Facultad de Filosofía y Humanidades

Universidad Católica de Cuyo
San Juan

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES

"CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO SALUD EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN".

ZABALA VELERT, Mercedes

San Juan, septiembre de 2026

Facultad de Filosofía y Humanidades

Universidad Católica de Cuyo
San Juan

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES

"CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO SALUD EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN".

Trabajo Final Integrador: Licenciatura en Recursos Humanos

ZABALA VELERT, Mercedes

Dirección:

Esp. Florencia Guillén

San Juan, septiembre de 2026

Nota: ……..

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final.

Esp. Florencia Guillén

FIRMA DEL ALUMNO

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Sr. Decano de la Facultad de Filosofía y Humanidades

San Juan 1 de septiembre de 2026

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el objeto de solicitar la inscripción para la exposición del Trabajo Final correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos, de la cual soy alumna. Este trámite se realiza de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente para trabajos finales.

Acompaño al presente los documentos que se requieren a propósito, según detalle adjunto.

Saludo al Sr. Decano atentamente

.....

Firma

Aclaración

Resumen

El presente trabajo analiza las características del programa de inducción de personal en una empresa del rubro salud en la provincia de San Juan. Se sustenta en aportes teóricos de la gestión de recursos humanos que conciben la inducción como un proceso clave de socialización organizacional. La investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas no estructuradas a nuevos colaboradores para comprender sus experiencias y percepciones. Los resultados evidencian una baja formalización del proceso, predominio de prácticas informales y escasa utilización de materiales de apoyo. Si bien se destaca positivamente el acompañamiento interpersonal y el clima laboral, se identifican debilidades en la planificación, claridad de tareas y estructuración del proceso. Se concluye que, aunque la inducción cumple una función básica de integración, requiere mejoras en su diseño e implementación para optimizar la adaptación, el desempeño y el compromiso organizacional.

Glosario: inducción, socialización organizacional, onboarding, adaptación laboral, cultura organizacional, capacitación, percepción, integración, desempeño, recursos humanos.

Abstract

This study analyzes the characteristics of the employee induction program in a healthcare company in San Juan province. It is based on human resource management theories that consider induction as a key process of organizational socialization. The research follows a qualitative approach, using unstructured interviews with new employees to understand their experiences and perceptions. Results show a low level of formalization, predominance of informal practices, and limited use of support materials. Although interpersonal support and work environment are positively valued, weaknesses are identified in planning, task clarity, and process structure. It is concluded that, while induction fulfills a basic integration function, improvements in its design and implementation are necessary to enhance adaptation, performance, and organizational commitment.

PRESENTACION DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR

A) DATOS DE LA SOLICITUD

DATOS DEL ALUMNO

Apellidos: Zabala Velert

Nombres: Mercedes

"CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO SALUD EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN".

DATOS DEL DIRECTOR

Apellidos: Guillén

Nombres: Florencia

Conformidad para la dirección del trabajo final

Firma

Aclaración

B) TRABAJO FINAL INTEGRADOR

1. DENOMINACIÓN

“CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO SALUD EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN”.

2. PALABRAS CLAVES

Recursos Humanos

Induccion

Rubro salud

Nuevos empleados

3. OBJETIVOS DEL TIF

Objetivo general:

Determinar las características del actual programa de inducción en una empresa del rubro salud, en la actualidad, en la provincia de San Juan.

Objetivos especificos:

Describir metodologías utilizadas en los programas de inducción en el rubro salud en las distintas áreas.

Identificar las experiencias de los nuevos empleados durante su proceso de adaptación en el rubro salud.

Caracterizar la percepción de los nuevos empleados durante el proceso de inducción en el rubro salud

4. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL TIF

El presente Trabajo Final Integrador tiene como finalidad determinar las características del actual programa de inducción en una empresa del rubro salud en la provincia de San Juan. En este sentido, se busca analizar las metodologías implementadas por el área de Recursos Humanos para la incorporación de nuevos

empleados, así como la percepción de los mismos respecto a dicho proceso. La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, mediante la realización de entrevistas a colaboradores recientemente incorporados. A partir del análisis de la información obtenida, se identificarán las principales fortalezas y debilidades del programa de inducción vigente. En función de los resultados, se propondrán mejoras orientadas a optimizar la integración, adaptación y desempeño de los nuevos empleados. Este trabajo pretende contribuir al fortalecimiento de las prácticas de gestión de personas en el sector salud, favoreciendo la calidad del servicio y el bienestar organizacional.

****

Manifiesto conocer acabadamente la reglamentación vigente sobre el trabajo final de la Licenciatura en Recursos Humanos.

..... Firma Aspirante

CONFORMIDAD DE LA COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES

.....

Firma y aclaración

Índice

I- Introducción 10
1.1 Planteo del problema 10
1.2 Justificación 13
1.3 Objetivos 15
1.3.1 Objetivo general 15
1.3.2 Objetivos específicos 15
1.4 Antecedentes 16
II. Marco teórico 21
III. Metodología 36
IV. Resultados 41
V. Conclusiones 51
VI. Propuestas 54
1. Formalización y estandarización del proceso de inducción 54
2. Desarrollo de materiales de apoyo y herramientas de consulta 54
3. Implementación de instancias de seguimiento, evaluación e integración 55
VII. Bibliografía 56
VIII. Anexo 58

I- Introducción

1.1 Planteo del problema

La capacitación en el siglo XX se caracterizó por la demanda de sistemas rápidos de entrenamiento. En el período de posguerra, aparece la capacitación individualizada que se expande, a partir de la incorporación de la computadora, como una innovación tecnológica de relevancia primordial hasta nuestros días. Hacia el fin del siglo XX se aprecia la capacitación, como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

Durante el siglo XXI, se entiende que la capacitación es primordial a nivel organizacional en el mundo entero por constituir una vía de trasmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales (INFANTE BECERRA & Woroz, 2017).

En los últimos años las materias relativas a la gestión de personas han cobrado considerable importancia alrededor del mundo. Con los cambios en tecnología, metodologías de trabajo, las innovaciones del mundo empresarial, alcanzar sus objetivos y ser competitivos en el mercado y al mismo tiempo cuidar de su talento humano se ha convertido en un reto constante, es por ello que, la inducción sigue siendo un proceso esencial para la iniciación de un colaborador en un nuevo puesto de trabajo.

Con la relevancia del departamento de Recursos Humanos y la importancia e impacto de sus funciones hacia los colaboradores, sus actividades y productividad, las empresas han empezado a establecer el proceso de inducción para brindar a los nuevos integrantes la información más concreta y relevante de la organización, su área de trabajo y sus funciones.

Para las organizaciones contar con un especialista en Recursos Humanos más concretamente en el proceso de inducción es fundamental, ya que son ellos quienes velan por el bienestar de las personas que conforman una institución; cuentan con los conocimientos adecuados y específicos para llevar a cabo la planificación, coordinación y ejecución de manera exitosa de los planes de inducción de los nuevos colaboradores (JAUREGUI Marcela, 2023).

La inducción del personal es una parte clave cuando alguien ingresa a una organización porque ayuda a que esa persona se adapte más rápido, entienda que tiene que hacer y pueda rendir bien desde el principio. Si está bien organizada, la inducción sirve para que el nuevo colaborador sepa cual es la misión, visión, valores y las normas de la empresa, además de entender el rol que va a cumplir y que esperan de él o ella. Todo esto hace que se genere un vínculo más sólido con la empresa y que haya un compromiso e integración tanto en lo practico como en lo cultural.

El problema es que, aunque la inducción es importante en muchas organizaciones se hace de forma improvisada o no se le da la importancia que conlleva ya que se hace sin una planificación clara ni formas concretas de evaluar si realmente funciona. Entonces no hay información confiable que diga si estos programas de inducción están logrando lo que se espera como mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación del personal, bajar el estrés del comienzo del trabajo o mejorar la productividad.

Por eso, analizar estos programas de forma sistemática se vuelve clave. Analizar no se trata de ver resultados inmediatos, sino de analizar que se está haciendo bien y que no, poder hacer modificaciones y mejoras constantes, y tomar decisiones más acertadas desde recursos humanos sobre como armar y llevar adelante la inducción, que incluir, como hacerlo y cuánto tiempo debería durar.

El tema es que, en la práctica, muchas veces no se usan herramientas formales para medir si la inducción está funcionando bien. Eso hace difícil saber si los nuevos empleados realmente se están integrando, si entienden la cultura de la empresa y si están rindiendo como se espera en los primeros meses.

En este contexto, este trabajo busca reflexionar sobre la importancia de analizar los programas de inducción y pensar en indicadores concretos que nos permitan saber si están siendo efectivos o no. Por eso la pregunta que guía esta investigación es la siguiente: ¿Cómo perciben los nuevos empleados el programa de inducción para garantizar una adecuada integración y un buen desempeño de los nuevos empleados dentro de la organización?

1.2 Justificación

Se eligió el tema programa de inducción de personal como eje principal de esta investigación porque es fundamental dentro de la gestión del talento humano. El área Recursos Humanos es quien tiene a su cargo toda la gestión del talento y sus procesos, manteniendo como prioridad la humanización de la empresa, así como del contacto con los empleados y a su vez de conseguir los objetivos estratégicos de la organización ayudando a mejorar su eficiencia y efectividad (JAUREGUI Marcela, 2023).

En esta primera etapa se transmiten elementos importantes como la misión, visión, valores, normas, políticas internas, como está organizada la empresa, la comunicación y como se evalúa el desempeño. Todo esto le da una idea clara al colaborador de lo que se espera de él o ella, como es el lugar, y ayuda a que se maneje con más seguridad al principio, se comunique mejor y tome decisiones con más confianza.

El mercado laboral ha atravesado por diversos periodos de cambios, surgimientos de nuevos métodos y modalidades de trabajo a lo largo del tiempo, por lo cual las empresas se han tenido que adaptar y realizar transformaciones a sus procesos e ir en sintonía con el mundo actual y sus exigencias (JAUREGUI Marcela, 2023).

Un proceso de inducción realizado correctamente no solo informa, sino que también acompaña emocionalmente. Hace que la persona se sienta bienvenida, valorada y parte del equipo. Eso es fundamental para que el ambiente laboral sea agradable y colaborativo desde el principio, generando confianza, motivación y un sentido de pertenencia.

Además, está demostrado que una buena inducción ayuda a retener el talento, baja la rotación y reduce los costos de volver a contratar y capacitar gente. Al mejorar la adaptación del nuevo colaborador, se optimizan los tiempos de aprendizaje, se incrementa su rendimiento y se minimiza la posibilidad de errores operativos derivados de la desinformación o de la falta de claridad en sus funciones.

También, cuando la inducción se hace correctamente con contenidos útiles y métodos dinámicos, ayuda a construir una buena imagen de la organización. Si el colaborador se adapta bien, aprende rápido, trabaja mejor y comete menos errores es porque tiene más claro lo que tiene que hacer.

Por todo esto, esta investigación busca analizar cómo se están haciendo las inducciones hoy en día, ver que se está haciendo bien y que se puede mejorar y proponer un enfoque más estratégico que sirva de guía para que las empresas implementen procesos de implementación más efectivos y duraderos. La idea es ayudar a fortalecer una cultura organizacional centrada en los colaboradores donde la inducción sea una inversión clave para lograr más compromiso, desempeño y mayor permanencia del personal.

En definitiva, estudiar y mejorar los programas de inducción no solo es algo necesario para que todo funcione bien, sino también que sea una gran oportunidad para que las organizaciones se destaquen apostando al desarrollo del capital humano, algo que hoy es clave para mantenerse y crecer en un contexto más exigente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar las características del actual programa de inducción en una empresa del rubro salud, en la actualidad, en la provincia de San Juan.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir metodologías utilizadas en los programas de inducción en el rubro salud en las distintas áreas.

Identificar las experiencias de los nuevos empleados durante su proceso de adaptación en el rubro salud.

Caracterizar la percepción de los nuevos empleados durante el proceso de inducción en el rubro salud.

1.4 Antecedentes

El trabajo de investigación llevado a cabo por (CUZQUEN GUERRERO, 2024), titulado “Programa de inducción y reinducción para el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa recicladora de Lambayeque 2024”.

Dicha investigación se llevó a cabo con el fin de diseñar un programa de inducción y reinducción para sus empleados y mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización.

La muestra comprende a los empleados del sector operativo de una empresa de reciclaje de Lambayeque. La población completa fue accesible para el estudio, incluyendo 36 empleados con contrato de trabajo permanente. La población completa será encuestada con respecto a la muestra, constituyendo así un censo.

El resultado se divide en tres aspectos. El 93% de los trabajadores manifiesta un compromiso de continuidad, lo que indica que permanecen en la empresa principalmente por razones económicas, como la falta de otras oportunidades laborales o responsabilidades familiares. Se concluye que el compromiso afectivo y de pertenencia son bajos, lo que sugiere que los empleados no están emocionalmente comprometidos ni identificados con la organización.

Como segundo resultado se obtuvo que, el 94% de los empleados percibe la inducción como "regular", y un 14% considera que la inducción general es deficiente. Se concluye que los empleados no están recibiendo suficiente información sobre la historia, valores y objetivos de la empresa, lo que afecta negativamente su integración.

Como último resultado muestra que, la falta de un programa de inducción formal y estructurado está afectando negativamente el compromiso de los empleados, especialmente en términos de compromiso afectivo y de pertenencia. No se está reforzando adecuadamente la cultura organizacional ni se está brindando la capacitación técnica necesaria para un buen desempeño (CUZQUEN GUERRERO, 2024).

Un grupo de investigadores conformados por (AMIGO, Cristian, Adriana, & Gisela, 2020), titulada “La gestión de las personas: Las nuevas habilidades que deberemos desarrollar en las pymes, post pandemia”.

El objetivo del documento es reflexionar e investigar sobre los nuevos escenarios que plantea el manejo de personal pos pandemia: la incertidumbre, la adaptabilidad, el compromiso social, los escenarios de crisis, nos plantean nuevos requerimientos de las personas al conformar los equipos de trabajo.

La muestra es un estudio de tipo reflexivo y analítico basado en revisión bibliográfica y contextos empresariales pos pandemia.

Los resultados que se analizan son los cambios manifestados, atravesados por la declaración de pandemia mundial decretada por la OMS, COVID 19, nos platean nuevos escenarios desafiantes de las nuevas plataformas estratégicas para operar cambios estructurales en las organizaciones. Como conclusión, el futuro depende del presente, por lo que la decisión del “sí cambio” adecuado a una propuesta de valor comprometida asegura el futuro de la organización (Adriana, et al., 2020).

La investigación fue llevada a cobo por (GOMEZ Xicay, 2023) titulada como “La certificación de los colaboradores por medio de la inducción del personal”.

El objetivo es describir los componentes y características de la certificación de las competencias de los colaboradores de nuevo ingreso por medio de la inducción de personal que permita comunicar con claridad toda la información sobre las funciones a desempeñar y desarrollar los conocimientos y habilidades para un buen crecimiento profesional y el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa.

La metodología que se aplica es la investigación bibliográfica de autores, proceso mediante el cual se recopila conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistemático.

Como conclusión un programa de inducción es de gran importancia, puesto que la información necesaria tiene que estar debidamente organizada en datos

claros, actuales y oportunos, se da a conocer que la inducción se divide en dos como la inducción general, como un bosquejo amplio sobre la organización, tanto como la inducción especifica orienta al personal con la información relevante al puesto de trabajo, es indispensable por cuanto el empleado se familiarice con la cultura organizacional , la filosofía y los valores institucionales (GOMEZ Xicay, 2023).

El trabajo de investigación fue llevado a cabo por (JAUREGUI Marcela, 2023), titulado como “Coordinación y ejecución del plan de inducción para puestos administrativos en una empresa de producción de acero guatemalteca 2022."

Su objetivo es coordinar y ejecutar el plan de inducción para puestos administrativos en una empresa de producción de acero guatemalteca 2022, asegurando una adecuada integración de los nuevos colaboradores.

La muestra se trabajó bajo la modalidad de pasantía, la cual consistía en la participación en diferentes actividades que se realizan dentro del área de Cultura de Recursos Humanos, con todos los colaboradores de nuevo ingreso al área administrativa.

El resultado del documento establece que la coordinación e implementación de un plan de inducción permite integrar al nuevo colaborador a su ambiente de trabajo, brindándole toda la información necesaria y oportuna para la eficiente inicialización en la empresa.

Al momento de contar con el plan de inducción finalizado, comunicárselo a todas las partes involucradas para que dispongan de los datos oficiales, e informar sobre cada actividad para crear un vínculo profesional y de confianza desde el inicio de la relación laboral.

Todo programa de inducción debe estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con el jefe inmediato del colaborador de nuevo ingreso, para incorporar información relevante para el puesto (JAUREGUI Marcela, 2023).

En la tesis realizada por (PEÑALOZA FARFAN, Mora Garzón, Giraldo, Garay Córdoba, & Guerrero Ruiz, 2023) titulada “Diseño de un modelo para el proceso de inducción y entrenamiento del personal contratado en la empresa Ecoparque Chinauta” se planteó el siguiente objetivo:

Diseñar un proceso óptimo de inducción y entrenamiento para el personal contratado en la empresa Ecoparque Chinauta, de tal forma que contribuya a mejorar su desempeño y su bienestar en la organización.

Se realizó una encuesta con una muestra que recolectaron de 25 encuestados, que corresponden al 100% de la población contratada de la empresa Ecoparque Chinauta.

Como conclusión se obtiene que la organización debe brindarle las herramientas propias para que el nuevo talento pueda encajar de manera correcta y desempeñar las funciones de su cargo de manera óptima, de esto depende el éxito de la persona dentro de la organización.

El resultado final de la investigación evidencia que el 68% no está satisfecho con la inducción y entrenamiento recibida, en varias de las respuestas emitidas se confirma la falta y la necesidad de implementar planes de mejora que ayuden a reforzar los conocimientos que se brindan al inicio y en el proceso de inducción del personal nuevo y antiguo (Peñaloza Farfán, et al., 2023).

La investigación fue llevada a cabo por Mas, Maria Ignacia titulada “Inducción de Personal como elemento relevante de la Gestión de Recursos Humanos de Textil S.A”

Su objetivo es ofrecer a los nuevos colaboradores de Textil S.A. un instrumento (Manual de Inducción) que mediante el suministro de información facilite su adaptación, integración e identificación a la organización y a su puesto de trabajo.

Se realizo una muestra a 15 colaboradores ingresantes a Textil S.A. durante el primer semestre de 2012, entrevistados mediante entrevistas semiestructuradas.

En cuanto a los resultados se evidenció una falta total de planificación formal del proceso de inducción.

Los empleados manifestaron ansiedad e incertidumbre durante sus primeros días laborales.

También se identificó una débil transmisión de la cultura organizacional y la ausencia de lineamientos claros retrasó la adaptación de los nuevos colaboradores.

La conclusión del presente trabajo manifiesta la importancia que reviste diseñar e implementar un proceso de inducción de personal como elemento integrador y comunicador de la cultura organizacional, ya que facilita la adaptación de las personas, aumenta la retención de los empleados recién contratados, reduce los tiempos de adecuación a la realidad de la empresa, mejora la moral y, por consiguiente, se obtiene un aumento de la productividad en menor tiempo.

Además, sirvió para confirmar que las personas al ser bienvenidas desde el primer momento, mantienen su nivel inicial de motivación por más tiempo, en conjunto con un mayor sentido de aceptación en la organización por parte del nuevo empleado.

Por último, el proceso de inducción es parte importante de toda la planificación del proceso de Recursos Humanos, que contempla el ciclo de la persona desde antes de la incorporación hasta su salida, debido a su valor fundamental en la obtención de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. (MAS, 2014).

II. Marco teórico

La Revolución Industrial marca el primer punto de inflexión en el análisis de la Gestión de Recursos Humanos, ya que trajo consigo que muchas de las tareas ejecutadas por el hombre se fueran mecanizando, lo que conllevó serias disconformidades para los obreros, quienes eran víctimas de las malas condiciones laborales.

Es por dicha razón que a partir de este momento inicia lo que se conoce como la primera etapa dentro de la evolución de los Recursos Humanos que va desde el estallido de la revolución Industrial y hasta mediados del siglo XX donde debido a los constantes cambios que se producían en el entorno empresarial, se reconoce la necesidad de que existiera una adecuada sinergia entre las entidades y los trabajadores.

Actualmente la Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en un interés prioritario para las empresas, las cuales, en un intento por sobrevivir en el entorno altamente competitivo, complejo, dinámico e incierto donde se desenvuelven, han comenzado a reconocer el papel estratégico que poseen sus colaboradores (JAUREGUI Marcela, 2023).

Chiavenato (2009) menciona que:

“Inducción es la socialización que reciben los nuevos empleados en donde se trata de integrarlos a la cultura organizacional de la empresa, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización” (GOMEZ Xicay, 2023).

La Inducción permite la ubicación del empleado, y lo relaciona con el proceso de socialización, el cual brinda información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo.

Al integrar una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción brindándole sensación de seguridad y estabilidad.

Cuando se aplica la inducción del nuevo personal se da a conocer las principales funciones que desempeñara y el objetivo del porqué de su contratación.

Los nuevos empleados no son los únicos que reciben estos programas, también está dirigido a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, en el caso de que el personal sea transferido o ascendido a otros puestos de trabajo dentro de la organización.

Los objetivos de la inducción mejoran la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y se alcancen índices altos de productividad, esto permite evitar la degeneración de los conocimientos del personal.

Lo que busca la inducción es poder proporcionar la información correcta y clara para que puedan desempeñarse de manera eficiente y mantener una actitud positiva e identificarse con la organización.

Al fijar los objetivos de la Inducción puede determinar la calidad y la cantidad de los recursos y poder analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción.

La importancia de la planeación se ve reflejada en que con ella se va a poder cumplir con las etapas propuestas tanto por la organización como por los empleados para tener una guía y determinar la demora de cada etapa de la planeación de las diversas actividades a realizar.

La planeación es el arreglo de actividades que permiten realizar, el programa de inducción. En esta etapa se comunican los objetivos, las metas y su mejoramiento después de realizado el programa.

A lo largo de la historia distintos autores han ido desarrollando y aportando conocimientos a los tipos de inducción:

General: Proporciona información relacionada con la empresa y se debe compartir de la misma forma para todo el personal de nuevo ingreso. La ventaja de la inducción permite que los integrantes puedan adaptarse de inmediato a la organización ya que llevan en si un conocimiento de los puestos y se tiende a evitar mayores errores por parte de los integrantes.

La estructura de la inducción general se conforma de la siguiente manera:

El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.

Las normas generales sobre saneamiento básico.

Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.

Los programas de desarrollo y promoción del personal.

Generalidades sobre seguridad social.

Productos o servicios que la empresa ofrece.

Procesos administrativos.

Ubicación, conocimiento de las instalaciones: guardería, baños, comedor, salida de emergencia.

Generalidades de seguridad industrial.

Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso (GOMEZ Xicay, 2023).

Específica: La información depende del puesto que ocupará el personal de nuevo ingreso y está relacionada con las funciones que deberá desempeñar cada trabajador. Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado.

La estructura de la inducción especifica se plantean de la siguiente manera:

Entrega de organigrama con la ubicación de este cargo dentro de la organización, indicando los distintos cargos con los que interactuara el colaborador.

Manual de funciones.

Flujogramas de producción.

Espacios físicos, equipos y materiales de trabajo.

Horarios, turnos, pausas y permisos.

Normas de seguridad, equipos de protección y riesgos laborales.

Obligaciones y derechos del colaborador.

Un proceso de inducción es importante que se efectúe en toda organización, debido a que puede traer una serie de beneficios tanto para ella como para los colaboradores, se presentan a continuación las ventajas del proceso:

Se promueve una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.

Al ser un proceso documentado, la primera ventaja que se presenta es la información fiable de cómo desarrollar las diversas fases del proceso.

Clara reducción de rotación de personal.

Alta productividad puesto que los nuevos integrantes inician sus labores más seguras ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.

La Inducción específica disminuye significativamente los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, y consecuente reducción de riesgos para el trabajador, así como de costos de mantenimiento correctivo.

Reducción de accidentes laborales.

Optimización de tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la empresa.

Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa, como: misión, visión, valores, objetivos, etc.

Se obtiene un mejor clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interactuación entre compañeros y departamentos de trabajo (GOMEZ Xicay, 2023).

Según Cajal (2021) un proceso apropiado de inducción ha de estar formado por cuatro etapas:

Primera etapa: Bienvenida e información general de la empresa

En esta primera etapa se recibe a los nuevos colaboradores en la organización. En esta existen varias acciones:

Bienvenida: Se recibe al nuevo trabajador, ofreciéndole el apoyo que necesite y dándole un trato cordial con el fin de que se sienta en confianza y se integre cómodamente.

Firma del contrato: Se realiza el acuerdo formal con el colaborador. Es muy importante que se lea junto con el trabajador y asegurarse de que todo quede claro.

Información sobre la cultura de la organización: Sea del tamaño que sea la empresa, debe informarse al trabajador cuál es su historia, que equipo la integran y cuál es su misión, visión y objetivos generales.

Información sobre las políticas generales: Hay que informarle sobre la hora, el día y los momentos en los que se hace el pago del sueldo, sobre las políticas de absentismo, las políticas sobre vacaciones y festividades, las reglas generales de seguridad laboral, el reglamento interno y las actividades recreativas que se realizan.

Segunda etapa: Introducción del espacio de trabajo

En esta etapa es donde se le presenta la empresa al trabajador, se le enseña su lugar de trabajo y se les introduce a sus compañeros, entre otras acciones.

Introducción de la empresa: Presentación del espacio completo de la empresa, los distintos departamentos y sus integrantes.

Presentación del equipo: Presentar al colaborador a sus compañeros de departamento, supervisores y/o subordinados, con el fin de facilitar el primer contacto y una plena adaptación.

Presentación del lugar de trabajo: Introducción al que será su lugar normal de trabajo.

Tercera etapa: Proceso de formación

Esta etapa será indispensable para lograr una plena y eficiente adaptación del colaborador. Para ello se le deben mostrar los objetivos de su puesto, sus tareas, qué espera la organización de su trabajo y con qué departamentos tendrá más relación. En esta etapa se toma en consideración lo siguiente:

• Se informa sobre las finalidades del puesto.

• Se indican las actividades a llevar a cabo.

• Se realizan pruebas y ensayos de estas tareas.

• Se lleva a cabo un seguimiento de sus primeras acciones, y se corrige si es necesario.

• Se fomenta su participación con el fin de aumentar su confianza y lograr que se involucre plenamente en el proceso.

Cuarta etapa: Control, evaluación y seguimiento

El fin de esta etapa es llevar un control de la actividad del trabajador, con la finalidad de comprobar de qué forma se va adaptando al puesto, corregir si es necesario y aclararle dudas que pueda ir teniendo.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la evaluación de formaciones y seguimiento a la inducción y entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes (JAUREGUI Marcela, 2023).

Responsable de la inducción

El manejo adecuado del factor de integración dependerá, en gran medida, de que el responsable de la inducción del personal sea un buen instructor. Necesita asegurarse que el inicio del nuevo trabajador sea positivo. Hacer que la persona se sienta cómoda, le ayudará a tener una buena primera impresión de la organización.

Para garantizar la ejecución apropiada de la inducción Grados (2014) indica que se requiere una persona que cubra los siguientes requisitos:

- Conocimiento de los temas a tratar.
- Persona carismática, creativa y dinámica.
- Habilidad para conducir e integrar grupos
- Facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Experiencia en el manejo de apoyos didácticos.
- Experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos.

Preparación de la inducción

Según la Universidad de Guanajuato (2022) en la planeación y diseño del programa de inducción, es importante que se consideren los siguientes puntos:

Programación de citas

Es importante invitar y agendar con anticipación la participación de los líderes, gerentes y directivos con la finalidad de que estos les den la bienvenida como parte de su equipo de trabajo al nuevo personal.

Espacio físico

Se debe de dedicar especial atención en el lugar donde se llevará a cabo el proceso de inducción. Es esencial controlar que el ambiente tenga una buena iluminación, ventilación y todos los elementos que necesita el encargado de llevar a cabo el proceso.

Intermedios

Es importante considerar tiempos de receso o descanso, para que los trabajadores puedan levantarse y salir por unos minutos del lugar de la exposición. Algunas organizaciones acostumbran a ofrecer servicio de refrigerio.

Entrega de material

Al inicio del programa de inducción se sugiere entregar al colaborador una copia del cronograma, el material didáctico, un directorio de personal por departamento, el formato de evaluación final, etc.

Evidencias

Durante el proceso de inducción es esencial recabar evidencias de que se llevó a cabo el proceso de inducción y fue completado.

Algunas evidencias que se pueden recabar son listas de registro de asistencia, fotografías, envío de invitación e información a cada una de las cuentas de correo electrónico de los colaboradores, así como registro del envío de mensajes de texto a los móviles del nuevo personal, confirmando la fecha, hora y lugar del evento de inducción.

Actividades facilitadoras del ingreso del nuevo integrante

La forma en que el nuevo integrante se incorpora a la empresa muestra como es el ambiente laboral y le permitirá percibir a éste qué valor le otorga a la organización al unirse a ella.

Prieto (2013) menciona algunas actividades que se pueden realizar para hacer más ameno el recibimiento al nuevo colaborador son:

• Entrevistas con los altos mandos (CEO y jefe inmediato)

• Entrevistas con personas claves de las distintas áreas para conocer

procedimientos, estilos de gestión y de dirección y, sobre todo, la cultura de la empresa en la práctica cotidiana.

• Recorrido por su lugar de trabajo con su jefe.

• Entrenamiento con su jefe inmediato y con el jefe de RR. HH para evaluar el proceso de inducción del ingresante.

Evaluación y seguimiento del proceso de inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, el supervisor debe darle seguimiento y realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador.

Seguimiento

El seguimiento proporciona a los jefes inmediatos superiores y líderes de la organización las herramientas necesarias para determinar si el colaborador de nuevo ingreso se está integrado exitosamente o no en sus funciones y en general a la organización.

En caso de que el trabajador no esté integrado, se procede a diseñar estrategias para restablecer esa situación. Por ejemplo, si se detecta que el trabajador requiere de más capacitación y entrenamiento, se deberá de proporcionarle.

El departamento de Recursos Humanos deberá de ejecutar revisiones periódicas de seguimiento, es decir, recabar de manera personalizada las

experiencias, dudas e inquietudes que puedan surgir por parte del colaborador después de su incorporación a sus funciones.

Algunas actividades que se pueden efectuar, por ejemplo, es visitar a los colaboradores en sus áreas de trabajo, así como programar reuniones periódicas con el nuevo colaborador a fin de conocer su experiencia en la empresa.

La información que se recopile en formatos internos o instrumentos de evaluación durante esta fase de seguimiento del proceso de inducción ayudará para enriquecer y mejorarlo.

Evaluación

Al término del proceso de inducción, tiene que ser evaluado por los trabajadores participantes para determinar si cumple con los objetivos propuestos y las expectativas de los nuevos reclutas.

Para ello, se debe de aplicar un instrumento de evaluación diseñado de acuerdo con las necesidades de la empresa, abarcando preguntas claves sobre cada uno de los temas tratados en la inducción con el objetivo de identificar cuáles son los puntos que no fueron suficientemente claros por parte del personal de nuevo ingreso. (JAUREGUI Marcela, 2023)

Las organizaciones tienen considerables dificultades para comprometer a sus empleados debido a la ausencia de procedimientos sistemáticos de inducción y reinducción. El resultado es una elevada rotación de personal, una integración inadecuada de los nuevos trabajadores y normas y procedimientos obsoletos para el personal actual. En consecuencia, la satisfacción y la dedicación al trabajo disminuyen, lo que afecta negativamente a la productividad y eleva los gastos. Implantar cursos de iniciación y reinducción eficaces es crucial para mejorar la integración, minimizar la rotación y aumentar el compromiso organizativo, beneficiando así tanto a los trabajadores como a la empresa en general.

En el contexto empresarial actual, los desafíos para retener empleados se han intensificado debido a los cambios generacionales y la pandemia de 2020 que introdujo nuevas formas de trabajo y oportunidades laborales, las empresas deben

considerar cómo retener a su talento más valioso, ya que la retención de empleados proporciona una ventaja competitiva. A pesar de la evolución general de los programas de inducción como una herramienta valiosa, existe una falta de comprensión clara sobre su efectividad y en el fomento de la retención.

Los nuevos trabajadores tienen dificultades para obtener información suficiente, demostrar proactividad y obtener información rápida, aspectos cruciales para comprender sus funciones y asimilarse a la cultura empresarial. La distancia y el trabajo remoto dificultan la socialización y la creación de relaciones interpersonales, cruciales para el éxito del onboarding. En la actualidad existe la necesidad de prácticas de onboarding digital estructuradas y efectivas que faciliten la socialización y apoyen el crecimiento de los empleados, destacando la importancia sostenible en la gestión de recursos humanos (Cuzquen Guerrero, 2024).

El año 2020, implicó un cambio violento en el modo de trabajo de las empresas y organizaciones de todo el mundo. Lo cual sin duda alguna se repercutió con mucha fuerza en el departamento de recursos humanos, que debió dirigir y poner en funcionamiento la metodología de teletrabajo con una velocidad inesperada y sin ninguna preparación previa. Si bien, el trabajo Home Office se venía imponiendo, la pandemia COVID-19 obligó a muchos trabajadores a permanecer en sus hogares y su forma de trabajo cambió radicalmente.

El manejo de herramientas digitales incluye a todas las disponibles y utilizadas por la empresa que seleccione personal nuevo o temporario. Las PyMEs que quieran implementar procesos onboarding podrán hacerlo por medio de videos o cursos de e-learning o de plataformas virtuales para nuevos empleados.

En este marco toma relevancia el proceso de inducción de personal planificado por las empresas. Cabe destacar que la implementación de este tipo de programas se torna imprescindible para las industrias, ya que no es necesario realizar una inversión económica demasiado alta y disminuye los gastos en selección (Adriana, et al., 2020).

En base a la encuesta realizada en el trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo para el proceso de inducción y entrenamiento del personal contratado en la empresa Ecoparque Chinauta”

Se obtuvieron datos que arrojan algunas de las experiencias a las que se enfrenta el colaborador cuando el programa de inducción no es implementado de la manera correcta:

-No se les proporcionó la información necesaria sobre la misión, visión, reglamento u otros aspectos relevantes de la empresa.

-Los colaboradores mostraron una percepción negativa en cuanto a la capacitación recibida para el cargo a desempeñar durante su ingreso a la empresa.

-Los trabajadores muestran una insatisfacción significativa con respecto al entrenamiento y la capacitación recibida para desempeñar sus funciones en la empresa.

-En cuanto al suministro de un manual de procedimientos y funciones no se les brindo la información necesaria al momento de su ingreso a la organización.

-Falta de capacitación en el uso/manipulación de maquinaria y equipos para garantizar su vida útil.

-Poco entrenamiento o capacitación adicional después de la inducción inicial en la compañía.

-No se percibe proceso de inducción y entrenamiento completo y detallado.

-La duración del proceso de inducción y entrenamiento no fue suficiente para adquirir los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo (Peñaloza Farfán, et al., 2023).

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se puede evidenciar los problemas a los que se enfrenta un nuevo colaborador al integrarse en una organización.

Poca información en el proceso de inducción al nuevo trabajador.

Sobrecarga de información.

No tener en cuenta la brecha generacional.

Proceso de inducción no planificado.

Metas y expectativas poco claras.

Carecen de existencia de programas de reinducción del personal.

No cumplir con los tiempos necesarios para la adaptación del nuevo empleado.

La percepción que desarrollan los empleados durante su incorporación influye directamente en su nivel de motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Esta percepción se forma a partir de cómo experimentan el proceso de inducción: la claridad con la que se les transmite la información, el trato recibido, la utilidad del contenido y la preparación para sus tareas.

Los empleados que consideran adecuada la inducción suelen integrarse más rápidamente, tienen menos errores y se muestran más identificados con los objetivos de la empresa. Por el contrario, una percepción negativa puede generar inseguridad, rotación temprana o desmotivación.

Evaluar la percepción de los nuevos trabajadores permite a las organizaciones detectar oportunidades de mejora en sus prácticas de inducción y ajustar los contenidos o metodologías utilizados, favoreciendo así una adaptación más efectiva (LAGOS, 2014).

Un buen proceso de inducción conduce a que los empleados se sientan más a gusto en su puesto de trabajo y se comprometan con la organización. Los empleados quieren trabajar para las organizaciones que invierten en su desarrollo profesional y se comprometen a ayudarles a dar los siguientes pasos en su carrera profesional. En donde cada empleado se sentirá valorado por la empresa.

El colaborador percibe un gran sentido de pertenencia cuando se lo capacita y certifica con alguna habilidad relacionada a su puesto de trabajo, es por esto que,

el papel de la certificación es muy significativo. Por un lado, permite garantizar la calidad y, por otro, expresar el nivel de competencias profesionales alcanzado.

La certificación representa, un valor añadido para la persona, pues supone un reconocimiento público, otorgándole un estatus personal dentro y fuera de las instituciones donde desarrolla su trabajo.

Se considera que la certificación es una oportunidad a aquellas personas que cuentan con experiencia en un área específica para que puedan contar con un documento que lo acredite y respalde sus conocimientos.

En este perfil determinamos no sólo los conocimientos exigidos para desarrollar la profesión, sino también los procedimientos, habilidades y destrezas y las actitudes y valores como profesional. Si nuestro referente es el perfil profesional, la certificación debe considerar y reconocer no sólo los conocimientos, sino también los procedimientos y las actitudes.

El vínculo que se tiene con un personal nuevo en una organización es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen altos índices de productividad. La gestión debe abarcar desde la investigación de la demanda en capacitación, gestión, supervisión y apoyo, hasta la evaluación de proyectos.

Razones principales de certificar a los empleados en una organización

Las organizaciones eligen la certificación como una estrategia inteligente y adecuada para conseguir algo que es valioso para la empresa, esto frecuentemente pasa a partir de tres razones:

Según Prego (1992) sugiere que:

“Satisfacer los requisitos del cliente, una autoridad o propios de la organización.

Emplear la certificación como medio publicitario para incrementar su prestigio

Mejorar su desempeño en el mercado.

Desear mejorar la gestión al interior de la organización".

Promueven una mayor tranquilidad: Los empleados certificados aprenden de su formación la importancia de adherirse a ciertos estándares profesionales.

Aumenta la productividad: Los empleados con certificación de profesionalidad son más productivos. Esto se debe a que las certificaciones preparan mejor a los empleados para hacer frente a los desafíos del día a día y sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías.

Permitir que haya una integración con el personal y la filosofía de la empresa: Es nuestra oportunidad de conquistar a los nuevos colaboradores, para que su permanencia sea duradera, además de que ayuda a los nuevos miembros del equipo a ir rompiendo ese hielo y la ansiedad natural de iniciar un nuevo reto.

Las habilidades del empleado a través de certificación es una forma de incentivar al personal y hacerle formar parte de la empresa desde un punto de vista más humano a través de talleres o charlas.
(GOMEZ Xicay, 2023).

III. Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativo, ya que busca comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias que los empleados asignan al proceso de inducción en el rubro salud. Este tipo de investigación permite abordar la problemática desde una perspectiva interpretativa, centrada en la subjetividad de los participantes y en el contexto en el que se desarrolla la inducción.

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información), de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que ingresan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (MAS, 2014)

"A modo de resumen se mencionan los tópicos básicos de la investigación cualitativa, según lo expuesto por Rothery, Tutty y Grinnell (1996, citado en Hernández et. al, 2006, p. 526):

La investigación cualitativa:

a) Es conducida primordialmente en los ambientes naturales de los participantes.

b) Las variables no son controladas ni manipuladas (incluso no definimos variables sino conceptos generales como "emociones", "vivencias" y "mecanismos de confrontación")

c) Los significados serán extraídos de los participantes

d) Los datos no se reducirán a valores numéricos." (MAS, 2014)

En cuanto al tipo de investigación, se trata de un estudio de carácter interpretativo, dado que pretende por un lado mostrar las metodologías utilizadas

en los programas de inducción, y por otro, interpretar las percepciones y experiencias que enfrentan los empleados durante su proceso de adaptación en la empresa de salud.

La unidad de análisis está conformada por los empleados de la empresa del rubro salud que han participado en un programa de inducción laboral.

La población de referencia incluye a la totalidad de trabajadores que han recibido algún tipo de inducción en la organización. No obstante, debido a la imposibilidad de abarcar a todos los sujetos, se recurre a una muestra intencional, compuesta por aquellos empleados que cumplen con determinados criterios de selección.

En cuanto a los criterios de selección de la muestra, se consideran:

Haber atravesado un proceso de inducción en la empresa en los últimos tres años, a fin de garantizar la actualidad de la experiencia relatada.

Representar diferentes áreas o sectores de trabajo dentro de la organización, lo que permite captar diversas perspectivas sobre el proceso.

Manifestar disposición y consentimiento para participar en la investigación.

La selección del enfoque cualitativo se fundamenta en que el objetivo de la investigación no se centra en la medición numérica de variables, sino en la interpretación de relatos y experiencias.

La aplicación del enfoque cualitativo se llevará a cabo mediante entrevistas no estructuradas a los empleados que va a permitir recolectar información sobre metodologías, expectativas y percepciones percibidas durante el proceso de integración.

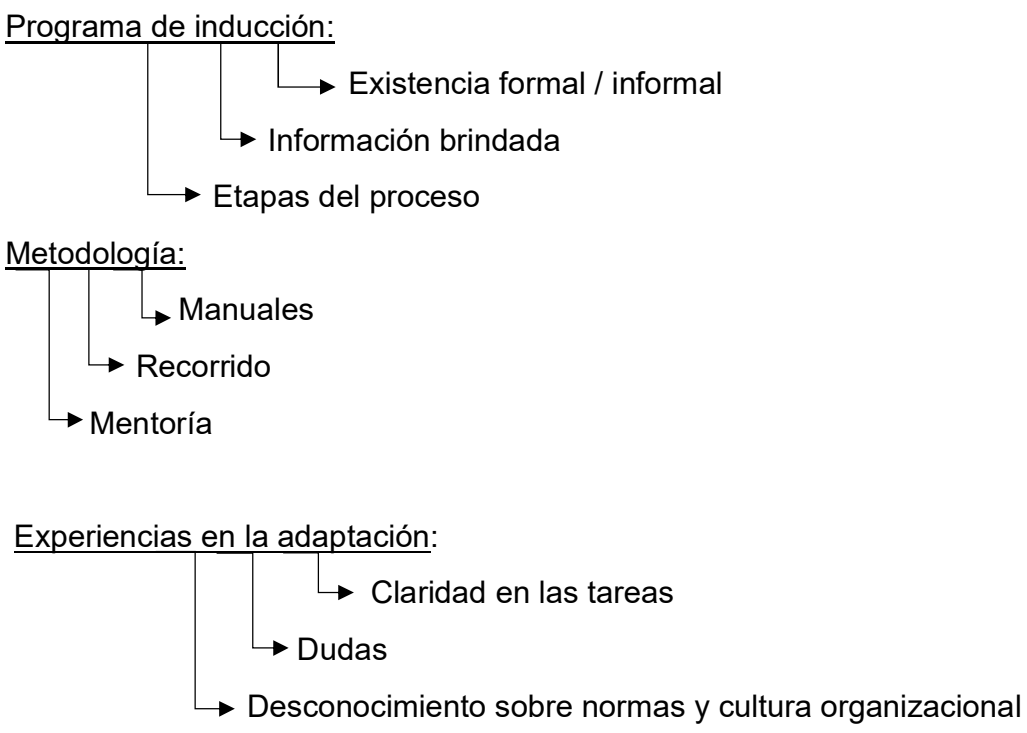
La misma fue aplicada a un total de ocho participantes, seleccionados de manera intencional, quienes se desempeñan como nuevos empleados dentro del rubro salud.

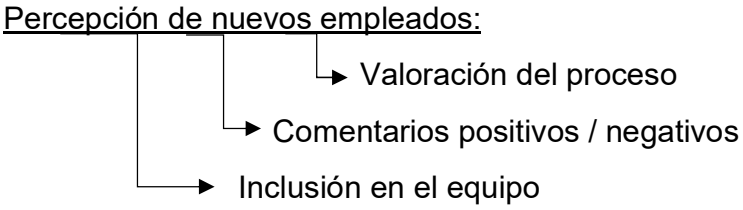
La elección de este número de entrevistados responde a un criterio de suficiencia, propio de los estudios cualitativos, que permite alcanzar un nivel adecuado de profundidad en la información recabada, así como identificar recurrencias y particularidades en los relatos de los participantes.

Respecto a las entrevistas Ander-Egg (1969) sostiene:

En cualquiera de sus modalidades, la entrevista tiene de común el que una persona (encuestador), solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una "guía" que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestiones para orientar la conversación. (MAS, 2014)

Operacionalización de variables





En relación con el análisis de la información recolectada, se empleará la técnica de la sábana o técnica de teoría fundamentada, propia del enfoque cualitativo. La misma consiste en la organización y sistematización de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores del rubro salud, en relación con su proceso de inducción.

Para ello, se construirá una matriz en la que se dispondrán, en filas, los ocho entrevistados y, en columnas, las categorías de análisis definidas en función de los objetivos de la investigación, tales como metodologías de inducción, experiencias durante el ingreso y percepciones.

La aplicación de esta técnica permitirá comparar las respuestas de los participantes, identificando similitudes, diferencias, recurrencias y aspectos relevantes vinculados al proceso de inducción en el contexto estudiado.

Unidad de información= Nuevos colaboradores. Según (Litwin y Stringer, 1968; Kelley, 1992), los colaboradores son individuos honestos y valientes que crean su propio significado de la vida en vez de perseguir las metas impuestas por la sociedad como el dinero, el poder y la fama, ellos no compiten por poder o liderazgo, ellos desean cooperar para alcanzar las metas (Zárate T. & Acosta P., 2012).

Siguiendo la misma línea, otro autor (Sesame HR) plantea que, “en el entorno empresarial, un colaborador puede ser un empleado interno, un consultor externo o cualquier individuo que contribuye al éxito y funcionamiento eficiente de la organización. Su papel es esencial para el desarrollo y prosperidad de proyectos, así como para el cumplimiento de las metas de la empresa” (SESAME, 2025).

Unidad de análisis=Empresa. Según Ricardo Romero, una empresa es “El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”.

Para Idalberto Chiavenato una empresa se define como “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (RAYA, s.f.).

IV. Resultados

Programa de inducción

En relación con la existencia de un programa de inducción formal, se evidencia una predominancia de experiencias de carácter informal. Los entrevistados 1, 2, 3 y 4 coinciden en señalar que no existió un proceso estructurado, sino que la incorporación al puesto se dio principalmente a través de la práctica cotidiana, la observación y el acompañamiento de compañeros. En estos casos, el aprendizaje fue progresivo y vinculado a la resolución de tareas diarias, sin una planificación previa definida. “Considero que el proceso de inducción fue relativamente informal. Hubo aspectos que me fueron explicados, pero los otros los fui aprendiendo en la práctica diaria" (Entrevistado 3).

En el caso particular del entrevistado 4 indica que la inducción fue “progresiva”, ya que menciona "Ingresé a la empresa a través de pasantías, lo que hizo que el proceso de inducción fuera progresivo, rotando por distintas áreas del sector de ART y aprendiendo de manera práctica en cada una de ellas".

En contraposición, los entrevistados 7 y 8 describen experiencias más estructuradas, donde se identifican instancias organizadas desde el área de Recursos Humanos, incluyendo entrevistas, presentaciones institucionales y recorridos por la organización.

No obstante, el entrevistado 7 considera que la inducción es informal, el cual se está trabajando en la protocolización de la misma, "Actualmente, soy la persona que inicia el proceso de inducción. Lo describiría como un proceso aún algo informal, aunque estamos trabajando en su protocolización. Al ingreso, desde Recursos Humanos realizamos un recorrido por la clínica y luego, en función del área en la que se incorpore la persona, el líder inmediato se encarga de la inducción técnica". mientras que el entrevistado 8 la caracteriza como completo, "Lo describiría como un proceso completo, ya que atravesé varias instancias, incluyendo diferentes entrevistas".

Por su parte, el entrevistado 6 presenta una situación intermedia, en la que, si bien existieron ciertos elementos formales como la documentación inicial, se identifican debilidades en la integración y en la sistematización del proceso, destaca "Por un lado, el proceso de documentación como altas esta perfecto. Eso desde el punto de vista tecnológico.
Por el lado de inducción, lo humano, yo trataría de mejorarlo, el cual haría una reunión grupal con todos los jefes donde se presenta al integrante nuevo, cuál va a ser su tarea, su rol y pedir la colaboración del resto de las áreas y después la presentación con cada uno de los equipos y áreas, yo lo pondría como una oportunidad de mejora. Sería como una presentación con desayuno y que se sienta bienvenido".

Respecto a la información proporcionada durante la inducción, los entrevistados 1, 2, 4 y 5 coinciden en haber recibido contenidos vinculados a normas internas, funcionamiento organizacional y aspectos operativos del puesto. No obstante, esta información fue brindada mayormente de manera verbal y sin un soporte formal que facilite su consulta posterior. En este sentido, un entrevistado señala "Recuerdo haber recibido principalmente información relacionada con normas internas, como el uso de uniforme, la presentación personal y pautas generales de comportamiento dentro de la organización" (Entrevistado 1).

En cambio, los entrevistados 3 y 6 señalan que la información fue insuficiente o poco organizada, lo que generó ciertas dificultades en la comprensión inicial del puesto.

En el caso del entrevistado 3, solo se le transmitió cierta responsabilidad "Recuerdo que se me transmitió la importancia de la responsabilidad en el trabajo, así como también que existen períodos con mayor carga laboral", mientras que el entrevistado 6 fue más general, no tan operativo como en los casos anteriores, "Con respecto a eso está bastante bien la información que recibí, la gerente general me presento el organigrama, en el caso de rrhh me comentó un poco la descripción de puesto y después todo el tema de documentación para hacer el alta, desde ese punto de vista fue bastante completo".

Por otro lado, los entrevistados 7 y 8 destacan experiencias más completas, en las cuales la información fue transmitida de forma más clara y estructurada, incluyendo aspectos institucionales como su historia, funciones específicas y dinámicas de trabajo, "Cuando ingresé, mi inducción fue realizada por la persona que estaba anteriormente en Recursos Humanos. Recibí información sobre las tareas a realizar, el funcionamiento de los procesos internos, así como también una historia de la institución y las personas que la integran"(Entrevistado 7).

En cuanto a la existencia de etapas definidas dentro del proceso de inducción, se observan diferencias entre los entrevistados. Los entrevistados 1, 2, 3 y 4 coinciden en que no identificaron fases claras, desarrollándose el proceso de manera gradual y sin una secuencia previamente establecida.

En estos casos, el aprendizaje se basó en la explicación de tareas y en un proceso progresivo que incluyó observación, práctica y posterior acceso a tareas de mayor complejidad, así mismo destaca el entrevistado 2, "El proceso se desarrolló de manera gradual. Inicialmente ingresé cubriendo una licencia, donde aprendí las tareas básicas mediante la observación y la práctica. Posteriormente, fui incorporando mayores responsabilidades de forma progresiva hasta alcanzar un manejo autónomo de las funciones del puesto".

Por el contrario, los entrevistados 5 y 8 describen procesos que contemplan etapas diferenciadas, tales como instancias de selección, presentación institucional, recorridos por los sectores y adaptación progresiva al puesto, menciona el entrevistado 5 "En primer lugar, envié mi currículum por correo electrónico. Luego fui seleccionada para una entrevista con el área de Recursos Humanos. Posteriormente, tuve una entrevista con el líder del área de admisión y, finalmente, una segunda entrevista con Recursos Humanos donde me explicaron las características del puesto y me solicitaron la documentación correspondiente".

Asimismo, el entrevistado 6 menciona la presencia de algunas instancias diferenciadas, aunque sin una formalización completa que permita consolidar un proceso estructurado, señalando "Si como te digo fue una reunión con la gerente general para presentarme un poco como es el organigrama y cuál es mi área y con

qué otras áreas iban a interactuar, después tuve una reunión con los dueños, luego con rrhh para terminar de cerrar todo lo que era el alta, firma del contrato, documentación para presentar, alta de obra social y después ya pase al trabajo".

Por último, el entrevistado 7 hace mención a la observación como parte del proceso de inducción lo que le permitió conocer cómo funciona la organización "Luego del proceso de selección, estuve aproximadamente una semana en modalidad de observación, lo que me permitió conocer las distintas áreas, funciones y dinámicas de trabajo".

En relación con la disponibilidad de manuales o material formal de apoyo, la mayoría de los entrevistados (1, 2, 3, 4, 5 y 8) coincide en señalar la ausencia de este tipo de recursos, lo que implicó que el aprendizaje se base principalmente en la práctica y en la transmisión oral de conocimientos, el entrevistado 3 establece "No se me brindó material formal ni documentación estructurada. El proceso de aprendizaje fue principalmente a través de explicaciones verbales y la práctica en el puesto".

El entrevistado 4 destaca también que fue a través del encargado del sector "No, no se me brindó material teórico. Fue principalmente a través del acompañamiento con el encargado del sector".

No obstante, los entrevistados 6 y 7 mencionan la existencia de ciertos documentos, como manuales o reglamentos internos, organigrama, que contribuyeron al proceso de aprendizaje, aunque en algunos casos su utilización no fue sistemática ni suficiente para cubrir todas las necesidades del puesto, en relación a lo anterior un entrevistado expresó "Sí, me entregaron el reglamento interno, el alta en AFIP, cláusulas de confidencialidad y algunas políticas de la empresa, por ejemplo, relacionadas al consumo de sustancias".

En cuanto al recorrido por la organización, los entrevistados 2, 4, 5, 7, 8 coinciden en que esta instancia estuvo presente y resultó útil para conocer los distintos sectores, funciones y dinámicas de trabajo, favoreciendo una comprensión más integral de la institución, lo que se ve reflejado en la siguiente expresión

"Durante la inducción pude recorrer y conocer todos los sectores de la empresa, ya que fui presentada en cada una de las áreas".

Sin embargo, los entrevistados 1 y 3 indican que este tipo de actividades fue limitado o inexistente, por lo que el conocimiento de la organización se dio de manera progresiva y fragmentada a lo largo del desempeño laboral. El entrevistado 1 menciona "Principalmente conocí el sector de recepción, así como a los compañeros con quienes interactuaba. Con el paso del tiempo, especialmente durante el primer mes, fui conociendo otros sectores, como el área de imágenes que brindaba apoyo frecuente". Asimismo, el entrevistado 3, "Antes no conocía el área administrativa, ya que trabajaba en maestranza. A partir del cambio de puesto, pude conocer este sector y su funcionamiento".

Por otro lado, el entrevistado 6 indica que no tuvo interacción con las áreas, luego, él se juntó con su área para que lo conozcan, pero no hubo una presentación concreta. Esto se evidencia en el siguiente testimonio, "Ahí yo creo que no hubo tanta interacción, termine yo juntándome con los chicos de gestión, no hubo una presentación concreta".

El acompañamiento durante el proceso de inducción constituye uno de los aspectos con mayor nivel de coincidencia. La totalidad de los entrevistados destaca la presencia de compañeros o superiores que actuaron como referentes, facilitando la adaptación al puesto.

En particular, los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 8 resaltan que este acompañamiento fue clave para resolver dudas, adquirir conocimientos prácticos y generar confianza en el desempeño de las tareas. En consecuencia, "El acompañamiento fue muy bueno. Me sentí contenida y guiada durante el proceso, lo cual considero fundamental, especialmente al ingresar a una nueva organización" (Entrevistado 7).

Los entrevistados 4 y 5 coinciden en que el acompañamiento fue con un encargado del sector, y también con el apoyo de sus compañeros. Al respecto menciona el entrevistado 4 "Desde el inicio y al asumir el puesto, siempre conté con

el acompañamiento del encargado y de mis compañeros". Del mismo modo el entrevistado 5 destaca "El acompañamiento fue excelente, tanto por parte de mis compañeros como de la referente del turno tarde, quienes estuvieron disponibles para guiarme y ayudarme en el proceso de adaptación".

No obstante, el entrevistado 6 señala que, si bien existió apoyo, hubiera sido beneficioso contar con una mayor formalización de este rol, a fin de garantizar una guía más estructurada desde el inicio. De lo expresado se desprende que, "Si, inicialmente fue bueno y después me pareció que faltó esta presentación interáreas".

Respecto a la claridad en la asignación y explicación de tareas, los entrevistados 1, 2, 3 y 5 coinciden en que estas no fueron presentadas de manera completamente clara al inicio, sino que su comprensión se fue construyendo progresivamente mediante la práctica diaria, el entrevistado 5 señala "Las tareas me fueron explicadas de manera progresiva y en el momento, a medida que surgían en la práctica diaria".

Por otro lado, los entrevistados 6, 7 y 8 manifiestan haber recibido explicaciones más precisas desde etapas tempranas, lo que facilitó su adaptación y desempeño. Esta diferencia se vincula, en gran medida, con la existencia de procesos de inducción más estructurados, pone de manifiesto el entrevistado 8 "Las tareas ya habían sido definidas durante las primeras entrevistas. Al momento del ingreso, se realizó principalmente un reconocimiento de los sectores y del personal".

El cual los entrevistados 6 y 8 describen las tareas claras a través de descripción del puesto y previamente definidas en la entrevista, el entrevistado 7 menciona una modalidad más informal, general y que fue aprendiendo en el puesto. En este sentido, "La presentación de tareas fue algo informal. Al contar con experiencia previa, las explicaciones fueron generales y muchas de las tareas las fui aprendiendo directamente en el puesto".

En relación con la gestión de dudas, se observa una coincidencia general en que estas fueron resueltas principalmente a través de la interacción con

compañeros de trabajo o superiores directos. Los entrevistados 1, 4, 5 y 7 destacan la accesibilidad y predisposición del referente del sector. Indica el entrevistado 5 "Las dudas las resolvía consultando a mis compañeros o a mi encargado directo".

En contraste, los entrevistados 2 y 3 mencionan que "Principalmente consultando a mis compañeras y apoyándome en la experiencia que fui adquiriendo en el trabajo diario"(Entrevistado 3), ante la falta de instancias formales, debieron recurrir en mayor medida a las consultas informales, como los propios compañeros, lo que evidencia la ausencia de canales estructurados para la resolución de inquietudes.

Los entrevistados 6 y 8 por lo general consultaban sus dudas con RRHH, aunque en el caso de E6, también se apoyaba en la gerencia "Siempre preguntando, me acercaba a gerencia o si era algo más de rrhh con esa área".; y el entrevistado 8 las resolvía con autonomía "En general, pude resolver la mayoría de las dudas de forma autónoma, y en algunos casos recurrí al área de Recursos Humanos".

En cuanto al conocimiento de normas y cultura organizacional, los entrevistados 1, 2, 4, 5 y 7 coinciden en que estos aspectos fueron comunicados, aunque predominantemente de manera verbal y no sistematizada. Expresa el entrevistado 2 "Se me comunicaron normas generales relacionadas con la firma del contrato laboral, condiciones de seguridad e higiene, políticas sobre accidentes laborales y pautas de comportamiento dentro de la institución".

Haciendo diferencia con el entrevistado 4, el cual se le brindo los valores más que el reglamento interno "Se destacaban valores como el compañerismo, el respeto, el cumplimiento del horario y la responsabilidad de finalizar las tareas asignadas. En caso de no poder cumplir con los objetivos, se debía informar con anticipación". cómo es en el caso del entrevistado 7 que fue más formal y completo "Durante la inducción se me comunicaron normas relacionadas con el reglamento interno de la institución, incluyendo pautas de conducta, cumplimiento de horarios, uso adecuado de los recursos, licencias y ausencias, confidencialidad de la información y políticas específicas de la empresa, como las vinculadas al consumo de sustancias".

Por su parte, los entrevistados 3, 6 y 8 señalan que no siempre existió una comunicación clara o completa de las normas internas, lo que generó cierta incertidumbre en las primeras etapas de inserción laboral. Fue comunicación en cuanto a la adaptación, horarios y responsabilidades. El entrevistado 6 hace hincapié en "Se me informaron aspectos relacionados con el horario de trabajo y pautas generales de comunicación".

La valoración general del proceso de inducción resulta mayormente positiva, aunque con importantes oportunidades de mejora. Los entrevistados 1, 2, 3, 5 y 7 coinciden en la necesidad de implementar procesos más estructurados, planificados y formales, incorporando materiales de apoyo y una secuencia definida de actividades. En concordancia con los resultados obtenidos el entrevistado 2 "Considero que el proceso de inducción podría mejorarse mediante la implementación de instancias formales, la entrega de material de apoyo y una mayor estructuración en la transmisión de las tareas y procedimientos. Esto permitiría una adaptación más rápida, para reducir la incertidumbre inicial y mejorar el desempeño en los primeros días".

El entrevistado 4 y 6 "Sería importante fortalecer la bienvenida con el equipo de trabajo y las áreas con las que se interactúa diariamente, más que centrarse en instancias con los dueños, quienes no participan en la operatoria diaria". presentan similitudes en cuanto al acompañamiento como fortalecer la bienvenida con el equipo de trabajo, y más información.

En contraposición, el entrevistado 8 presenta una valoración más favorable, destacando la adecuación del proceso a sus necesidades "En general, me encuentro conforme con el proceso, por lo que no identifico aspectos a mejorar".

En términos generales, los aspectos positivos señalados por los entrevistados (1, 2, 3, 4, 7 y 8) se vinculan con el clima laboral, el compañerismo y la predisposición del equipo de trabajo, los cuales facilitaron la adaptación al puesto y el aprendizaje, afirma el entrevistado 7 "Destaco principalmente el acompañamiento. Contar con una persona que guíe, resuelva dudas y brinde apoyo durante el proceso es sumamente valioso".

Alguna diferencia entre el entrevistado 5, el cual destaca como positivo un manual de Excel para resolver dudas "El material que tenemos nosotros en Excel, es un manual de autorizaciones, un manual para cada obra social igual que el instructivo de imágenes, creo que eso me sirvió bastante a mi porque a cada rato estoy consultándolo.
Destaco como muy positivo el uso de herramientas en Excel, como los manuales de autorizaciones por obra social y el instructivo de imágenes, ya que resultan fundamentales para la consulta diaria y facilitan el trabajo", el entrevistado 6 destaca la claridad en el puesto y parte administrativa "Destaco la claridad desde el inicio respecto a las responsabilidades del puesto y la eficiencia del proceso administrativo de alta".

Por otro lado, entre los aspectos negativos, los entrevistados 1, 2, 3 y 7 coinciden en destacar la falta de formalización del proceso de inducción, la ausencia de materiales estructurados, la organización del proceso y la escasa claridad inicial en la asignación de tareas, expresa el entrevistado 1 "La principal debilidad fue la falta de una inducción formal previa, lo que generó incertidumbre sobre los procedimientos y obligó a aprender a partir de la práctica".

El entrevistado 4 describe la falta de conocimiento previo en el puesto y asumir cierta responsabilidad de gestiones anteriores "Considero que no es adecuado comenzar en un nuevo puesto con conocimientos muy básicos y tener que afrontar gestiones atrasadas. En muchos casos, se debería resolver pendientes de uno a tres meses, lo cual dificulta la adaptación inicial".

En cambio, el entrevistado 6 reafirma la falta de presentación formal con el equipo "Modificaría la falta de una presentación formal con el equipo y las áreas. Si bien tuve reuniones individuales con algunos jefes, no fue un proceso estructurado, lo cual considero clave para facilitar la integración".

Por último, el entrevistado 8 destaca que no hay aspectos negativos en el proceso de inducción "No, no hubo aspectos que considere inadecuados o que cambiaría".

En relación con la inclusión en el equipo de trabajo, se observa una tendencia ampliamente positiva. Los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 8 manifiestan haberse sentido integrados, valorando el apoyo recibido y las relaciones interpersonales generadas, lo cual evidencia el entrevistado 5 "Mi experiencia fue muy positiva, ya que logré adaptarme rápidamente y me sentí bien recibida por el equipo". A su vez, el entrevistado 8 manifiesta "Hasta el momento, ha sido una experiencia positiva, me he integrado bien y mantengo una buena relación con el equipo".

No obstante, el entrevistado 6 señala que, si bien la experiencia fue favorable, la integración podría fortalecerse mediante instancias más formales y organizadas que faciliten la participación y el sentido de pertenencia desde el inicio, el cual establece que se podría mejorar, lo que sugiere que "La experiencia fue positiva, aunque considero que faltaron instancias formales de integración. Estas reuniones las fui generando por iniciativa propia, de manera individual, pero no estuvieron organizadas dentro de un proceso estructurado. Esto, sin dudas, podría mejorar la efectividad de la integración".

V. Conclusiones

A partir del desarrollo de la presente investigación, se logró dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos, articulando los resultados obtenidos con los aportes del marco teórico sobre el proceso de inducción de personal.

En relación con el objetivo general, se concluye que el programa de inducción en la organización analizada presenta un bajo nivel de formalización, evidenciado en la ausencia de planificación sistemática, escasa estandarización de las prácticas y falta de herramientas estructuradas. Esto genera que los colaboradores no atraviesen un proceso homogéneo de ingreso, sino experiencias diversas y dependientes del área o del acompañamiento recibido.

Este hallazgo se contrapone con lo planteado por Chiavenato (2009), quien define la inducción como un proceso de socialización organizacional planificado, mediante el cual se integra al nuevo empleado a la cultura, normas y prácticas de la organización. En este sentido, si bien la integración se logra en la práctica, la misma ocurre de manera informal y no sistemática, lo que limita su potencial como herramienta estratégica de Recursos Humanos.

En la misma línea, Jauregui (2023) sostiene que la correcta coordinación y ejecución de un plan de inducción permite una integración eficiente del colaborador, aspecto que en la organización estudiada se logra de manera parcial y no estructurada.

Respecto al primer objetivo específico, orientado a describir las metodologías utilizadas, se identificó que predominan prácticas como el aprendizaje en el puesto, la observación directa y la transmisión oral de conocimientos, con escasa utilización de manuales o materiales formales. Esto se aleja de lo propuesto por Xicay Gómez (2023), quien sostiene que un programa de inducción debe organizar la información de manera clara, estructurada y documentada, diferenciando entre inducción general y específica para facilitar la comprensión del rol y de la organización.

Asimismo, la falta de planificación del proceso contradice lo planteado por la Universidad de Guanajuato (2022), donde se destaca que la inducción debe ser

diseñada previamente, contemplando actividades, tiempos y recursos que orienten la integración del nuevo colaborador. En la organización estudiada, esta planificación no se evidencia de manera consistente, lo que impacta en la calidad del proceso.

En cuanto al segundo objetivo específico, referido a las experiencias de los nuevos empleados, se concluye que la adaptación se desarrolla de manera progresiva y basada en la práctica, lo cual coincide parcialmente con lo planteado en el marco teórico respecto al aprendizaje en el entorno laboral. Sin embargo, la ausencia de una estructura clara genera incertidumbre inicial, falta de claridad en las tareas y dependencia de la iniciativa individual para resolver dudas.

En este sentido, los resultados muestran una implementación incompleta de las etapas del proceso de inducción propuestas por Cajal (2021) bienvenida, introducción al puesto, formación y seguimiento, particularmente en lo que respecta a la evaluación y acompañamiento sistemático del ingresante, elementos fundamentales para garantizar una adaptación efectiva.

Se vincula con lo planteado por Mas (2014), quien sostiene que la falta de planificación formal en la inducción puede generar ansiedad, incertidumbre y retrasos en la adaptación, aspectos que se reflejan en los testimonios de los entrevistados.

Puntualmente el tercer objetivo específico, vinculado a la percepción de los nuevos empleados, se concluye que la valoración del proceso es positiva en términos relacionales, pero limitada en términos estructurales. Los colaboradores destacan el acompañamiento, el clima laboral y la predisposición del equipo, pero identifican debilidades en la organización del proceso.

Según lo planteado por Lagos (2014), quien sostiene que la percepción del colaborador durante la inducción depende de la claridad de la información, la organización del proceso y la calidad del acompañamiento recibido. En este caso, si bien el acompañamiento es valorado positivamente, la falta de estructura formal

genera ciertas dificultades en la comprensión inicial del rol y de la cultura organizacional.

En particular, los resultados permiten confirmar lo expuesto por Peñaloza Farfán et al. (2023), quienes señalan que la ausencia de un proceso de inducción completo y estructurado puede generar insatisfacción, falta de claridad en las funciones y dificultades en la adaptación del colaborador, aspectos que también se evidencian en algunos de los testimonios analizados.

En síntesis, se concluye que el proceso de inducción en la organización cumple una función básica de integración, principalmente sostenida por el acompañamiento interpersonal, pero presenta debilidades en su diseño e implementación, lo que evidencia una brecha entre lo teórico y lo práctico.

Por ello, y en concordancia con los aportes teóricos analizados, resulta fundamental avanzar hacia la formalización del proceso de inducción, incorporando planificación, definición de etapas, diferenciación entre inducción general y específica, materiales de apoyo y mecanismos de evaluación y seguimiento. Esto permitirá optimizar la adaptación de los nuevos colaboradores, fortalecer su compromiso organizacional y mejorar su desempeño desde el inicio.

VI. Propuestas

En función de los resultados obtenidos y de las conclusiones alcanzadas, se proponen las siguientes propuestas para fortalecer el proceso de inducción en la organización:

1. Formalización y estandarización del proceso de inducción

Se propone diseñar e implementar la planificación del programa de inducción formal, que contemple una estructura definida, con objetivos claros, contenidos organizados y etapas previamente establecidas. Este programa debería incluir tanto una inducción general (orientada a la cultura, normas, valores y funcionamiento institucional) como una inducción específica (centrada en las tareas y responsabilidades del puesto).

Esta propuesta surge a partir de los resultados obtenidos, donde se evidenció la informalidad del proceso y la existencia de experiencias heterogéneas entre los colaboradores.

La formalización permitirá garantizar que todos los colaboradores atraviesen un proceso de ingreso homogéneo, reduciendo la incertidumbre inicial y mejorando la claridad en la comprensión del rol desde el inicio.

2. Desarrollo de materiales de apoyo y herramientas de consulta

Se recomienda elaborar e implementar materiales formales de inducción, tales como manuales de procedimientos, guías operativas, instructivos digitales o documentos de consulta, que puedan ser utilizados por los nuevos colaboradores durante su proceso de adaptación.

La disponibilidad de estos recursos permitirá disminuir la dependencia exclusiva del aprendizaje informal, facilitar la resolución autónoma de dudas y asegurar la transmisión clara, completa y uniforme de la información relevante para el desempeño del puesto.

Esta mejora, responde a la falta de recursos identificada en los resultados, donde el aprendizaje se basa principalmente en la transmisión oral.

Estos materiales de apoyo deberían ser generales y específicos en relación al puesto, y teniendo en cuenta el área y si se cuenta con un sistema especifico, tener ese manual para su funcionamiento.

3. Implementación de instancias de seguimiento, evaluación e integración

Se plantea la necesidad de incorporar espacios formales de seguimiento y evaluación del proceso de inducción, mediante reuniones periódicas, instancias de retroalimentación y acompañamiento por parte del área de Recursos Humanos y los responsables directos que estén definidos en cada área para poder enseñar sobre el proceso y el día a día.

Se sugiere fortalecer las instancias de integración interpersonal, mediante presentaciones formales del nuevo colaborador, recorridos por las áreas y actividades de bienvenida, con el objetivo de favorecer el sentido de pertenencia y la articulación interárea desde el inicio.

Esto se fundamenta en la ausencia de acompañamiento sistemático detectada en los resultados, y permitirá mejorar la adaptación, detectar dificultades tempranas y optimizar el proceso de incorporación.

Estas acciones permitirán detectar dificultades tempranas, ajustar el proceso de inducción y mejorar la experiencia del colaborador durante sus primeras etapas en la organización.

VII. Bibliografía

AMIGO, A., Cristian, B., Adriana, D., & Gisela, O. (2020). *"La gestión de las personas: las nuevas habilidades que deberemos desarrollar en las pymes, post pandemia"*. Retrieved from https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/16/13

CUZQUEN GUERRERO, K. O. (2024). *"Programa de inducción y reinducción para el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa recicladora de lambayeque 2024"*. Retrieved from https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/14434/Cuzquen%20Guerrero%2c%20Kevin%20Oscar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

GOMEZ Xicay, G. M. (2023). *"La certificación de los colaboradores por medio de la inducción de personal"*. Retrieved from https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1391/19005957%20Glenda%20Maricela%20Xicay%20G%c3%b3mez.pdf?sequence=1

INFANTE BECERRA, V., & Woroz, T. B. (2017). *"Mirada histórica al proceso"*. Retrieved from file:///C:/Users/Agustin/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/GJRX9HW3/men05117%20BIBLIOGRAFIA%20TIF1.pdf[1].pdf

JAUREGUI Marcela, N. F. (2023). *"Coordinación y ejecución del plan de inducción para puestos administrativos en una empresa de producción de acero guatemalteca 2022".* Retrieved from https://biblior.url.edu.gt/wp-content/uploads/publiwevg/Tesis/2023/05/43/Figueroa-Marcela.pdf

LAGOS, L. B. (2014). *"Manual de inducción de nuevo personal en la empresa gabriel kafati, S.A"*. Honduras. Retrieved from https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/92a135ab-97ea-4e73-9912-50f08e38e35e/content

MAS, M. I. (2014). *"Inducción de personal como elemento relevante de la gestión de recursos humanos de textil S.A"*. CORDOBA. Retrieved from

file:///C:/Users/Agustin/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/NHMM0MD9/TESIS%20Febrero%202014%20-%20FINAL%20DEFENSA-2[1].pdf

PEÑALOZA FARFAN, A. M., Mora Garzón, J. F., Giraldo, J. V., Garay Córdoba, K. Y., & Guerrero Ruiz, Y. P. (2023). *"Diseño de un modelo para el proceso de inducción y entrenamiento del personal contratado en la empresa ecoparque chinauta"*. Retrieved from https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57325/jfmoraga.pdf?sequence=1&isAllowed=y

RAYA, D. M. (n.d.). *SCRIBD*. Retrieved from https://es.scribd.com/document/357628529/Definicion-de-Empresa-Segun-Diversos-Autores#:~:text=Seg%C3%BAn%20Diversos%20Autores-,Las%20definiciones%20de%20empresa%20seg%C3%BAn%20diversos%20autores%20describen%20a%20la,del%20capital%2C%20trabajo%20y%20direcc

SESAME. (2025). *SESAME HR*. Retrieved from https://www.sesamehr.es/diccionario/colaborador/

ZÁRATE T., R. A., & Acosta P., J. C. (2012). *"Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y liderazgo eficaces"*. Bogotá. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/206/20625032007.pdf

VIII. Anexo

La siguiente entrevista tiene como propósito conocer la experiencia de los empleados respecto al proceso de inducción dentro de la empresa. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se tratará de forma confidencial y anónima. Le pedimos que responda con sinceridad, en base a su experiencia personal.

Preguntas generales y demográficas:

¿Cuál es su puesto actual dentro de la empresa?

¿En qué área o sector trabaja?

3. ¿Hace cuánto tiempo forma parte de la empresa?

4. ¿Qué tipo de tareas realiza habitualmente?

Preguntas específicas sobre el proceso de inducción:

5. ¿cómo describiría el proceso de inducción en la empresa según su experiencia personal?

6. ¿Qué información recuerda haber recibido durante la inducción acerca de la empresa y su funcionamiento?

7. ¿Podría describir cuáles fueron las etapas o pasos que atravesó durante su proceso de inducción?

8. ¿Se le brindo material o documentación al momento de la inducción?

9. ¿Qué sectores o espacios de la empresa pudo conocer durante la inducción?

10. ¿Puede describir el acompañamiento recibido que tuvo durante su incorporación?

11. ¿De qué forma le fueron presentadas las tareas que debía realizar al comenzar?

12. ¿Cómo resolvía las dudas que surgieron durante sus primeros días en la empresa?

13. ¿Qué normas internas recuerda que le comunicaron durante la inducción?

14. Desde su punto de vista, ¿qué aspectos podrían mejorarse para que el proceso de inducción sea más efectivo?

15. ¿Qué aspecto del proceso de inducción destaca como más positivo?

16. ¿Hubo algo que no le resultó adecuado o que usted cambiaría?

17. ¿Cómo fue su experiencia al integrarse con su grupo de trabajo?

ENTREVISTADO	A-PROGRAMA DE INDUCCION		
	Existencia formal/informal	Información brindada	Etapas del proceso
E1	"El proceso de inducción fue un desafío, ya que debí incorporarme rápidamente para cubrir una vacante. Si bien contaba con algunos conocimientos previos, no hubo una capacitación formal previa, sino que el aprendizaje se fue dando en el transcurso del trabajo diario con el apoyo de mis compañeros".	"Recuerdo haber recibido principalmente información relacionada con normas internas, como el uso de uniforme, la presentación personal y pautas generales de comportamiento dentro de la organización".	"El proceso empezó con una entrevista inicial, seguida de una confirmación telefónica de ingreso. Posteriormente, tuve una instancia de presentación general del puesto y del sector a cargo del responsable en ese momento".
E2	"En mi experiencia, el proceso de inducción fue principalmente informal y basado en la practica. No se desarrolló una instancia estructurada de inducción inicial, sino que el aprendizaje se dio de manera progresiva a partir de la observación y la experiencia diaria, comenzando como reemplazo temporal y quedar posteriormente en el puesto".	"Recuerdo haber recibido información principalmente vinculada al funcionamiento del sistema interno y a los procedimientos del área, como la asignación de turnos, la verificación de pedidos médicos y el control de autorizaciones. La información general sobre la organización y el funcionamiento de la empresa fue limitada, ya que la inducción estuvo orientada a aspectos operativos del puesto".	"El proceso se desarrolló de manera gradual. Inicialmente ingresé cubriendo una licencia, donde aprendí las tareas básicas mediante la observación y la práctica. Posteriormente, fui incorporando mayores responsabilidades de forma progresiva hasta alcanzar un manejo autónomo de las funciones del puesto".
E3	"Considero que el proceso de inducción fue relativamente informal. Hubo aspectos que me fueron explicados, pero otro los fui aprendiendo en la práctica diaria".	"Recuerdo que se me transmitió la importancia de la responsabilidad en el trabajo, así como también que existen períodos con mayor carga laboral".	"Comencé desde cero en el área, ya que no tenía experiencia previa en facturación. Recibí explicaciones generales y luego fui incorporando conocimientos de manera progresiva, realizando consultas y aprendiendo a través de la práctica".
E4	"Ingresé a la empresa a través de pasantías, lo que hizo que el proceso de inducción fuera progresivo, rotando por distintas áreas del sector de ART y aprendiendo de manera práctica en cada una de ellas".	"Recuerdo haber recibido información sobre la atención al paciente en el ingreso por ART, haciendo foco en la correcta recepción, la verificación de requisitos para denuncias de accidentes laborales y la importancia de guiarlos para facilitar el proceso en el momento".	"En una primera etapa observé como mis compañeros interactuaban con los pacientes y realizaban la derivación a administración. Luego pasé a realizar tareas con acompañamiento, como el seguimiento de siniestros, y finalmente incorporé actividades mas complejas como la facturación".
E5	"Considero que el proceso de inducción fue adecuado. Me brindaron la información necesaria para desempeñar mis funciones, lo cual facilitó mi incorporación al puesto".	"Recibí información sobre las tareas a realizar, las personas a quienes debía dirigirme ante dudas y aspectos relacionados con ART y funcionamiento general".	"En primer lugar, envié mi currículum por correo electrónico. Luego fui seleccionada para una entrevista con el área de Recursos Humanos. Posteriormente, tuve una entrevista con el líder del área de admisión y, finalmente, una segunda entrevista con Recursos Humanos donde me explicaron las características del puesto y me solicitaron la documentación correspondiente".

E6	"Por un lado, el proceso de documentación como altas esta perfecto. Eso desde el punto de vista tecnológico. Por el lado de inducción, lo humano, yo trataría de mejorarlo, el cual haría una reunión grupal con todos los jefes donde se presenta al integrante nuevo, cual va a ser su tarea, su rol y pedir la colaboración del resto de las áreas y después la presentación con cada uno de los equipos y áreas, yo lo pondría como una oportunidad de mejora. Sería como una presentación con desayuno y que se sienta bienvenido".	"Con respecto a eso esta bastante bien la información que recibí, la gerente general me presento el organigrama, en el caso de rrhh me comentó un poco la descripción de puesto y después todo el tema de documentación para hacer el alta, desde ese punto de vista fue bastante completo".	"Si como te digo fue una reunión con la gerente general para presentarme un poco como es el organigrama y cual es mi área y con qué otras áreas iban a interactuar, después tuve una reunión con los dueños, luego con rrhh para terminar de cerrar todo lo que era el alta, firma del contrato, documentación para presentar, alta de obra social y después ya pasé al trabajo".
E7	"Actualmente, soy la persona que inicia el proceso de inducción. Lo describiría como un proceso aún algo informal, aunque estamos trabajando en su protocolización. Al ingreso, desde Recursos Humanos realizamos un recorrido por la clínica y luego, en función del área en la que se incorpore la persona, el líder inmediato se encarga de la inducción técnica".	"Cuando ingresé, mi inducción fue realizada por la persona que estaba anteriormente en Recursos Humanos. Recibí información sobre las tareas a realizar, el funcionamiento de los procesos internos, así como también una historia de la institución y las personas que la integran".	"Luego del proceso de selección, estuve aproximadamente una semana en modalidad de observación, lo que me permitió conocer las distintas áreas, funciones y dinámicas de trabajo".
E8	"Lo describiría como un proceso completo, ya que atravesé varias instancias, incluyendo diferentes entrevistas".	"La primera entrevista con el área de Recursos Humanos fue bastante informativa, especialmente en relación con el personal y la modalidad de ingreso, considerando que mi contratación es tercerizada".	"En primer lugar, tuve una entrevista con Recursos Humanos; luego, una entrevista con la gerencia administrativa; posteriormente, una instancia con una psicóloga laboral; y finalmente, una última entrevista nuevamente con Recursos Humanos".

ENTREVISTADO	**B-METODOLOGIA**		
	Manuales	Recorrido	Mentoría
E1	"El material no me fue brindado de manera formal desde el inicio, sino que fue proporcionado progresivamente a medida que surgían necesidades en la practica".	"Principalmente conocí el sector de recepción, así como a los compañeros con quienes interactuaba. Con el paso del tiempo, especialmente durante el primer mes, fui conociendo otros sectores, como el área de imágenes que brindaba apoyo frecuente".	"El acompañamiento fue muy positivo. Mis compañeros mostraron una gran predisposición para ayudar y compartir conocimientos, lo cual facilitó mi proceso de adaptación".
E2	"No se me brindó material formal o documentación. Se basó principalmente en explicaciones iniciales y en el aprendizaje práctico durante el desarrollo de las tareas".	"Durante mi incorporación pude conocer distintos sectores de la institución, como el área de guardia, la recepción de CEAC, la recepción de Salud Activa y el sector de kinesiología".	"El acompañamiento recibido fue positivo. Conté con el apoyo constante de mis compañeros de trabajo, quienes se mostraron predispuestos a colaborar y resolver dudas, lo que facilitó mi adaptación al puesto".

E3	"No se me brindó material formal ni documentación estructurada. El proceso de aprendizaje fue principalmente a través de explicaciones verbales y la práctica en el puesto".	"Antes no conocía el área administrativa, ya que trabajaba en maestranza. A partir del cambio de puesto, pude conocer este sector y su funcionamiento".	"Recibí un muy buen acompañamiento por parte de mis compañeras, quienes se mostraron predispuestas a ayudarme y explicarme las tareas".
E4	"No, no se me brindó material teórico. Fue principalmente a través del acompañamiento con el encargado del sector".	"Conocí los sectores de recepción, kinesiología, enfermería, administración y curaciones".	"Desde el inicio y al asumir el puesto, siempre conté con el acompañamiento del encargado y de mis compañeros".
E5	"No, no se me brindó material formal en formato físico o teórico".	"Conocí en profundidad mi área de trabajo, especialmente el sector de recepción. Además, tuve un acercamiento general a otros sectores como radiología, tomografía y guardia, principalmente para identificar a las personas que trabajan en cada área".	"El acompañamiento fue excelente, tanto por parte de mis compañeros como de la referente del turno tarde, quienes estuvieron disponibles para guiarme y ayudarme en el proceso de adaptación".
E6	"Si, material más bien pdf, el organigrama".	"Ahí yo creo que no hubo tanta interacción, termine yo juntándome con los chicos de gestión, no hubo una presentación concreta".	"Si, inicialmente fue bueno y después me pareció que faltó esta presentación interáreas".
E7	"Sí, me entregaron el reglamento interno, el alta en AFIP, cláusulas de confidencialidad y algunas políticas de la empresa, por ejemplo, relacionadas al consumo de sustancias".	"Durante la inducción pude recorrer y conocer todos los sectores de la empresa, ya que fui presentada en cada una de las áreas".	"El acompañamiento fue muy bueno. Me sentí contenida y guiada durante el proceso, lo cual considero fundamental, especialmente al ingresar a una nueva organización".
E8	"No, no se me brindó material o documentación".	"En un primer momento, solo conocí el espacio donde se realizó la entrevista. Posteriormente, me presentaron los distintos sectores de la empresa, ya que tenia que conocerlos por mi puesto".	"El acompañamiento fue muy bueno; el personal se mostró predispuesto e integrador desde el inicio".

ENTREVISTADO	**C-EXPERIENCIAS**		
	Claridad en tareas	Dudas	Desconoc. de normas/cultura
E1	"Las tareas no fueron presentadas de manera formal, sino que se fueron incorporando a través de la practica diaria. Al haber tenido un conocimiento previo del sector, el proceso fue mas intuitivo".	"Las dudas eran resueltas principalmente consultando al encargado del sector y a los referentes del área".	"Se comunicaron normas relacionadas con la conducta dentro del ámbito laboral, como la prohibición de asistir bajo efectos de sustancias, así como pautas estrictas sobre la presentación personal".
E2	"Las tareas fueron presentadas de manera progresiva. Inicialmente se me asignaron funciones básicas, como la gestión de turnos y la verificación de pedidos médicos, y posteriormente se incorporaron tareas más complejas, como la gestión de autorizaciones de ART y obras sociales".	"Las dudas que surgían durante los primeros días eran registradas y consultadas con compañeros de trabajo, tanto del turno mañana como tarde, así como con kinesiólogos con mayor experiencia en el área".	"Se me comunicaron normas generales relacionadas con la firma del contrato laboral, condiciones de seguridad e higiene, políticas sobre accidentes laborales y pautas de comportamiento dentro de la institución".
E3	"Las tareas me fueron explicadas de manera progresiva, paso a paso, teniendo en cuenta que los procedimientos pueden variar, por ejemplo, las obras sociales".	"Principalmente consultando a mis compañeras y apoyándome en la experiencia que fui adquiriendo en el trabajo diario".	"Se me informó que inicialmente iban a evaluar mi adaptación al nuevo puesto, lo que implicaba cumplir con responsabilidades y demostrar compromiso".

E4	"Las tareas me fueron presentadas a través de explicaciones orales por parte del encargado y mediante el traspaso de la gestión anterior, resolviendo pendientes y aprendiendo progresivamente en la práctica".	"Ante cualquier duda, recurría directamente al encargado del sector, quien me brindaba las aclaraciones necesarias".	"Se destacaban valores como el compañerismo, el respeto, el cumplimiento del horario y la responsabilidad de finalizar las tareas asignadas. En caso de no poder cumplir con los objetivos, se debía informar con anticipación".
E5	"Las tareas me fueron explicadas de manera progresiva y en el momento, a medida que surgían en la práctica diaria".	"Las dudas las resolvía consultando a mis compañeros o a mi encargado directo".	"Recuerdo que se comunicaron normas básicas como la prohibición de fumar y evitar beber alcohol antes del ingreso de trabajo o durante".
E6	"Al ingresar ya me habían presentado la descripción de mi puesto con responsabilidades, tareas, competencias, después estuve haciendo ajustes con reuniones individuales con la gerencia".	"Siempre preguntando, me acercaba a gerencia o si era algo más de rrhh con esa área".	"Se me informaron aspectos relacionados con el horario de trabajo y pautas generales de comunicación".
E7	"La presentación de tareas fue algo informal. Al contar con experiencia previa, las explicaciones fueron generales y muchas de las tareas las fui aprendiendo directamente en el puesto".	"Me apoyé principalmente en la persona que me estaba realizando la inducción. Anotaba mis dudas y luego las consultaba para poder resolverlas".	"Durante la inducción se me comunicaron normas relacionadas con el reglamento interno de la institución, incluyendo pautas de conducta, cumplimiento de horarios, uso adecuado de los recursos, licencias y ausencias, confidencialidad de la información y políticas específicas de la empresa, como las vinculadas al consumo de sustancias".
E8	"Las tareas ya habían sido definidas durante las primeras entrevistas. Al momento del ingreso, se realizó principalmente un reconocimiento de los sectores y del personal".	"En general, pude resolver la mayoría de las dudas de forma autónoma, y en algunos casos recurrí al área de Recursos Humanos".	"No recuerdo que se me hayan comunicado normas internas específicas durante el proceso de inducción".

ENTREVISTADO	**D-PERCEPCION**		
	Valoración del proceso	Comentarios (+/-)	Inclusión en el equipo
E1	"Seria importante implementar un proceso de inducción mas estructurado, con una duración de un mes, que incluya materiales formales y acompañamiento constante".	"El aspecto mas positivo fue el grupo humano, ya que el apoyo de los compañeros fue clave para el aprendizaje y la adaptación". "La principal debilidad fue la falta de una inducción formal previa, lo que generó incertidumbre sobre los procedimientos y obligó a aprender a partir de la práctica".	"La integración fue muy positiva. Logré adaptarme rápidamente al equipo, generando buenas relaciones, lo que facilitó tanto el aprendizaje como el desempeño diario".
E2	"Considero que el proceso de inducción podría mejorarse mediante la implementación de instancias formales, la entrega de material de apoyo y una mayor estructuración en la transmisión de las tareas y procedimientos. Esto permitiría una adaptación mas rápida, para reducir la incertidumbre inicial y mejorar el desempeño en los primeros días".	"El aspecto mas positivo es el trabajo en equipo dentro del área de kinesiología, donde existe colaboración entre los integrantes, lo que facilita el aprendizaje y la solución de situaciones cotidianas". "Considero que un aspecto que no resultó del todo adecuado fue la falta de estructuración en el proceso de inducción, ya que no se contó con instancias formales de capacitación ni con material de apoyo. El aprendizaje se dio de manera práctica, lo que en algunos momentos generó dudas e incertidumbres".	"La experiencia de integración fue positiva. Desde el inicio me sentí cómoda en el grupo de trabajo, ya que mis compañeros se mostraron predispuestos a colaborar, lo que facilitó tanto la adaptación interpersonal como el desempeño en el puesto".

E3	"Considero que se podría mejorar mediante un proceso más estructurado y completo, con mayor cantidad de material actualizado y capacitaciones especificas desde el inicio. En mi caso, recibí una capacitación en Excel que resultó muy útil para el desempeño en el área de facturación".	"Destaco el compañerismo, el ambiente de trabajo y la oportunidad de crecimiento al poder cambiar de sector". "No hubo aspectos negativos relevantes, aunque considero que se podría mejorar la organización del proceso de inducción".	"Fue una experiencia positiva, ya que me sentí cómoda desde el inicio y bien integrada al equipo".
E4	"Un poco más de acompañamiento mientras nos van enseñando, y dando nueva información".	"Considero que podría fortalecerse el acompañamiento durante el proceso de aprendizaje, especialmente en la incorporación de nuevas tareas o información". "Considero que no es adecuado comenzar en un nuevo puesto con conocimientos muy básicos y tener que afrontar gestiones atrasadas. En muchos casos, se debería resolver pendientes de uno a tres meses, lo cual dificulta la adaptación inicial".	"Mi experiencia fue excelente. El quipo del sector de ART se caracteriza por ser muy colaborativo y brindar un buen clima de trabajo".
E5	"Para las personas que son nuevas estaría bueno tener un manual teórico porque es todo practico, mirar como lo hago y aprende de esa forma, estaría bueno un manual donde te explique tu función y a quien tenés que dirigirte, porque yo le pregunte a rrhh a quien me tenía que dirigir. Sería útil contar con un manual teórico para los nuevos ingresantes, donde se detallen las funciones del puesto y las personas de referencia para consultas".	"El material que tenemos nosotros en Excel, es un manual de autorizaciones, un manual para cada obra social igual que el instructivo de imágenes, creo que eso me sirvió bastante a mi porque a cada rato estoy consultándolo. Destaco como muy positivo el uso de herramientas en Excel, como los manuales de autorizaciones por obra social y el instructivo de imágenes, ya que resultan fundamentales para la consulta diaria y facilitan el trabajo". "Creo que solo tener un manual donde explique tus funciones".	"Mi experiencia fue muy positiva, ya que logré adaptarme rápidamente y me sentí bien recibida por el equipo".
E6	"Sería importante fortalecer la bienvenida con el equipo de trabajo y las áreas con las que se interactúa diariamente, más que centrarse en instancias con los dueños, quienes no participan en la operatoria diaria".	"Destaco la claridad desde el inicio respecto a las responsabilidades del puesto y la eficiencia del proceso administrativo de alta". "Modificaría la falta de una presentación formal con el equipo y las áreas. Si bien tuve reuniones individuales con algunos jefes, no fue un proceso estructurado, lo cual considero clave para facilitar la integración".	"La experiencia fue positiva, aunque considero que faltaron instancias formales de integración. Estas reuniones las fui generando por iniciativa propia, de manera individual, pero no estuvieron organizadas dentro de un proceso estructurado. Esto, sin dudas, podría mejorar la efectividad de la integración".
E7	"Sería importante protocolizar el proceso desde el área de Recursos Humanos, incorporando herramientas como checklists de ingreso. También fortalecer la inducción en áreas con mayor rotación, como recepción, formalizando la parte técnica mediante la asignación de mentores o tutores, incluso contemplando algún tipo de incentivo para quienes cumplan ese rol".	"Destaco principalmente el acompañamiento. Contar con una persona que guíe, resuelva dudas y brinde apoyo durante el proceso es sumamente valioso". "Sí, considero que sería importante definir y comunicar con mayor claridad las funciones, los límites del puesto y los canales de comunicación ante inconvenientes, logrando así un proceso más profesional".	"Mi experiencia fue muy buena. No tuve inconvenientes y logré integrarme de manera positiva con mis compañeros".
E8	"En general, me encuentro conforme con el proceso, por lo que no identifico aspectos a mejorar".	"Destaco el trato humano y la buena predisposición de los compañeros". "No, no hubo aspectos que considere inadecuados o que cambiaría".	"Hasta el momento, ha sido una experiencia positiva, me he integrado bien y mantengo una buena relación con el equipo".