intencionalidad de proyectarse en ella. Cuando un empleado se siente parte de la empresa, es porque puede identificar en ella diferentes niveles de expectativas que pueden desarrollarse a medida que se relaciona su conocimiento con lo aprendido en la empresa y cuando toma esa experiencia y la convierte en un impulso para seguirse cualificando y mejorando su perfil.

Después de la contratación, se agenda la inducción que será dirigida al recurso humano recién contratado. Algunas empresas consideran que una persona competente y con experiencia en el área específica, no requiere invertir mucho tiempo en la fase de inducción, ya que deben llegar con la capacidad de adaptarse fácilmente a la cultura organizacional y al desempeño de las actividades para las cuales fue contratado.

## **4.6 Las competencias**

Reyes (como se citó en Revilla, 2009) nombra los componentes de las competencias, reconociendo que aparte de las aptitudes, también se pueden identificar factores individuales como: conocimientos; habilidades y destrezas; representaciones mentales o significados del trabajo y de sí mismo; rasgos y temperamento; motivos y necesidades; y capacidad de adecuación, generación y aplicación. Reconoce estos elementos como aspectos que hacen que se desarrollen las actividades organizacionales de manera eficaz sin que necesariamente implique que las utilice.

A pesar que las competencias abarcan amplias capacidades de los nuevos empleados, sigue siendo vital que estos saberes sean relacionados con la cultura organizacional por medio del proceso de inducción, que le presentara el “alma” de la empresa, su historia y sus particularidades.

## **4.7 El contrato psicológico**

Según Antonio Balls (2009 p. 78), El contrato psicológico es la manera en que el empleado percibe a la organización con respecto a lo que debe a la empresa y lo que la empresa le debe a él, que influyen directamente en sus actitudes y la satisfacción con respecto a su rol en la empresa. La característica principal de este contrato psicológico es que puede cambiar y varias según las condiciones laborales y las situaciones que allí se presenten, a diferencia del contrato escrito que es lineal de carácter obligatorio su cumplimiento.

El contrato psicológico se presenta de dos formas: transaccionales que son tangibles y fáciles de medir (una promoción, un pago adicional, un estímulo laboral); y los relacionales que tienen que ver más con la implicación emocional del empleado con referencia a la lealtad con la empresa, el respeto a los jefes, a los procesos a los compañeros y el apoyo que se brinda en si a la organización.

El contrato psicológico es una estrategia que genera compromiso y facilita la sensación del sentido de pertenencia con el empleado frente a la organización, pero también es susceptible a que cualquier cambio en estos contratos, sea causante de malestares entre ambos, ya que lo que se acuerda es más un acuerdo simbólico que pueden ser muy idealistas y no estar acordes a la realidad empresarial, generando un efecto contrario con respecto al vínculo que se tiene con la empresa, esto puede repercutir en cuatro acciones: la terminación de la relación, la denuncia verbal, la desmotivación y la venganza Antonio Balls (2009 p. 79).

Es importante que el contrato psicológico, mas allá de una estrategia de permanencia de los empleados, sea un acuerdo de confianza, de cumplimiento de compromisos de ambas partes y sea revisado con regularidad por los interesados; así se podría minimizar la probabilidad de desacuerdos por malos entendidos u olvidos en los convenios pactados.

#### **4.8 El proceso de inducción**

Para Alfredo Barquero Corrales (1997, p.59) la finalidad de la inducción es la adaptación del personal nuevo frente a todo lo que significa hacer parte de la organización; se realiza con la intencionalidad de que en corto tiempo se reconozca la cultura organizacional como a sus nuevos compañeros generando en el nuevo empleado, una asimilación del entorno laboral, un lugar y un rol específico en la empresa y crear vínculos favorables de adaptación y actitudinales desde este primer contacto.

Para Dessler (2009, p.292) la inducción es la parte donde se proporciona al trabajador la información de la organización que debe conocer de primera mano, tanto la normatividad y los antecedentes que la conforman. Esta fase tiene como fundamento cuatro objetivos que generaran una adaptación positiva del nuevo empleado: sentirse aceptado y cómodo en la empresa; comprensión y reconocimiento de la organización y su plataforma metodológica; dar claridad frente a las expectativas que la empresa tiene con respecto al desarrollo de su labor y su comportamiento en la empresa; y tener claro la forma en que la entidad desarrolla sus actividades y como alcanza sus objetivos (hacia dónde va, y como lo hace).

La inducción se traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución. (Dessler, 2009).

Según las definiciones anteriormente descritas, se puede determinar que no puede quedar en segundo plano la construcción y planeación de un adecuado recibimiento y preparación inicial para los empleados, donde se dejará listo el camino de acoplamiento a la organización y se prepara al nuevo recurso para recibir la capacitación específica del área donde realizara sus labores principales.

Es muy importante saber diferenciar el proceso de inducción de la fase de entrenamiento o capacitación, que por sus definiciones puede existir la tendencia a ser tomados como un solo proceso.

#### **4.9 Asimilación y acomodación**

Se toman estos conceptos de la Teoría de Piaget para describir la actividad que sucede en el organismo al recibir un estímulo del entorno y moldear la información, como asimilación, y la modificación del organismo para responder a las demandas del medio, como acomodación. Es decir, asimilación moldea la información a la realidad, y acomodación, modifica la realidad, Éstos procesos permiten la estructuración del aprendizaje o conocimiento y que en el caso del ingreso a una organización por primera vez, permiten fácilmente el adaptarse y a su cultura y aprender a hacer las actividades laborales. Dicho por Meece, J. (2000) éstos términos con utilizados para describir cómo se adapta al entorno

#### **4.10 Entrenamiento o capacitación**

Para Mondy y Noe (2005 p. 216) nombran entrenamiento al desarrollo operativo de las actividades específicas recibido por una persona con mayor experiencia y reconocimiento, destacado en el rol que tiene en la organización, aportando al crecimiento y adaptación a la empresa, sin descuidar sus propias actividades y participando para que en el proceso de entrenamiento del miembro que acaba de llegar a la empresa se realicen también las actividades para las que fue contratado.

Dice el autor que también que hay que tener cuidado frente a la motivación que se tiene en aprender, porque esto puede generar presión en la persona recién llegada, pudiendo terminar en frustración e impactando negativamente en su fase de entrenamiento.

Destaca la importancia que el contacto con la empresa esté acompañada por el acercamiento de los colegas, logrando así fomentar la comunicación con quienes serán parte de su equipo de trabajo, haciendo que sea más ameno y de confianza el aprendizaje, sin depender todo el tiempo del entrenador que en muchas ocasiones se convertirá en su supervisor.

Ambos conceptos están relacionados al momento de llegada del nuevo recurso humano, resaltando la importancia que hay en el reconocimiento tanto de la cultura organizacional como de sus nuevos compañeros y áreas de la entidad y las actividades focalizadas por las cuales es contratado. Esto facilita, sin duda alguna, la asimilación del nuevo proceso que inicia, pero se deben abordar por separado pues cada uno requiere de la atención y comprensión total de quien hace parte de la empresa.

Las organizaciones deben estipular claramente los contenidos de información de la inducción para poder programar el tiempo adecuado que realmente se requiere. Dessler (2009, p.292), habla que un proceso de inducción puede tardar 10 minutos o hasta programarse por una semana, realizado en un primer momento por el encargado del área de recursos humanos y en segunda instancia por su supervisor.

En una Entidad como el SENA, Centro de Servicios de Salud, se hace necesario diseñar programas de inducción que puedan abarcar las diferentes áreas de interés común y particular de los empleados que llegan por primera vez a trabajar con la entidad, la complejidad de sus funciones, su estructura, metodología y campos de acción, hacen que la organización construya permanentemente nuevos contenidos, actualizaciones y formas de proceder que se transforman en el tiempo, es por esto que se hace indispensable pensar no solamente en la inducción básica para los recién llegados, sino también, en la re-inducción permanente de todo el personal que allí labora.

#### **4.11 Fases del Proceso de Inducción**

Gabriel Eugenio Ramírez, profesional de capacitación en SURA (2004) nombra tres etapas fundamentales en el proceso de inducción que son: 1. La inducción general que contiene el marco general de la empresa, 2. la inducción específica que habla de los aspectos más relevantes del área a desempeñar y, 3. la evaluación de la inducción para identificar que se debe fortalecer.

Las fases del proceso de inducción que Dessler (2009, p.293) propone deben ser organizadas y muy específicas; como ejemplo, presenta el proceso de una institución de salud que tiene estructurados cinco puntos generales que, a su vez, despliegan el desarrollo de cada uno de estos aspectos:

1. **Información de recursos humanos:** dentro de esta fase, se presenta al empleado los procedimientos departamentales de asistencia, horario de trabajo y política internas; revisión de la descripción del puesto; evaluación anual de desempeño y proceso de retroalimentación de los pares, información del periodo de prueba, requisitos del aspecto y de vestuario; renovación de licencias.
2. **Información del departamento:** inducción de los valores fundamentales organizacionales de la estructura por departamentos; políticas y procedimientos específicos del departamento; prácticas de servicio al cliente; mejoramiento continuo

de calidad; recorrido y plan de instalaciones; equipos y suministros; llaves entregadas; correo electrónico.

3. **Información de seguridad:** plan departamental de seguridad; procedimientos en caso de lesiones de empleados; comunicación de riesgos; control de infecciones, desecho de objetos cortopunzantes; asistencia a charlas de seguridad.
4. **Información de instalaciones:** energía de emergencia; sistemas mecánicos; agua; gases médicos; habilitación de pacientes: cama, cabecera, baño, sistema para llamar a los enfermos.
5. **Información sobre seguridad:** Tareas de códigos de emergencia; tareas de código azul; código rojo: procedimiento de evacuación; código 10: amenaza de bomba; medidas departamentales de seguridad; números de emergencia.

A pesar de las capacidades de los empleados y las características por las que fueron elegidos para el cargo, no todos los empleados asimilan de la misma manera o al mismo ritmo los contenidos de la información presentada en la inducción, por esta razón se debe realizar constante seguimiento del proceso y promover la motivación de los mismos. Dessler (2009, p.293)

Mondy et al. (2005, p.220) plantea que las empresas son autónomas de crear la estructura, tiempos y contenidos de la inducción, propone que hay aspectos básicos que se deben tener presentes durante esta etapa, independientemente de la manera en que sean dadas a conocer a los nuevos trabajadores. Las empresas deben considerar la siguiente información:

1. **La situación de empleo:** referente a la adaptación de su rol con respecto a las metas empresariales
2. **Políticas y reglas de la empresa:** conocer cómo se realizan los procesos según los lineamientos estipulados para la empresa y para cada departamento.
3. **Compensación y prestaciones:** ser claros con esta información y revisarlo durante la orientación inicial con la empresa.
4. **Cultura corporativa:** conocer el trato interno entre los trabajadores, su lenguaje corporativo y la manera de hacer las cosas.

5. **Pertenencia al equipo:** resaltar la importancia del nuevo personal en el trabajo conjunto e individual.
6. **Desarrollo de empleados:** informar si la organización cuenta con capacitaciones y formación externa que pueda mantener a la vanguardia informativa a los empleados.
7. **Manejo del cambio:** ampliar sus habilidades para evitar la resistencia a los cambios que se dan en las organizaciones.
8. **Socialización:** es importante vincular al nuevo empleado en capacitaciones sobre diversos temas que propicien la socialización, esto reduce la ansiedad del ingreso al nuevo cargo laboral.

El autor también reconoce la necesidad que la inducción sea una responsabilidad de equipo, que incluya a colegas del mismo rango del nuevo empleado, porque inevitablemente el supervisor de área tendrá que evaluarlo y esto puede generar resistencia o prevención que incrementa su ansiedad.

Para la realización de la inducción se sugiere iniciar con información general de la organización donde se dará a conocer el organigrama, la misión, la visión, objetivos, políticas, normatividad, seguridad social, los programas sociales que tiene la organización, el reglamento y los demás aspectos que hagan parte de la organización y sean considerados de interés para quienes la conforman. En esta primera parte se podrán incluir las diferentes áreas que si bien, el nuevo recurso no tendrá una interacción directa con estas áreas, es importante conocerlas e identificarlas como parte de la organización y como servicios o actividades que operan dentro de la entidad.

La inducción específica se centrará en aquellas acciones que son de directa pertinencia al cargo al que será contratado y con las dependencias con que mayor relación podría tener durante el desarrollo de sus actividades. En esta parte de la inducción se debe delegar más tiempo ya que es aquí donde termina esta etapa e inicia la de capacitación o entrenamiento puntual de las responsabilidades contractuales.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Construir una propuesta de mejora para el proceso de inducción y re –inducción que se adapte a las necesidades identificadas en el grupo de trabajadores de las diferentes áreas del Centro de Servicios de Salud, favoreciendo el proceso de asimilación y acomodación de los colaboradores, no solo a las exigencias del cargo sino también a la cultura organizacional.

### **5.2 Objetivos específicos**

Realizar un análisis de la estrategia de inducción que actualmente se ejecuta con los trabajadores del Centro de Servicios de salud SENA con el fin de mejorarla.

Determinar si el proceso de inducción cuenta con una estructura coherente con los aspectos generales y focales que espera recibir una persona que ingresa a la entidad como recurso humano.

Identificar desde diferentes posturas teóricas y conceptos propuestos, las diferentes etapas que conforman el proceso de inducción con el fin de elaborar una propuesta a ser implementada en la entidad.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

Este trabajo es una fundamentación teórica que recoge información de diferentes fuentes bibliográficas que le den sustento y confiabilidad a la propuesta de mejoramiento de la inducción que se elabora. Estos referentes teóricos principalmente tratan el tema de los procesos de inducción y sus subtemas, para comprender ampliamente el fenómeno desde las diferentes posturas que lo abordan y generan planteamientos al respecto, como empresarios, estudiosos. La información obtenida en los textos, donde se resalta la importancia del proceso de inducción como factor de éxito tanto para el nuevo empleado como para la entidad, se compara con los resultados de las encuestas y con la observación realizada en el Centro de Servicios de Salud SENA y se convierte en la base fundamental para el desarrollo de una propuesta de mejoramiento del proceso de inducción, según los soportes investigados en la teoría de los autores citados en este trabajo

### **6.1 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo tomando como punto de partida la percepción que tienen los funcionarios del Centro de Servicios de Salud con respecto al proceso de inducción que recibieron y el nivel de satisfacción al terminar esa fase. Se tomarán en cuenta las siguientes variables de investigación:

- **Tiempo en la Entidad:** Entendida como el tiempo transcurrido desde el primer día que inicia actividades en la entidad hasta la fecha en que se realiza la encuesta de corte cualitativo para la investigación.
- **Tipo de actividad que realiza:** Esta variable identifica el área al cual pertenece el funcionario, sea administrativa o de formación (instructores), con ello se diferencia el tipo de inducción que se le debe realizar.

- Tipo de contratación: Para este estudio se tendrán en cuenta sólo dos de todas las tipologías de contratación, Contrato por prestación de servicio o vinculación a la planta a través de Carrera administrativa.
- Satisfacción: con esta variable se pretende identificar el grado de bienestar que se obtuvo al momento de ingresar a la entidad, a partir de la información suministrada para realizar las actividades laborales para las cuales la persona fue contratada. En la encuesta utilizada, se medirá la satisfacción en una escala de 1 a 5, siendo el 1 el nivel más bajo de satisfacción y el 5 el más alto.

Para este estudio el tipo de investigación utilizado fue la cualitativa, cuyo propósito es comprender la realidad laboral con respecto a la Inducción laboral, para analizarla, comprenderla y plantear una posible solución a la carencia de la misma que se presenta en el SENA, Centro de Servicios de Salud.

En el marco de la investigación cualitativa son más pertinentes las preguntas por lo subjetivo, lo cultural, el proceso social o el significado individual y colectivo de realidades de diferente naturaleza. Todas estas preguntas tienen como eje la indagación desde la lógica interna de los fenómenos y realidades analizadas.

Moreno (2000, p.128) dice: “A través de un estudio descriptivo se pretende obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Naturalmente recabar toda la información posible acerca de un fenómeno [...] el investigador determina cuales son los factores o las variables cuya situación pretende identificar”.

## **6.2 Población**

Vargas S. (1995 p. 34) dice: “Llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística”.

Para desarrollar la investigación, se partió de una muestra aleatoria del SENA Centro de Servicios de Salud, de 10 funcionarios y 10 contratistas, donde fueron seleccionadas personas con reciente ingreso (inferior a un año en la institución) y personal con mayor antigüedad (más de 4 años en la institución).; se aclara que, de acuerdo con las funciones que se realizan, se pueden identificar claramente dos tipos de personal: Administrativo y de formación (instructores); quienes tienen diferente tipo de relación contractual con la Entidad: Vinculación a la planta de la institución (de carrera administrativa o nombramiento provisional y por contrato por prestación de servicios profesionales).

## **6.3 Instrumentos para la recolección de datos**

### **6.3.1 Encuesta**

En aras de argumentar la percepción que se tiene de un inadecuado proceso de inducción, se realizó una encuesta relacionada con la inducción recibida al ingresar a la institución con una muestra poblacional de 20 funcionarios del Centro de Servicios de Salud del SENA, nuestro objeto de estudio, específicamente a 10 funcionarios vinculados a la institución y a 10 personas contratados por prestación de servicios personales.

Alvira M. (2011 p. 7) dice: “La encuesta es esencialmente una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente (lo que la convierte en un método), pero admite muy diferentes diseños de investigación. Así mismo, Jansen (citando a Groves et al., 2004): “La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros”. (p.42)

Sandoval (1996) al respecto del tipo de preguntas que se realizan en la encuesta de corte cualitativo dice: “En el marco de la investigación cualitativa son más pertinentes las preguntas

por lo subjetivo, lo cultural, el proceso social o el significado individual y colectivo de realidades de diferente naturaleza. Todas estas preguntas tienen como eje la indagación desde la lógica interna de los fenómenos y realidades analizadas”.

### 6.3.2 Observación

Pardinas (2005, p. 89) refiere: “(...) observar significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y el conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos”.

Al pertenecer a la institución y tener el contacto directo de los empleados, compañeros de trabajo y directivos, se facilita el proceso de observación del fenómeno y la iniciativa de poder evidenciar como se presenta durante el transcurso del tiempo hasta la actualidad el proceso de ingreso y recibimiento de los empleados al Centro de Servicios de Salud. De lo observado en la fase de inducción, es que parte el interés de investigar más a fondo lo que ocurre en esta etapa del recibimiento de los empleados.

### 6.3.3 Análisis de resultados

Figura 1. Encuesta aplicada a 20 trabajadores de la Entidad:

Encuesta aplicada a 10 trabajadores de planta y a 10 contratistas de la institución	
1.	¿Cuánto tiempo lleva en la institución? _____
2.	¿Qué cargo y que tipo de contrato tiene? _____
3.	¿Recibió inducción formal sobre la institución y el área de desempeño cuando ingresó? (Funciones a realizar, productos o resultados esperados de la labor, herramientas físicas y virtuales necesarias para cumplir la labor, protocolo interno de la institución – lenguaje, metodología, estrategia). Si ( ) No ( )
4.	Si respondió que NO a la pregunta anterior, ¿Quién le brindó los insumos mínimos de información y ubicación en el área donde desempeñaría su objeto contractual? (jefe inmediato, un área encargada de la inducción, un compañero de trabajo, otros). _____
5.	Evalúe el nivel de satisfacción y comprensión de la inducción recibida, de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el más alto. 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

*Fuente:* Autoría Propia

La encuesta tuvo como ejes de información 5 ítems, que pretendían obtener información:

1. Sobre el tiempo que llevaba la persona en la Entidad, con el objetivo de identificar si en el tiempo, el proceso de inducción se había realizado de una manera diferente a la mencionada.
2. Tipo de vinculación con la Entidad, vinculado formalmente a la planta de personal mediante nombramiento en carrera administrativa, nombramiento provisional, Libre nombramiento y remoción, o por prestación de servicios personales, para identificar diferencias en el proceso de inducción según el tipo de vinculación con la Entidad.
3. Si se recibió o no inducción formal al ingresar a la Entidad, describiendo lo que para el estudio se entenderá como Inducción formal: funciones a realizar, productos o resultados esperados de la labor, herramientas físicas y virtuales necesarias para cumplir la labor, protocolo interno de la institución – lenguaje, metodología, estrategia. Para la cual se tenía dos opciones de respuesta: Si - No.
4. Si la respuesta a la pregunta anterior era No, se indagaba sobre quien brindó los insumos de información y ubicación en el área donde desempeñaría su objeto contractual, fuera este el jefe inmediato, un área encargada de la inducción, un compañero de trabajo u otro.
5. Por último se indaga sobre el nivel de satisfacción y comprensión de la inducción recibida, en una escala de 1 a 5, siendo el 1 el nivel más bajo de satisfacción y el 5 el más alto.

Se toma de referente para realizar la propuesta metodológica de Inducción en el Centro de Servicios de Salud Sena, la información suministrada por los encuestados sobre el tipo de recepción que tuvieron al ingresar a la Entidad (inducción formal o acompañamiento informal) y

el grado de satisfacción de los mismos frente a lo recibido, y se presentan los siguientes resultados:

Tabla 1. Resultados de la encuesta.

TIPO DE CONTRATO	Nº DE ENCUESTADOS	RECEPCIÓN DE LA ENTIDAD (relacionadas con las preguntas de la encuesta N°3. Inducción y N° 4. Acompañamiento)	SATISFACCIÓN (Escala del 1 nivel más bajo al 5 nivel más alto)
Planta	10 personas	Inducción: 6 personas Acompañamiento: 4 personas	3,4
Prestación de servicios	10 personas	Inducción: 6 personas Acompañamiento: 4 personas	3,4

*Fuente:* Autoría Propia

La encuesta realizada demuestra un nivel de satisfacción muy bajo frente al tipo de inducción o acompañamiento recibido por los nuevos integrantes de la Entidad, por parte de las personas encargadas de acompañar este primer momento. Los encuestados manifestaron un alto índice de desmotivación laboral al iniciar sus actividades con la entidad, porque sentían que estaban “improvisando” y aprendiendo en la marcha siendo duramente juzgados al cometer errores procedimentales o desconocer los canales que la institución tiene planteadas para determinadas situaciones.

José Manuel Vecino, Gerente de JOB MANAGEMENT VISION, Consultor empresarial y Docente Universitario, afirma lo siguiente, desde su experiencia, en su artículo La inducción a la empresa, una estrategia de permanencia (2010): “... uno de los orígenes de la desmotivación y ausencia de compromiso, nacen desde el primer día que la persona ingresa a la organización...”

En el mismo artículo, el autor hace una breve descripción del por qué se presenta este factor en la organización:

El primer día suele ser traumático para muchas personas porque a lo mejor debió enfrentarse con algunas situaciones que demuestran que la empresa o los responsables del tema, no se habían preparado para su llegada, de tal manera que ingresa a un sitio desconocido y en ocasiones hostil (Vecino, 2010).

A partir de estos hallazgos se pueden inferir los riesgos que afectan a la Entidad en caso de continuar realizando de manera inadecuada el proceso de inducción. Los más evidentes son:

- Desmotivación del personal, reflejada en la alta rotación.
- Bajo sentido de pertenencia con la Entidad.
- Procedimientos incorrectos por falta de orientación que repercuten en desinterés y deserción del público objetivo (aprendices, empresas de carácter público y privadas que son aliados estratégicos, proveedores, otras instituciones educativas, etc.)
- Costos económicos para la Entidad por manejo inapropiado de los acuerdos contractuales pactados con el personal (que deben orientarse en la inducción).
- Retrasos significativos que impactan negativamente a la entidad en las áreas donde el personal no recibe un adecuado proceso de inducción, generando pérdidas económicas por incumplimiento de metas y de indicadores proyectados.

Mondy et al. (2005, p.221) en su libro *Administración de Recursos Humanos* dice:

La inducción también disminuye la rotación de empleados y proporciona otros beneficios, por ejemplo, una encuesta aplicada a 1.400 directores financieros dio como resultado un abrumador 83 por ciento de encuestados que indicaban que los procesos de orientación formal eran eficaces para conservar y motivar el personal. Los programas de inducción contribuyes al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

Por ello, se presenta una propuesta de mejoramiento al proceso de inducción del SENA, Centro de Servicios de Salud, con el propósito de establecer una guía clara, coherente, práctica y amigable con los nuevos trabajadores del Centro y con los que ya hacen parte de la institución, que responda tanto a las necesidades de la Entidad como a las expectativas del personal que es acogido como parte del equipo de trabajo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL CENTRO DE SERVICIOS DE SALUD SENA.**

El Centro de Servicios de Salud requiere que la inducción se presente tanto para el recurso humano vinculado como para el personal que es contratista. La propuesta que se presenta a continuación, está pensada para que sea desarrollada con la totalidad de los trabajadores del Sena sin que se haga diferenciación entre un tipo de contrato y otro. La intencionalidad de esta propuesta, al incluir al personal contratista, no estaría generando un compromiso laboral diferente al pactado en la modalidad de prestación de servicios profesionales; al ser un proceso de inducción, no constituye un efecto de cualificación, formación o subordinación que pudiera generar otro tipo de figura contractual; al contrario, al hacer parte de un adecuado proceso de inducción, el nuevo recurso humano independiente del tipo de contrato que celebre con la organización, tendrá las bases suficientes para que su objeto contractual se desarrolle sin mayores dificultades al contar con los conocimientos generales y específicos de la entidad. .

### **7.1 Inducción general**

#### ***7.1.1 La citación y entrega de información***

Es importante iniciar con una adecuada citación a los nuevos empleados del centro de formación, entre más exacta y completa sea va a ser mucho mejor y práctico para adecuado desarrollo de la inducción. La citación debe contener:

- Invitación a la participación del proceso de inducción, resaltando la importancia de participar de la totalidad de las sesiones programadas ya que cada una de ellas tiene información que dará las pautas y bases fundamentales para el adecuado desempeño laboral.

- Presentar las fechas, horas y lugar donde se desarrollará cada sesión de inducción, procurando ser claros frente a la manera de ubicar el espacio físico donde se desarrollara cada fase.
- Informar el responsable de la realización de la inducción con el nombre completo, cargo, temática a desarrollar y un medio de contacto: correo electrónico institucional y extensión IP o línea telefónica donde pueda ser contactado. Es importante que el nuevo recurso humano pueda informar si tiene alguna dificultad en asistir o si no es clara la indicación de la citación y requiera ser orientado al respecto.
- Dejar claridad frente a la duración total del proceso de inducción (para este caso, se proponen cinco días de inducción) y la metodología que se implementará en cada una de ellas, informando cómo será su participación.
- Informar que cada proceso será evaluado con la intencionalidad de identificar cuáles son los aspectos que se deben reforzar para que el nuevo profesional pueda asimilar de la mejor manera cada temática propuesta.

### ***7.1.2 Ira sesión: Información institucional***

El proceso de inducción debe iniciar en su primera sesión con toda la información relacionada al contexto institucional y el papel que juega el Sena en la formación técnica y tecnológica en el país. Esto permite ubicar la importancia de la institución frente al desarrollo laboral y las oportunidades que brinda a todos los colombianos de formarse en áreas que son identificadas en cada región como potenciales laborales tanto para la vinculación en la empresa, el desarrollo de iniciativas emprendedoras y/o trabajador independiente.

Los temas que se propones para desarrollar son los siguientes:

- Que es el Sena
- Historia del Sena
- Misión

- Visión
- Principios
- Valores
- Compromisos
- Símbolos
- Plan estratégico
- Estructura organizacional
- Jerarquías
- Número de centros de formación y regiones donde operan
- Funciones
- Presupuesto
- Aliados estratégicos

La evaluación de esta sesión se propone que se realice tipo socialización de aportes, inquietudes y conversatorio frente a los temas trabajados durante la jornada. De acuerdo con Chiavenato (2000), la inducción resolvería grandes dificultades que se presentan en las organizaciones porque adecuaría a la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. Esto también incluye la retroalimentación de lo que se desarrolla en cada sesión con el ánimo de motivar la apropiación de los temas trabajados y resolver cualquier inquietud que se pueda presentar en el desarrollo de la inducción

### ***7.1.3 Segunda sesión: Inducción del centro (áreas transversales)***

*El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado, es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada Compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. ¡Pero debe existir! esa es la clave. Martha Alles*

Tomando como referente la cita anterior, una de las estrategias a implementar en esta propuesta, es precisamente poder identificar los tiempos y momentos adecuados para desarrollar la inducción, reconociendo la importancia de cada área que se requiere socializar

con el nuevo recurso humano, por ello en esta sesión se propondrá abordar específicamente lo concerniente al Centro de Servicios de Salud Antioquia, ya que cuando hablamos de una institución como el Sena, estamos hablando de 110 centros de formación distribuidos en todo el país. Cada uno de ellos tiene su propia historia, su trayectoria, presupuestos, metodologías y componentes que si bien siguen siendo parte del Sena, se maneja con diferencias importantes que son afectadas por diferentes circunstancias como la parte presupuestal, la zona geográfica, los programas que cada centro brinda a la comunidad, la cantidad de aprendices que forma, la cantidad de recurso humano disponible, los ambientes de formación etc.

En esta fase de la inducción los temas que se proponen trabajar los denominaremos “transversales” ya que independientemente del área al que sean asignados para ejercer su rol profesional, deben conocer y realizar algunas tareas similares. Los temas a trabajar son los siguientes:

- Qué es el Centro de Servicios de Salud
- Qué hace el Centro de Servicios de Salud
- Historia: trayectoria y crecimiento con respecto al sector productivo
- Presentación de la estructura
- Presentación de los procesos y sus líderes

Se trabajará en los temas que son transversales a su rol como nuevo recurso humano de la institución. Los temas identificados para esta fase son:

- Gestión humana: funciones, estructura del centro y presentación de conducto regular como también lo que brinda el área de Bienestar social a los empleados
- Contratación de servicios personales: obligaciones contractuales, presentación de informes, fecha de pagos, seguridad social.
- Seguridad y salud en el trabajo: utilización de la ARL, implementos de seguridad necesarios para las diferentes áreas de trabajo del Sena, utilización del área protegida y como se realiza el protocolo de contacto en caso de ser necesaria, presentación del

programa de la brigada de emergencia, rutas de evacuación y recorrido por las instalaciones del Centro de Servicios de Salud.

- Área de comunicaciones: protocolos institucionales, utilización de medios audiovisuales e institucionalidad.
- Apoyo logístico: realización de reservas de espacios para la formación, reserva y préstamos de equipos e implementos que puedan requerir.
- Administración educativa: ingreso y oferta educativa, convocatorias, proceso de matrícula, certificados, certificación.
- Equipo pedagógico: Estrategias de aprendizaje, guías, formación por proyectos.

La realización de la evaluación de la jornada será de manera escrita, donde se realizan preguntas sobre lo aprendido en esta sesión, más algunas preguntas sobre la primera sesión para verificar la asimilación de los nuevos conocimientos.

#### ***7.1.4 Tercera sesión: inducción del centro (Áreas generales y plataformas tecnológicas) estrategia tipo carrusel***

En esta sesión se continuará con la inducción del centro orientado al reconocimiento de los temas generales, que si bien es probable que tengan alguna interacción con ellas, algunos de los nuevos trabajadores no la tendrán pero si es importante conocer la totalidad de los programas con que se cuentan.

La metodología tipo carrusel significa que se realizará la inducción con todos los temas de manera simultánea por subgrupos, donde cada temática será una estación y el total de participantes atenderá a cada profesional que le dará la inducción. Al terminar se dará la orden de rotar las estaciones generando así y cambio en la metodología que puede implicar menos desgaste para los nuevos trabajadores del Sena.

Las áreas a trabajar son:

- Calidad
- Bienestar al Aprendiz
- Contratación de Bienes y Servicios
- Contrato de aprendizaje
- Presupuesto
- Certificación de competencias
- Normalización
- Convenios
- Empleo
- Sennova<sup>1</sup>

El Sena tiene como base fundamental el manejo de las TICS, por esta razón, durante la sesión tres se tomará el segundo momento para el reconocimiento de la plataforma y los aplicativos. Estos son:

- Aplicativo Sofía Plus
- Plataforma Blackboard
- Programas de formación virtual
- Creación del correo institucional
- Carnetización

Nuevamente se cierra con la evaluación de lo aprendido de la jornada, retomando algunos temas de las sesiones anteriores. Es importante reforzar que la evaluación pretende identificar en que aspectos se necesita mayor profundización o cual temática puede estar generando confusión entre las personas que ingresan a la institución.

#### ***7.1.4.1 Presentación de la Subdirección y las Coordinaciones***

---

<sup>1</sup> Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Para finalizar esta parte de la inducción se sugiere una reunión general con el Subdirector y las Coordinaciones del Centro de Servicios de Salud para que le den el recibimiento y bienvenida al Sena y se genere un vínculo de compromiso y cercanía con cada uno de los nuevos empleados. En esta parte de la inducción, se propondrá realizar un conversatorio entre los directivos y en nuevo recurso humano, donde en un ambiente de más confianza y reconocimiento de la institución, se podrá plantear el contrato psicológico, escuchando la percepción del nuevo empleado y sobre como visualizará sus aportes y profesionalismo con la entidad, aquí se refuerza el compromiso, la vocación que se debe tener, la proyección con la organización y se entablan vínculos de confianza que generen seguridad y deseos de hacer parte proactiva de la entidad. (Balls, 2009). Este momento es fundamental dentro del proceso de inducción, ya que el tener contacto con los directivos, generará en los nuevos trabajadores un ambiente de respaldo e interés en lo que hace el personal de la organización. El contrato psicológico no es rígido como el contrato escrito permitiendo que haya una conexión desde la parte humana y personal que determinará en gran medida el tipo de relación que se genere entre el trabajador y la organización.

#### ***7.1.5 Cuarta y quinta sesión: Inducción específica***

Para esta parte de la inducción es muy importante tener presente que desde la convocatoria inicial de reclutamiento, debería estar descrito de manera clara y lo más ampliamente posible, la información sobre las actividades que corresponderán al cargo al cual se pretende contratar al nuevo recurso humano. (Ansorena 1996). La inducción específica debe ser coherente en su contenido de información con respecto a lo solicitado en la convocatoria; los cambios en la cantidad de actividades y responsabilidades específicas, podrían generar inconformidad con los empleados. Si bien, en la convocatoria estarían descritos los objetivos del cargo, en la inducción específica se ampliará cada aspecto para el que será contratado.

Se sugiere permitir como parte de la inducción específica al cargo, que se tome en dos momentos: un primer día (cuarta sesión) donde se presenta al grupo específico de compañeros de su área, las responsabilidades que tendrá a su cargo, la metodología que se implementa para el logro de los objetivos, las tareas por las que debe responder frente a su jefe inmediato, las

herramientas que necesita y con las que cuenta para el desarrollo de su labor, los tiempos de trabajo y acuerdos necesarios para un adecuado proceso.

La quinta y última sesión que se sugiere, es implementada para realizar la inducción en el terreno e iniciar el período de entrenamiento específico. En esta fase se realiza el último seguimiento evaluativo que será implementado por el jefe directo del nuevo empleado y contendrá preguntas de todos los temas vistos durante los días de inducción.

## **8. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO**

A continuación se presenta el cronograma de actividades y presupuesto de cada sesión, cada una de ellas corresponde a un aproximado de 8 horas laborales diarias por cada participante.

En esta propuesta se presenta la opción de implementar la inducción durante 5 sesiones (una semana) donde se clasificara la información acorde a las necesidades informativas que requieren los nuevos miembros de la entidad, donde se iniciará con la información general de la institución y se finalizará con la información específica del área.

El presupuesto se realiza basando la inversión que hace la entidad en la entrega del material básico de papelería, la utilización de los auditorios y equipo audiovisual, el valor hora del profesional que realizara la inducción de manera central (profesional del área de recursos humanos) y el valor hora por las intervenciones que aportan los líderes de área y administrativos. También se relaciona el valor promedio por día de cada uno de los participantes al proceso de inducción. (Para la realización de la propuesta se plantea un número de diez personas participantes).

Los horarios de trabajo durante el proceso de inducción que se proponen, se plantean como la opción general de actividades que generalmente se realizan en los cargos administrativos, dejando claro que en los roles de instructor, estos horarios pueden variar; sin embargo por ser la parte introductoria a la institución, se plantea que participen dentro de los horarios regulares antes de por las condiciones de su contrato, se generen otro tipo de horarios para realizar sus actividades.

## 8.1 Primera sesión

Se abordarán los temas generales de la Institución que se presentan a continuación:

Tabla 2 Cronograma y Presupuesto Primera sesión

Sesión 1	Actividad	Participantes	Responsable	Materiales	Inversión
8:00 10:00	Saludo y bienvenida, entrega de material institucional, encuadre inicial, presentación del cronograma, presentación de cada uno de los asistentes, socialización sobre lo que cada uno conoce de la institución, sus expectativas, presentación de video institucional.	10 personas	profesional del área de Gestión Humana	Listas de asistencia, libretas institucional, lapiceros, marcadores borrables, borrador, tablero acrílico	papelería e insumos: \$216500
10:00 10:30	<b>Descanso</b>				
10:30 12:00	Que es el SENA, misión, visión, Principios Valores, Compromisos, Símbolos, Plan estratégico Estructura organizacional			aula de reuniones, video beam, computador portátil,	Salón de reuniones con equipos: \$200000
12:00 14:00	<b>Almuerzo</b>				
14:00 16:00	Jerarquías, Número de centros de formación y regiones donde operan, Funciones, Presupuesto, Aliados estratégicos.			Recurso Humano: \$115000	
16:00 16:30	<b>pausa activa</b>			Valor total día personal en inducción: \$1150000	
16:30 17:00	Evaluación y cierre de la jornada				
				<b>Total:</b>	<b>\$1.618.500</b>

Fuente: Autoría Propia

## 8.2 Segunda sesión

Se trabajarán las generalidades directamente del Centro de Servicios de Salud y se inicia con la inducción sobre las áreas que la conforman, estas áreas son las que tienen relación directa con todos los que hacemos parte de la institución:

Tabla 3 Cronograma y Presupuesto Segunda sesión

Sesión 2	Actividad	Participantes	Responsable	Materiales	Inversión
8:00 10:00	Saludo y bienvenida, encuadre inicial, presentación del cronograma, Que es el centro de Servicios de Salud, Que hace el Centro de Servicios de Salud, Historia: trayectoria y crecimiento con respecto al sector productivo	10 personas	profesional del área de Gestión Humana	Lista de asistencia, Resma de papel, marcadores borrables, borrador, tablero acrílico	papelería e insumos: \$50000
10:00 10:30	<b>Descanso</b>				
10:30 12:00	Presentación de la estructura Presentación de los procesos y sus líderes: Gestión Humana, contratación de servicios personales, seguridad en el trabajo		Líderes de las áreas	Aula de reuniones, video beam, computador portátil.	Salón de reuniones con equipos: \$200000
12:00 14:00	<b>Almuerzo</b>				
14:00 16:00	Recorrido por las instalaciones del Centro del Servicios de Salud y del Complejo Central, área de comunicaciones, apoyo logístico, administración educativa, equipo pedagógico.		líderes de las áreas		Recurso Humano: \$390000
16:00 16:30	<b>pausa activa</b>			Aprendiz SENA	Valor total día personal en

16:30 17:00	Evaluación y cierre de la jornada		Profesional del área de Gestión Humana		inducción: 1150000
				<b>Total</b>	<b>\$1.790.000</b>

Fuente: Autoría Propia

### 8.3 Tercera sesión

En esta sesión se realizará la inducción sobre las áreas que hacen parte del Centro de Servicios de salud pero que pueden o no tener incidencia directa con el empleado, reconociendo la importancia de que las conozcan.

Tabla 4 Cronograma y Presupuesto Tercera sesión

Sesión 3	Actividad	Participantes	Responsable	Materiales	Inversión
8:00 10:00	Saludo y bienvenida, encuadre inicial, presentación del cronograma; presentación de las áreas: Calidad, Bienestar al Aprendiz Contratación de Bienes y Servicios, Contrato de aprendizaje, Presupuesto Certificación de competencias, Normalización	10 personas	profesional del área de Gestión Humana y profesionales del área	Lista de asistencia, lapiceros, marcadores	papelería e insumos: \$5000
10:00 10:30	<b>Descanso</b>				
10:30 12:00	Presentación de las áreas: Convenios, Empleo, Sennova Aplicativo Sofía Plus, Plataforma Blackboard Programas de formación virtual.		Líderes de las áreas	aula de reuniones, video beam, computador portátil,	Salón de reuniones con equipos: \$200000
12:00 14:00	<b>Almuerzo</b>				Recurso Humano:

14:00 16:30	Creación del correo institucional y Carnetización (toma de fotografías)		líderes de las áreas		\$450000
16:30 17:00	Bienvenida a la institución por parte de la Subdirección y las Coordinaciones; contrato psicológico y cierre de la jornada		Subdirección del Centro y Coordinaciones Académicas		Valor total día personal en inducción: \$1150000
				<i>total</i>	<b>\$1.805.000</b>

Fuente: Autoría Propia

#### 8.4 Cuarta y quinta sesión

En este punto de la inducción se sugiere trabajar de manera específica las actividades y responsabilidades que el nuevo recurso humano tendrá a su cargo. Allí conocerá de cerca a sus compañeros o equipo de trabajo, lugar donde realizará sus actividades y los acuerdos de convivencia propios del lugar. Los temas a trabajar serán:

Tabla 5 Cronograma y Presupuesto Tercera sesión

Sesión 4	Actividad	Participantes	Responsable	Materiales	Inversión
8:00 12:30	Presentación del jefe directo, presentación del área de trabajo específico, de los compañeros de equipo, de los acuerdos internos del área, los tiempos de actividades, los lugares de almacenamiento,	10 personas	Jefe inmediato de cada área	No aplica	Valor total día personal en inducción: <b>\$1.100.000</b>
12:30 14:00	<b>Almuerzo</b>				
14:00 17:00	Información de las funciones específicas, entrega de equipos y del lugar de trabajo, entrega de material de trabajo.				
Sesión 5	Actividad	Participantes	Responsable	Materiales	Inversión

8:00 12:30	Orientación inicial como observador de las actividades que son motivo de la contratación.	10 personas	Jefe inmediato de cada área	No aplica	Valor total día personal en inducción: <b>\$1.100.000</b>
12:30 14:00	<b>Almuerzo</b>				
14:00 16:30	Realización de las actividades relacionadas al área con el acompañamiento del jefe directo o la persona asignada con la experiencia en el área.				
16:30 17:00	<b>Evaluación general y Cierre del proceso de Inducción</b>				
<b>Valor total del proceso de inducción:(proyectado para 10 personas contratadas)</b>					<b>\$7.576.500</b>

*Fuente:* Autoría Propia

## 9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El SENA es una entidad compleja, de amplia trayectoria, de mucho peso a nivel nacional e internacional, que responde a unas necesidades formativas laborales a todos los Colombianos que estén interesados en cualificarse y formarse para el trabajo, esto implica una gran responsabilidad por parte de los funcionarios que la componen y una amplia necesidad de conocerla, vivirla, construirla y sentirse parte de ella para poder fortalecer y alcanzar los objetivos corporativos.

Esto hace que sea de vital importancia que todos los empleados de la institución, conozcan de la manera más amplia, coherente y clara el quehacer institucional, sus áreas, sus funciones, sus actividades, sus sedes y estructuras organizativas, acciones que solo se pueden dar de manera efectiva con un adecuado proceso de inducción a la empresa, en los tiempos requeridos y con la información clasificada de manera que los empleados puedan incorporarla.

La metodología actual que implementa el SENA frente a los procesos de inducción, siendo una entidad de carácter público, da cuenta de una primaria necesidad de manejar la normatividad que la rige siendo excluyente y extremista frente al tipo de contratos que maneja. Esto, más que proteger a la institución de situaciones legales, genera dificultades en los procesos internos al hacerse tan evidente el cubrimiento de beneficios y programas de bienestar que son de carácter exclusivo para el personal vinculado a la institución, a pesar de que su mayor recurso corresponde al contrato por prestación de servicios.

Si bien es cierto que desde lo legal es una realidad que no tiene desde lo legal alguna manera de replantearlo, es lo concerniente al proceso de inducción no deberían existir estas limitantes, ya que en definitiva, este proceso no implica relaciones laborales que afecten el contrato firmado para la realización de los compromisos adquiridos.

La función que debe cumplir el profesional en talento humano, es procurar que todos los empleados reciban la inducción correspondiente sin que se limite o se haga de manera generalizada a partir del tipo de contrato adquirido. Es importante humanizar el proceso de

inducción e inclusión laboral, porque no solamente se trata de la información técnica del cargo, sino también del primer contacto con el equipo de trabajo al cual pertenecerá.

De un adecuado proceso de inducción dependerá que el nuevo recurso humano se sienta parte importante del logro de los objetivos de la organización, el contrato psicológico pactado con él, la manera en que aportemos para la integración con la empresa, la confianza que se le brinde y la disponibilidad en acompañarlo de manera permanente frente a sus inquietudes iniciales, permitirá que el empleado se adapte de una manera efectiva con la organización.

Es muy importante hacer énfasis en la información relacionada a la normatividad de la institución, es claro que en el SENA, según el tipo de contrato aplicarán diferencias en algunos aspectos de manejo interno, pero hay puntos de encuentro donde el empleado debe ser plenamente conocedor del reglamento de la entidad y procurar su manejo y consulta permanente. Esto trasciende del momento de la inducción ya que será una herramienta de consulta procedimental que se debe consultar o conocer durante la instancia laboral en la organización.

La inducción se debe presentar a los nuevos empleados como una gran primera impresión de la organización, que genere en ellos la suficiente motivación para iniciar el desempeño de sus actividades y permita el deseo de hacer carrera en ella.

Es muy importante informar a los nuevos trabajadores sobre las oportunidades que ofrece la organización a sus empleados, en cuanto a oportunidades de crecimiento, formación, vinculación y participación de actividades del área de bienestar. La entidad pública siempre tendrá limitantes para cubrir al personal contratista, pero siendo este su mayor capital laboral, se debe orientar sobre cómo pueden participar activamente en la organización.

En el Centro de Servicios de Salud se realizan contrataciones durante todo el año siendo los primeros meses de cada mes donde mayor cantidad de nuevo recurso humano ingresa a la institución. Este es el momento donde se debe iniciar con el proceso de inducción, procurando que sea realizado en la primera semana de ingreso de las personas que son contratadas; muchas

veces el proceso de inducción se realiza después de que la persona lleva hasta 15 o más días laborando en la institución, generando ansiedad e inseguridad en muchos de los recién contratados.

Tomar en cuenta que si bien la proyección de esta propuesta de la inducción está pensada para un grupo aproximado de 10 personas, en el momento que ingrese un número inferior a este o el ingreso de una sola persona, se sugiere realizar la inducción de manera personalizada realizando los recorridos por cada líder de proceso, procurando haber generado una agenda de atención por parte de cada uno de ellos, permitiendo la interacción con cada proceso.

Es importante generar una cultura de “bienvenida y recibimiento” cordial por parte del recurso humano que hace parte de la organización; en ocasiones se evidencia desinterés por parte de algunos funcionarios en compartir su conocimiento con los nuevos compañeros de trabajo. Se recomienda poder persuadir el sentido de compañerismo y evitar sentir al nuevo recurso humano como “competencia” y verlo más como un aliado que complementará y apoyará la consecución de los objetivos organizacionales. “La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente”. (Senge, 1994, p. 5 )

El proceso de inducción no termina al finalizar la semana recomendada en esta propuesta, debe ser un acompañamiento constante y retroalimentando los cambios y actualizaciones que se puedan presentar, por ello es recomendable realizar retroalimentaciones para todo el personal por lo menos dos veces por año, donde se comparta los avances, ejecución del presupuesto, nuevas tecnologías, avances de cada área que la conforman etc.

Para terminar, los beneficios esperados con estas propuestas son los siguientes:

- Disminución de la alta rotación del personal
- Mejorar los canales de comunicación

- Unidad de criterios y de conceptos sobre la institución que favorezcan la dinámica laboral
- Mejorar el trabajo en equipo
- Conocimiento de la empresa y facilidad de asimilación de su estructura
- Mejor adaptación y aceptación de la cultura de la organización
- Proyección en la empresa para permanecer en ella
- Fidelización del trabajador con la entidad
- Mejor atención y servicio frente a la satisfacción de los clientes que asiste
- Estimular la sana competitividad

Es importante que la organización haga seguimiento a sus procesos de inducción y el impacto que este tiene en sus empleados para estar realizando los ajustes pertinentes en el momento indicado y lograr así que el tiempo invertido en esta sea optimizado y aprovechado por el nuevo recurso humano.

## REFERENCIAS

- Alcover de la Hera, Carlos Maria. Martínez Iñigo, David. Rodríguez Mazo, Fernando.  
Domínguez Bilbao, Roberto. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Mc Graw Hill. Madrid España.
- Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed GRANICA Argentina.
- Alvira Martín Francisco. (2011) La encuesta: Una Perspectiva General Metodológica. Consejo Editorial de Colección de Cuadernos Metodológicos. España. p. 7.
- Ansorena C. Álvaro (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Ediciones Paidós Iberica S.A. Barcelona España.
- Barquero Corrales, Alfredo. (1997). Administración de Recursos Humanos (II parte). Editorial Universidad Estatal a Distancia. Primera edición. Costa Rica. pp. 59 – 104
- Cervantes, G; Blanch, J M; Cantera, L; Sahagún, M; (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26() 157-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316500007>
- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill, Octava edición, México.
- Dessler, Gary. (2001). Administración de personal. Pearson Prentice hall. Octava Edición. México. p. 249.
- Dessler, Gary. (2009). Administración de Recursos Humanos. Pearson Prentice hall. Decimo primera Edición. México. p. 249.
- García Lizano, Nidia. Rojas Porras, Marta. Campos Saborio, Natalia. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Primera edición. pp. 418 - 419.
- Ibarra Valdés David. (2005). La Organización Emprendedora. Editorial LIMUSA. México DF p. 23.
- Laca Arocena, F A; Mejía Ceballos, J C; Mayoral Sánchez, E G; Yáñez Velasco, C L; (2011). Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en

- profesores españoles y mexicanos. *Pensamiento Psicológico*, 9(0) 11-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612001>
- Meece, J. (2000) *Desarrollo del niño y del adolescente. Compendio para educadores*, SEP, México, D.F. pág. 101-127
- Méndez, Zayra. *Aprendizaje y cognición. Banco Interamericano de desarrollo BID. Fundación Omar Dengo FOD, Universidad Estatal a Distancia UNED*. pp. 43 – 46
- Mínguez Vela, Andrés. (2003). *El formador en la empresa*. Editorial ESIC. Madrid. p. 26.
- Mondy, R W. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. México. p. 216
- Montalvan Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana. Difusión Universitaria. 1ra edición. México DF*. p. 51.
- Moreno B. María Guadalupe. (2000) *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial Progreso S.A. 2da Reimpresión México DF. p 128.
- Pardinas Felipe. (2005) *Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales*. Siglo veintiuno Editores. México DF. p. 89.
- Porret, M. (2016) *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial. 4ta Edición. Madrid*. p. 23
- Publicaciones Vértice S.L. Sd. (2008) *Selección de personal. Recursos Humanos*. Editorial Vértice. ISBN: 978-84-92598-65-6. España.
- Ramírez Gabriel E. (2004). *Procesos de inducción y entrenamiento. Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad*. Suratep Suramericana. Recuperado de: [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf)
- Ramírez Ospina Emilio. (2007) *Capital Humano como Factor de Crecimiento Económico*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=CU\\_dvGvPcwsC&pg=PA3&dq=que+es+el+capital+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUh5vk0pbMAhVGWx4KHxPB80Q6AEIOzAG#v=onepage&q=que%20es%20el%20capital%20humano&f=false](https://books.google.com.co/books?id=CU_dvGvPcwsC&pg=PA3&dq=que+es+el+capital+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUh5vk0pbMAhVGWx4KHxPB80Q6AEIOzAG#v=onepage&q=que%20es%20el%20capital%20humano&f=false) p. 3

- Requena Santos, F; (2000). SATISFACCIÓN, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, () 11-44.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717881002>
- Revilla Delgado, Noleyda del Valle, Acosta Campos, Ivonne Cristina, & Marval Galvis, Elina Victoria. (2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 195-214.  
Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200004&lng=es&tlng=es)
- Sánchez, M. Y. (2014). Bienestar laboral y su influencia en las organizaciones. *Revista Gerencie.com*. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/bienestar-laboral-y-su-influencia-en-las-organizaciones.html>
- Sandoval Casilimas, C. (1996). Investigación cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. ICFES. Bogotá Colombia.
- SENA. Manual de funciones. Tomado de: <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx>
- Senge, P. (1994) La quinta disciplina. Editorial Granica. pp. 423
- Sitio web SENA. <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/Paginas/Acerca-del-Sena.aspx>
- Valls R. Antonio. (2009). Como disponer de más tiempo. Editorial Profit. Barcelona España (p. 78-80)
- Vargas S. Antonio (1995,) Estadística Descriptiva e Inferencial. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla La Mancha. Murcia España p. 34
- Vecino P. José Manuel. (2010). La inducción a la empresa, una estrategia de permanencia. *Revista Degerencia.com*. Publicado el 18 de marzo de 2010. Artículo recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-induccion-a-la-empresa-una-estrategia-de-permanencia>
- N/A. Selección de Personal, Vértice Publicaciones. ISBN: 978-84-92598-65-6. 2008. p. 1-8. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=OoIlgbsxUs4C&pg=PA1&dq=reclutamiento+seleccion++de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimuYDj75bMAhXBpB4KHW-cBs0Q6AEILTAA#v=onepage&q=reclutamiento%20seleccion%20%20de%20personal&f=false>