

**Importancia de un Programa de Inducción para la empresa Pastas La Parmigiana industrial***Importance of an Induction Program for the industrial company Pastas La Parmigiana*Rosaura Parra¹, Msc. 

rosaura.parra@correo.unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas, Venezuela

Franco J. Roversi Mónaco², PhD. 

froveresi@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas, Venezuela

Resumen

El presente trabajo surge de la investigación realizada por la Lic. Parra, presentada para optar al título de Licenciada en Educación en la Universidad Metropolitana, la investigación contó con la asesoría y acompañamiento del Dr. Roversi Mónaco. La investigación parte de la necesidad de desarrollar un proceso de inducción para el personal de la empresa Pastas la Parmigiana Industrial, por tanto, la investigadora centra su esfuerzo en generar los argumentos necesarios para la gerencia general de la empresa, que permiten el posterior desarrollo e implantación de un programa de inducción. El presente trabajo tuvo un diseño no experimental, de nivel descriptivo, se aplicó una encuesta al personal de la planta ubicada en Mariche, Estado Miranda, que mostro en términos generales el 52,6% de los participantes a pesar de reconocer haber recibido inducción, carecen de los conocimientos inherentes a la Empresa, adicionalmente, el instrumento empleado aportó junto a los registros existentes en Capital Humano y ha entrevistas informales realizadas, que un grueso del personal de la Empresa carece de identificación con la misma, factor importante para un adecuado clima organizacional y posible elementos generador de la alta rotación de personal existente. En este sentido, se abarca la formación como facilitadores al personal del Departamento de Recursos Humanos y el aprovechamiento de recursos existentes como la página web de la empresa, adicionalmente se refleja la importancia de un programa de reinducción para todo el personal activo que favorezca la integración de este y la identificación con la Empresa. **Palabras claves:** Programa de inducción, educación empresarial, andragogía.

Abstract

The present work arises from the research carried out by Lic. Parra, presented to qualify for the title of Bachelor of Education at the Metropolitan University, the research had the advice and support of Dr. Roversi Mónaco. The research is based on the need to develop an induction process for the staff of the company Pastas Parmigiana Industrial, therefore, the researcher focuses her efforts on generating the necessary arguments for the general management of the company, which allow the subsequent development and implementation of an induction program. The present work had a non-experimental design, of a descriptive level, a survey was applied to the personnel of the plant located in Mariche, Miranda State, which showed in general terms that 52.6% of the participants despite acknowledging having received induction, They lack the knowledge inherent to the Company. In addition, the instrument used contributed to the existing records in Human Capital and informal interviews were carried out, which means that a majority of the Company's personnel lack identification with it, an important factor for an adequate climate. organizational and possible elements generating the high turnover of existing personnel. In this sense, it covers training as facilitators for the staff of the Human Resources Department and the use of existing resources such as the company's website. Additionally, it reflects the importance of a reinduction program for all active personnel that favors integration. of this and identification with the Company. **Keywords:** Entrepreneurship with a social focus, positive impact, economic profitability.

Fecha de Recepción: 17-04-2024**Fecha de Aceptación: 24-04-2024****Fecha de Publicación: 16-07-2024**

Como citar este artículo: Rosaura, P y Roversi, F. (2024). **Importancia de un Programa de Inducción para la empresa Pastas La Parmigiana industrial.** *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 5 (1), pp. 51-81.

¹ Técnico Superior Universitario en Informática Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial (IUTA); Licenciada en Educación sin mención Universidad Metropolitana (UNIMET).

² Licenciado en Educación Mención Ciencias Pedagógicas (UCAB); Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (USM); Especialista en Tecnología, Aprendizaje y Conocimiento (UNIMET); Doctor en Ciencias de la Educación (ULAC); Doctor en Patrimonio Cultural (ULAC); Doctor en Gestión para la Creación Intelectual; con postdoctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación (UCV). Profesor Investigador de la Universidad Metropolitana y Adscrito al Centro de Investigaciones Metrópolis de Metropolitan International University (CIM-MIU).



Introducción

En las empresas, el ingreso del nuevo personal es generalmente crítico, puesto que, el recién admitido ignora todo el ambiente que lo rodea. La adaptación puede ser un problema, si se le abandona en el proceso, sin facilitarle información precisa, ni ofrecerle una orientación sobre la empresa y sus componentes materiales y personales, al respecto Facchi (1982) señala que “todo proceso de iniciación es traumático. El comienzo de un nuevo trabajo también lo es. Implica cumplir con nuevos estándares y expectativas, establecer nuevas relaciones interpersonales, someterse a nuevas normas, asimilar una cultura organizacional” (p. 5). A todo esto, se le añade el estado de inseguridad y tensión en el que el sujeto se encuentra en los primeros días o semanas de su ingreso, lo que puede dar lugar a un sentimiento de frustración o a una impresión negativa a su primer contacto con la empresa que más tarde puede ser difícil de disipar, sobre lo cual señalan Stoner y Wankel (1989):

Las primeras experiencias en el trabajo parecen desempeñar un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la organización. Es durante ellas que se confrontan las expectativas de él y las de la organización. Si no son compatibles, sobrevendrá la insatisfacción (p. 384).

Por su parte, Stoner et al. (1996) señalan que, la socialización (orientación) sirve para ayudar a las personas contratadas a adaptarse en la organización, sin dificultad. En el mismo orden de ideas, Saavedra (1998) sostiene que los primeros días del nuevo personal en la organización son críticos, aunque la mayoría de las empresas cuentan con programas de orientación que expliquen al personal las características de esta y sus metas, no siempre se realiza de manera efectiva.



Estas consideraciones hacen evidente la importancia de llevar a cabo un buen programa de inducción, analizando cuidadosamente cualquier aspecto que incida en el período inicial del trabajador, adaptando los contenidos y modalidades de acuerdo con el contexto actual y el nivel profesional que requiere el cargo, de esta manera su ajuste al nuevo empleo será más rápido y disminuirá la posibilidad de cometer errores en el desempeño del cargo. En esta línea de ideas Werther y Davis (2000) señalan:

Un método muy cómodo para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado programa de inducción), que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados (p. 218).

Es evidente entonces, que toda empresa debe considerar la implementación de acciones que favorezcan el desempeño de su personal, generen confianza y disminuyan la rotación. Pero este entendimiento no es común en las empresas tradicionales, puesto que, las mismas consideran tácita la integración del empleado a la visión y misión de la organización, descuidando la atención e inclusión formal de los mismos. Es claro cómo han señalado los autores citados, que la inducción tanto al puesto de trabajo como a la organización es fundamental, y que las empresas que aún no lo asumen tienden a sufrir de un alto porcentaje de rotación, disminución de la producción y presentar un clima organizacional inadecuado, afectado el logro de sus objetivos (Grados, 2013), lo que de mantenerse en el tiempo pudiera poner en peligro a la misma organización.



Dicha situación, se presenta en Pastas La Parmigiana Industrial C.A. empresa encargada de la fabricación de pastas de alta calidad desde 1966, ubicada en Mariche, Edo. Miranda. La empresa, en los últimos años ha visto el cese constante de su personal debido a la edad y generando la contratación de jóvenes profesionales en las áreas operativas o gerenciales, quienes al poco tiempo buscan oportunidades fuera del país, reportando en su retiro la necesidad de buscar mejores condiciones de vida y la carencia de apego e identificación con la empresa, esta situación permitió evidenciar el impacto de no contar con un programa formal de inducción que involucre al nuevo personal no sólo a su puesto de trabajo, sino a los valores y metas de la empresa, generando así un enlace emocional que genere un compromiso mayor en los nuevos integrantes.

La realidad antes mencionada generó la búsqueda de alternativas que impacten positivamente en la empresa, siendo el propósito de la investigación proponer un programa de inducción robusto dirigido al personal de nuevo ingreso.

Referentes teóricos principales

Concepto de organización

Para efectos de la presente investigación, se hace necesario definir en primer lugar la conceptualización de organización, por cuanto, Melinkoff (2010) la define como un medio para alcanzar diversos fines dentro del conjunto de actividades que el hombre realiza. En este sentido, el trabajo que el hombre realiza como forma de producción implica la combinación de factores como maquinas, instrumentos de transformación, edificios, transporte, entre otros, que coadyuvan en la formación de una organización.



En este orden de ideas, Fuenmayor (2002) amplía el concepto diciendo que una organización no es el conjunto de sus edificaciones, de sus empleados ni de sus recursos. Tampoco lo es el conjunto de todos esos posibles conjuntos. Lo distintivo de una organización son sus actividades específicas. En este sentido, todas esas actividades forman un sistema que pretenden realizar determinada función o lograr un fin específico. Así, una organización vista como sistema ordenado de actividades no se debe interpretar como un ente con ubicación espacio-tiempo como en el caso de las ciencias naturales, pues se refiere más a una estructura abstracta, compleja, intangible y en algunos casos hasta llega a ser subjetiva.

Así, una organización particular representa para cada persona una referencia subjetiva diferente. Referencia que a su vez varía de individuo en individuo en función de su situación vivencial enmarcada en una vaga y compleja multiplicidad de nociones, sentimientos y valores de carácter subjetivo. Sin duda todos somos parte de una organización o pasamos parte de nuestra vida en una organización.

En similar consideración Dávila (2002), señala que la organización es un ente social creado intencionalmente por una persona o conjunto de personas que está orientado al logro de objetivos establecidos mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales. El concepto es amplio y no se circunscribe a la definición tradicional de empresas, pero tampoco lo suficientemente amplio como para generalizar y conceptualizar todas las formas organizativas bajo un mismo concepto pues su definición dependerá drásticamente en sus objetivos, sus miembros, su estructura y sus criterios de efectividad, entre otros.



Características de las organizaciones

De acuerdo con Fuenmayor (2002), las características básicas de toda organización son:

- a) Las actividades que se desarrollan en la organización hacen necesaria la intervención de actores, o grupos de personas, indistintamente del grado de automatización que esta tenga en sus procesos. Asimismo, la distribución de los recursos materiales se hace de una manera económica a través de la cual se cumplan los objetivos a menor costo.
- b) Las formas de organizar y desarrollar las actividades, la función de los actores involucrados y el uso que se dé a los recursos marcaran el modo organizativo mediante el cual se logren los objetivos de manera eficiente o deficiente y al menos o mayor costo.
- c) El manejo de la organización descansa sobre el conocimiento de una variedad de modos organizativos y sus consecuencias organizacionales a los fines de poder elegir el más apropiado en función de los recursos disponibles y los objetivos establecidos.

Dávila (2002) considera además que las organizaciones son altamente dinámicas pues la transformación y el movimiento son propios de su esencia al enfrentar fuerza de equilibrio, cambio expansión y recesión. Y tienen procesos de desarrollo al presentar etapas durante su vida. Asimismo, son sistemas abiertos, que se articulan en estructuras políticas, económicas y sociales. A su vez son conflictivas, pues la oposición, la negación de intereses, la habilidad política y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos influyen en el establecimiento y búsqueda de sus objetivos. También son complejas debido a su constante crecimiento y diferenciación en sus actividades.



Las organizaciones poseen una estructura interna estratificada de poder y control, división del trabajo, objetivos establecidos, cultura propia y capacidad de aprendizaje y son racionales. Existe una clara diferencia entre organizar y organización. La primera es una función esencial dentro del proceso administrativo, y la segunda es el sujeto sobre el cual recae la necesidad de administrar. En ese sentido, la administración es la práctica social a través de la cual se manejan los recursos de la organización para alcanzar sus objetivos ejerciendo los elementos administrativos de planear, coordinar, dirigir, controlar, entre otras. Y que se ejercen, toman vida, se concretan e instrumentalizan sobre el ente social llamado organización.

Queda claro que en toda organización un elemento distintivo y diferenciador será la actividad que realiza, lo cual lleva a la vinculación de actores (o grupos de actores) específicos que sean capaces de cubrir las necesidades que surjan en los procesos internos del ente. Esto a su vez evidencia que el conocimiento juega un papel importante al momento de definir los modos organizativos y el desarrollo de actividades.

Gestión del Talento Humano

Las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos, preparados, accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social; es por ello, que la Gestión del Talento Humano forma un papel importante y existencial para las organizaciones, ya que todas las gestiones y actividades que se vinculan en ella constituyen el motor para lograr los objetivos que se plantea cada organización, y por ende los trabajadores.

En este sentido, Chiavenato (2008), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir



cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Es importante destacar que, para el éxito de las organizaciones, el recurso humano juega un papel trascendental. En esta realidad, su desempeño deberá ser óptimo; es por ello, que los procesos de reclutamiento y selección juegan un papel predominante en esta investigación para dar paso a la propuesta de un Programa de Inducción dirigido al personal de nuevo ingreso en la empresa Pastas La Parmigiana industrial C.A.

Programa de Inducción

La inducción o programa de inducción, también referida por algunos autores como integración, orientación o socialización a la organización, es un proceso mediante el cual el nuevo empleado adquiere los elementos y referentes de la organización en general y los propios de su puesto de trabajo, logrando con ello el socializarse con los demás miembros la organización y generando los apegos iniciales a los valores y metas de la misma (Chiavenato, 2000 y 2006 y Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Al respecto agregan Stoner, Freeman y Gilbert (1996), que por medio de la socialización del nuevo personal (programa de inducción) se crea un vínculo entre el nuevo personal y la organización que favorece la internalización de las políticas de la empresa y la comprensión de las responsabilidades. Debe considerarse que la inducción como todo proceso, no debe tomarse a la ligera, tiene que ser planificada con anterioridad y reflejar los elementos de la organización necesarios para el nuevo personal (Alles, 2005).



A) Beneficios de los programas de inducción

Los beneficios del programa de inducción en las empresas de producción, son múltiples, al respecto Werther y Davis (2000) señalan que además de aportarle al nuevo personal una orientación que lo compromete con la visión y valores de la organización, genere una alta motivación que favorecerá a su desempeño y por ende a la productividad de la empresa.

Sobre los beneficios de la inducción Meighan (1992), señala los siguientes:

Tipo	Beneficio
Financieros	Un alto nivel de rotación aumenta los costos del proceso de reclutamiento e impacta en los balances financieros de la Empresa. La inducción disminuye la rotación de personal
Motivacional	El personal sometido a una inducción adecuada, presenta una probabilidad mayor de comprometerse con la organización.
Capacitación y desarrollo	En muchos, la inducción es probablemente la primera experiencia que el nuevo empleado tenga respecto al adiestramiento en la organización, por lo cual la inducción debe dejarle una buena impresión sobre ella al nuevo personal.
Vigilancia del ambiente externo	Los nuevos empleados son una forma efectiva de sondear como la organización es vista desde afuera.
Influencia en el personal existente	La inducción puede jugar un papel beneficioso en el personal existente en la empresa, al involucrarlo en el proceso.

Nota: Modificado de Meighan (1992)

De similar opinión son Werther y Davis (2008), quienes señalan como existe una diferencia marcada en el desempeño del personal que recibe o no, un programa de inducción; expresando que la diferencia es significativa en el tiempo y genera una identificación con la institución que impacta



positivamente en el nuevo personal, su rendimiento y capacidad de interacción con los compañeros de trabajo.

Los aportes de un adecuado programa de inducción van más allá que la simple disminución de gastos, puesto que abarcan la organización por completo, influyendo en su ambiente de trabajo, rendimiento del personal, mejoras en el cumplimiento de normas y aumento en los niveles de producción.

Una visión amplia de los programas de inducción es utilizada para concientizar al personal de los cambios de la organización, al respecto Mondy y Noe (1997), señalan:

Aunque los programas de inducción se suelen llevar a cabo para los nuevos empleados, también puede ser necesario aplicar programas para empleados que han estado en la nómina durante un periodo más largo. A medida que cambian las organizaciones, se pueden desarrollar diferentes estilos gerenciales, se pueden modificar los métodos de comunicación, y la misma estructura de la organización puede tomar una nueva forma. (p. 242).

B) Criterios y contenidos del programa de inducción

Desde el punto de vista de Arias y Heredia (2006), la inducción consiste en un proceso de información de normas, procedimientos, políticas y costumbres extrañas a todo aquel que entra a la organización; y en el establecimiento de planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Lo señalado se complementa en Werther y Davis (2000):

Independientemente de las clasificaciones que pueda tener el



candidato, por lo general necesita una orientación respecto a la compañía, si es de reciente ingreso. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un puesto mediante una promoción, requieren una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades. (p. 66).

Los criterios para la realización de un programa de inducción, se desprenden de Facchi (1982), quien indica que el diseño debe tomar en cuenta las características, y necesidades de la organización y el nuevo personal. Siendo posible estructurar de la siguiente manera los criterios:

- La inducción debe: (a) ser coherente con los lineamientos de la organización, principalmente con el proceso reclutamiento y selección; (b) considerar la relación entre las capacidades del nuevo personal y las exigencias del puesto, y las necesidades del nuevo personal y la propuesta de la organización para satisfacerlas; (c) ser continua y permanente; (d) ser coherente con las políticas y el estilo gerencial de la organización, e incorporar los componentes de la cultura organizacional; (e) contar con la participación del personal existente, principalmente los futuros compañeros de los nuevos empleados.
- La información debe ser veraz y ajustada a la realidad.
- El supervisor debe ser participe activo del proceso de inducción.
- Las estrategias utilizadas durante la inducción deben ser adecuadas a las características de participantes y a las posibilidades de la organización.
- El programa debe: (a) tomar en cuenta las características y necesidades de la organización y del nuevo personal; (b) tener establecidos los objetivos a lograr, un contenido programado,



estrategias y recursos acordes, y la capacidad de ser evaluado y actualizarse.

En cuanto a los contenidos, es de señalar lo expuesto por Stoner y Wankel (1989), quienes consideran que la inducción transmite tres tipos de información:

1) Información general sobre la rutina diaria del trabajo; 2) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y 3) una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal. (p. 384).

De una forma más amplia Naumov (2018) sugiere que la inducción debe organizadamente y considerando los tiempos pertinentes aportar información útil a los nuevos empleados, el autor sugiere la siguiente secuencia de procesos:

(1) Inducción a la empresa. Se debe explicar al nuevo empleado a que se dedica la empresa y cuál es el giro del negocio. (2) Inducción a la seguridad. Debería enseñarse al nuevo colaborador todos los procedimientos básicos y propios de su trabajo que debería seguir cabalmente, para cuidar de su seguridad, higiene e integridad. (3) Inducción al puesto. En este proceso se le enseñará al nuevo empleado los pasos a seguir y el entrenamiento al cual será sujeto para aprender las nuevas responsabilidades que están implícitas en su puesto. (4) Inducción de adaptación. Para este proceso se estima un tiempo oportuno, dependiendo de la complejidad del puesto que ocupa el nuevo empleado, para adaptarse tanto al puesto como a la empresa (p. 42)



Agregan Werther y Davis (2008), la importancia de que el supervisor inmediato y un representante de Capital Humano estén siempre presente durante el proceso de inducción, el cual debe poseer como elementos importantes: (a) temas o aspectos significativos de la organización, considerando su historia, estructura, normas de seguridad, procesos generales y específicos y sus normas y políticas; (b) prestaciones y servicios al personal, tales como, políticas salariales y de capacitación, servicios médicos y de atención, seguro, vacaciones y otros aspectos de Ley; (c) presentaciones personales al o los supervisores, compañeros, subordinados, orientadores, etc.; (d) explicación de las funciones y deberes específicos, señalando ubicación del puesto de trabajo, relación con otros cargos, labores específicas y generales, clara descripción del puesto y sus exigencias, entre otros propios del cargo a ocupar.

Se puede observar claramente que el contenido de la inducción guarda una estrecha relación, con los criterios para la elaboración del programa, y con los beneficios de este, indicados anteriormente, esto no es casualidad, la inducción como también se ha señalado, es un proceso continuo y coherente, que involucra a toda la organización. Al respecto Mondy y Noe (1997), opinan que “los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su aplicación.” (p. 239).

En cuanto a la ejecución del programa de inducción, tradicionalmente la mayoría de los autores concuerdan en que debe ocurrir en las instalaciones o emplazamientos de la organización, pero autores recientes como Werther y Davis (2008) y Naumov (2018), hacen referencia adicional a modalidades virtuales (e-learning) y mixtas (b-learning), a lo que



se suman experiencias de investigación académicas, como es el caso de Cienfuegos (2012), ya señalado en los antecedentes, cuyo aporte refiere el uso de la tecnología en los programas de inducción, lo cual concuerda con el presente estudio, como se indicó anteriormente.

Visión andragógica en la Inducción

La presente investigación al abordar la necesidad de inducción para la empresa Parmigiana Industrial C.A., debe considerar los lineamientos andragógicos para el diseño del programa de inducción, entendiendo a la andragogía como un proceso de formación continua en adultos (Rodríguez, 2015), que debe estar caracterizado por procedimientos y actividades que responda sus características y que los involucren de manera activa y participativa (Alonso, 2012 y Azofeifa-Bolaños, 2017).

El aprendizaje en el adulto responde a sus características como individuo mayor, que por poseer un camino recorrido tiene una perspectiva diferente al joven, en tal sentido el adulto: (a) al estar interesado en conocer algo, busca aprenderlo; (b) prefiere aprender experimentando; (c) logran un mejor aprendizaje si el conocimiento adquirido pueden implementarlo rápidamente (es atraído por el aprendizaje por resolución de problemas; y (d) esta demarcado por procesos experienciales (Knowles and Associates, 1984).

Enseñanza y aprendizaje presente en la inducción

Todo esfuerzo dirigido a la explicación o aplicación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, debe establecer la perspectiva y corriente sobre la cual se desarrollará. En el caso particular de la presente investigación, se abordarán los métodos de enseñanza y aprendizaje centrados en el



participante bajo perspectiva cognitiva – constructivista, y siguiendo la corriente social – cognitiva, la cual según Flórez (2001):

Basa los éxitos de la enseñanza en la interacción y la comunicación de los alumnos, y en el debate y la crítica argumentativa del grupo para lograr resultados cognitivos, éticos y colectivos. Y soluciones a los problemas reales comunitarios mediante la integración teórico – práctica. (p. 46)

Los señalamientos de Flórez (2001) son ampliados por Hernández (2003), quien refiere que el nuevo paradigma presente en el constructivismo “es el del aprendizaje significativo, creativo, estimulador de capacidades y proyectos personales. El educando asume el máximo protagonismo, convirtiéndose en el primer responsable de su evolución y desarrollo” (p. 144).

Modalidad de enseñanza en los programas de inducción

Cuando se implementa un programa de inducción se indica que el mismo debe ocurrir en la empresa, o en su defecto en alguna dependencia de la misma, por ser la manera más adecuada de iniciar un proceso de integración del nuevo personal con la organización y claro está, de conocer su lugar de trabajo y familiarizarse con el mismo (Sherman, Bohlander y Snell, 1998 y Chruden y Sherman, 1977). La mayoría de las organizaciones efectúan para gran parte de su personal de nuevo ingreso una inducción en el sitio de trabajo, principalmente en el caso del personal perteneciente a las gerencias medias, cargos operativos, personal de base y de mantenimiento. Pero desde hace unos años, se han implementado programas de inducción que emplean parámetros de virtualidad con apoyo en las TIC (Naumov, 2018), ya sea de una manera parcial (semipresencial o



b-learning) o total (virtual o e-learning), es evidente que dichas modalidades de interacción no son empleadas para todo el personal de nuevo ingreso, puesto que la inducción debe considerar los diferentes perfiles, destrezas y capacidades de los nuevos empleados.

C) Diseño Instruccional

El diseño Instruccional, constituye la base para la realización de cualquier programa que persiga el desarrollo de aprendizajes significativos, representa por ende un aspecto a tratar en cualquier trabajo e investigación que dirija su atención a la elaboración de materiales, actividades o recursos para la enseñanza y aprendizaje. Por dicha razón se dedicarán a algunos párrafos a señalar las principales características de este.

Los primeros referentes de origen del diseño Instruccional como medio para el desarrollo de aprendizajes, son señalados por Bustamante (2001):

La palabra diseño desde hace tiempo se ha introducido en el campo de las ciencias de la educación y de la comunicación, Robert Glaser lo utilizó en 1967 para la presentación de un concepto ampliado de la tecnología pedagógica, además Briggs publicó ya en 1970 un manual de procedimientos para el diseño de instrucción, fundamentado en un modelo teórico-sistemático para el desarrollo de sistemas pedagógicos complejos. Este planteamiento fue ampliado luego considerablemente por Gagné y Briggs y por Langdon; quienes a su serie publicada desde mediados de los años 70's le dieron el título de Biblioteca del Diseño Pedagógico. En efecto, el primer intento de incorporación de la psicología del aprendizaje a las prácticas instructivas está representado por el modelo de instrucción de Gagné y Briggs, basado en la taxonomía de Bloom sobre las metas educativas. (p. 1)

Se podría afirmar que el diseño Instruccional consiste en un desarrollo idóneo y sistemático de actividades, que responden a una serie de objetivos



concebidos por el docente en base a las necesidades de los alumnos o aprendices, pretende desarrollar en ellos destrezas, habilidades y conocimientos.

Dicha afirmación no es completa, ya que el diseño instruccional debe responder además a los recursos y modalidades existentes al momento de su diseño, al respecto Polo (2001), dice:

El impacto que las nuevas tecnologías, así como los avances de las teorías instruccionales, influyen sobre la forma de diseñar la instrucción. El mencionado desarrollo tecnológico ha llevado a los teóricos del diseño instruccional a caracterizar los diseños instruccionales según la época a la cual pertenecen (...) tomando como punto de partida que el objetivo final del diseño instruccional es la planificación de una serie de componentes, que tiene como guía el aprendizaje de los estudiantes, utilizando las Tics como medios. (p.13)

El autor enlaza los aspectos que dan justificación a la presente investigación, al hablar de la importancia de la incorporación de las TICs como medios para el desarrollo de aprendizajes.

En términos generales para poder elaborar un diseño instruccional hay que identificar en base al contexto donde se trabajará una serie de aspectos, los cuales son: las metas, los objetivos de aprendizaje, las estrategias pedagógicas, la evaluación, las actividades de aprendizaje, los recursos, la implementación y la evaluación.

Una perspectiva mucho más amplia es presentada por Aguilar (2004), quien en su modelo denominado integrador, presenta de forma clara el procedimiento para la elaboración y aplicación de un diseño instruccional, señalando que el diseño instruccional “constituye un proceso lógico que



permite establecer, qué y cómo enseñar y aprender, con el propósito de satisfacer necesidades educativas, determinado si las mismas han sido superadas en función de los logros alcanzados” (p. 10).

El autor establece tres fases en el diseño instruccional, la primera corresponde al análisis, y en ella se persigue establecer el diagnóstico de las necesidades de instrucción y recursos. La segunda fase es denominada diseño, y en ella se establecen y organizan los contenidos a ser impartidos, las actividades y estrategias de aprendizaje, la supervisión y la evaluación. En esta fase se establece la meta en término de logros, y se redactan los objetivos, ya sean de tipo terminal o general. La fase tres, refiere al desarrollo y ejecución, y pretende desarrollar los componentes de las fases anteriores en términos de: (a) forma de ejecución; (b) criterios y recursos para la ejecución del programa: (c) forma de presentación (programa y material instruccionales) y (d) criterios y recursos para la instrucción (criterios de ejecución, cronograma de ejecución, recursos de apoyo)

Parámetros metodológicos

Tipo de investigación

La investigación se encuentra orientada a la realización de una propuesta de programa de inducción para la empresa Pastas La Parmigiana Industrial C.A., en tal sentido y de acuerdo con la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcará como proyecto factible, ya que representa una solución operativa al problema planteado. El proyecto factible para la presente investigación responde a los lineamientos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016) que lo define como:



El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21)

Adicionalmente, la presente investigación responde es de tipo proyectivo, puesto que pretende “proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas para el cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (Hurtado, 2008, p. 117), lo cual responde claramente a la propuesta del programa de inducción a la empresa Parmigiana Industrial C.A.

Diseño de la investigación

La presente investigación responde a un diseño no experimental, puesto que no pretende realizar manipulación de variables, este tipo de diseño es definido por Palella y Martins (2006) como:

El que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 96)

Al ser una investigación no experimental se enmarca en las investigaciones de tipo de campo (Palella y Martins, 2006), pero responde además al tipo documental, por la revisión inherente de información necesaria, lo que



concuera con la necesidad de un diseño mixto que de sustento al proyecto factible.

Población y muestra

La población refiere a los sujetos sobre los cuales se efectúa el estudio y aportan la información necesaria para su realización, al respecto Palella y Martins (2006) indican:

La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible (p. 115).

En el caso particular de la presente investigación la población es finita y accesible, compuesta por el personal de la empresa Parmigiana Industrial C.A. el cual consta de sesenta y cuatros (64) personas, de los cuales participaron en el levantamiento 57.

Gerencia de Administración	1	Dpto. de RRHH	2	Secretaria (s)	3
Gerencia de Planta	1	Dpto. de Tesorería y Cuentas por Pagar	1	Vendedor (s)	3
Gerencia de Ventas	1	Dpto. de Cobranza.	2	Promotor (s)	2
		Dpto. de Facturación	1	Operadores de Maquina	21
		Asistente de Producción	1	Operadores de Planta	14
		Supervisor de Producción	1	Operadores de Mantenimiento	6
		Analista de Calidad	1	Electromecánico	2
		Supervisor de Ventas	1	Ayudante de Electromecánico	1
	3		10		52
					Total nomina
					64

Nota: Elaborado a partir de la información aportada por el Dpto. de RRHH de la empresa Parmigiana Industrial C.A.



Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos corresponden a los procedimientos y medios empleados para obtener la información necesaria a partir de la realidad observada o los sujetos involucrados con la finalidad de analizarla y generar conclusiones que den respuesta a la investigación (Heinemann, 2003).

En similar opinión, Méndez (2001) amplía la visión y considera un binomio entre fuentes y técnicas de recolección, indicando que “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (p. 152).

Para presente investigación se consideran el empleo de dos técnicas de recolección de información, la observación directa no participante, cuyo empleo corresponde al registro de información que permita una comprensión amplia de la realidad observada, por medio de la comparación entre lo registrado (observado en contexto) y los parámetros teóricos correspondientes (Palella y Martins, 2006). Y la encuesta, por sus características es pertinente cuando el estudio plantea problemas que “se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (Méndez, 2001, p. 155)

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, su selección corresponde a las técnicas empleadas:



Técnica	Instrumento	Descripción general
Observación	Registro de observación	Registro de observación de campo estructurada (cuadernillo de anotaciones)
Encuesta	Encuesta	Cuestionario: Listado de 21 preguntas referido al conocimiento y opinión de los sujetos presentes en la muestra

Análisis de la información

El análisis de los resultados busca la comprensión de la realidad observada y aportar según sea el caso soluciones o directrices a la investigación.

Después de la aplicación de los instrumentos se procederá a:

- a) Generar el registro de observación por criterios, los cuales corresponden a los beneficios propios de un programa de inducción según Meighan (1992).
- b) En cuanto a la información que se obtenga de la aplicación del cuestionario, se vaciará en una matriz de codificación y tabulación de resultados, según lineamientos de Palella y Martins (2006).

Posteriormente se analizarán e interpretarán ambos resultados en contraste con la teoría referida a los programas de inducción.

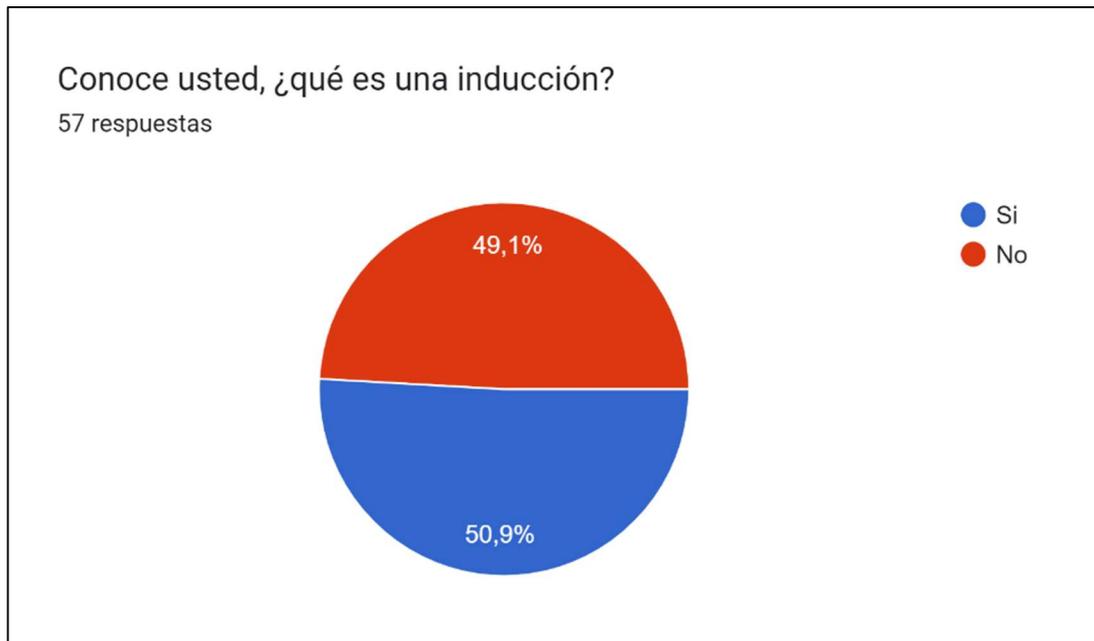
Resultados

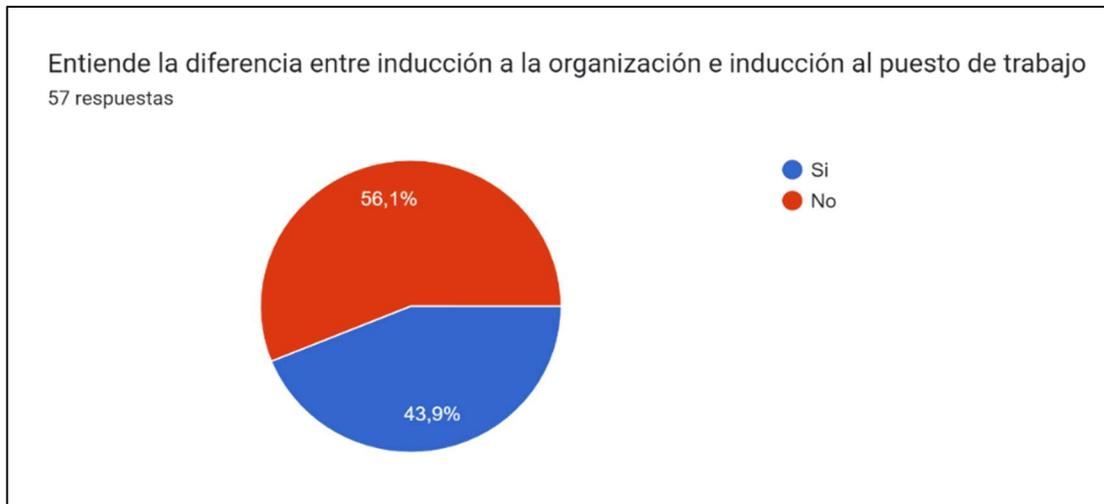
En este capítulo se realiza el análisis de la información recopilada mediante la aplicación del instrumento en Parmigiana Industrial C.A. Siendo la población de estudio de 64 empleados, se procedió a entrevistar a 57



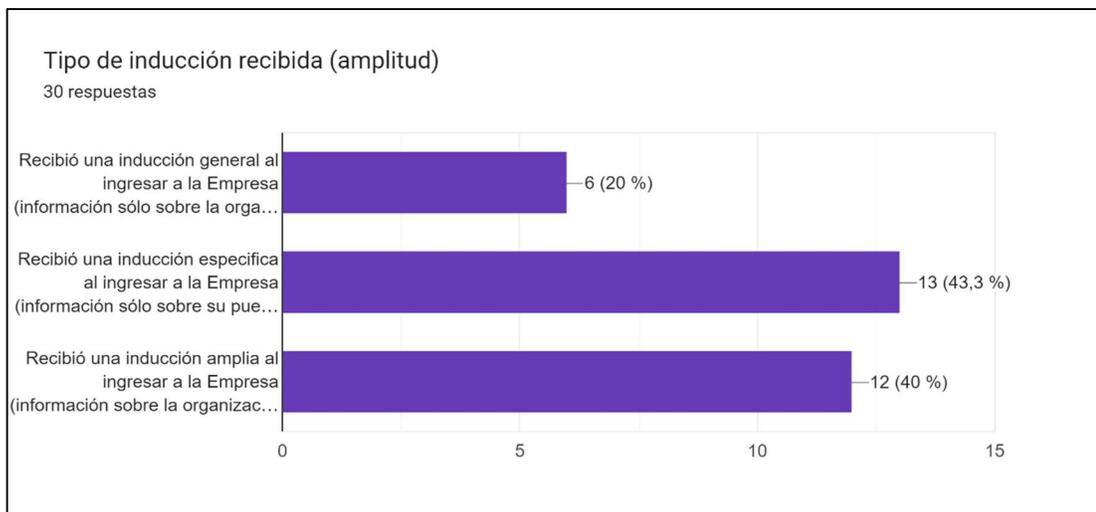
personas, que equivale al 89.06% de la población. Dicho instrumento fue aplicado mediante un formulario Google.

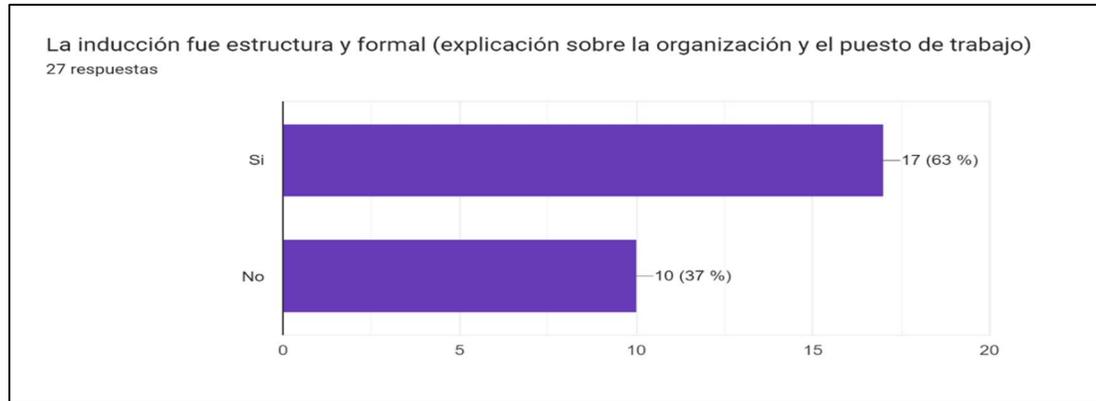
Los resultados obtenidos refieren una polarización entre las alternativas principales y permite identificar como a pesar de que un número significativo de los participantes consideran adecuada la forma y contenidos aportados al momento de ingresar a la organización, un número no despreciable de aproximadamente el 40% refleja desacuerdo, opinando que un mejor programa de ingreso o inducción favorecería su identificación con la empresa y con sus responsabilidades laborales. Adicionalmente, es significativa la polarización al plantearse reactivos referentes al conocimiento sobre inducción y sobre las diferencias de inducción a la organización y al puesto de trabajo.



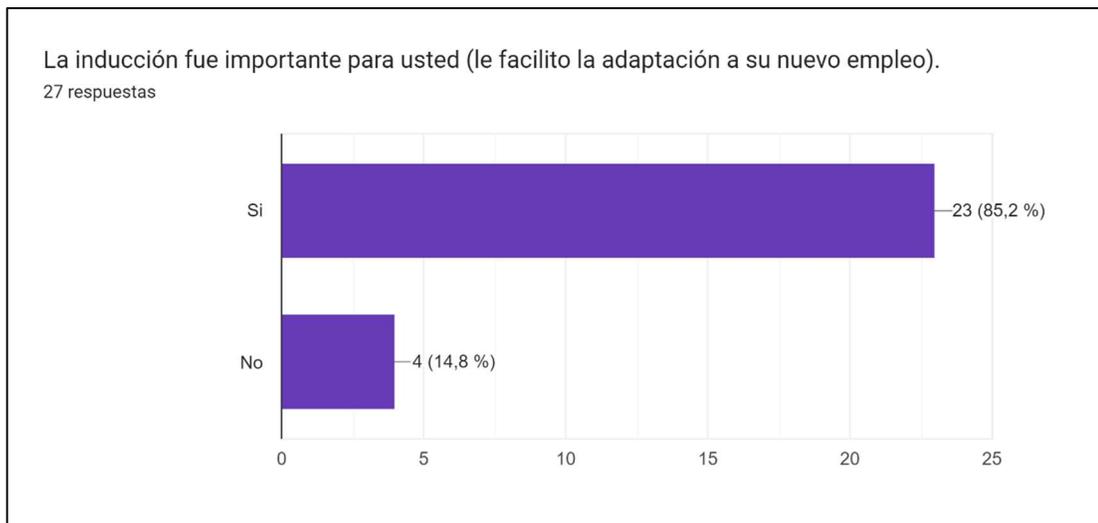


Al hacer referencia al tipo y profundidad de la inducción, se destacaron dos aspectos importantes, un porcentaje de los participantes omitieron el responder y una segmentación en quienes lo hicieron



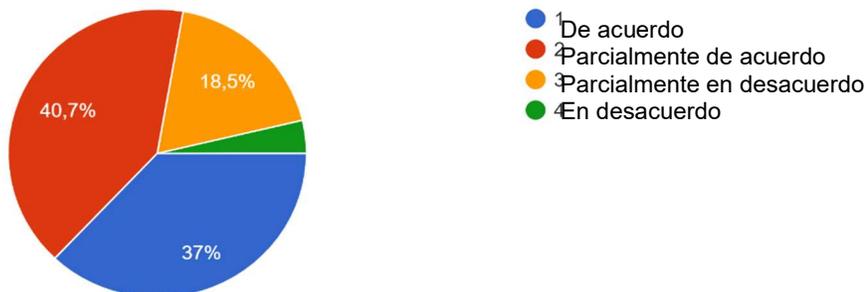


Situación similar ocurrió en el resto de los reactivos, donde las respuestas sobre la importancia de la inducción y el impacto de los contenidos impartidos mostraron resultados poco alentadores, por un lado, en cuanto a la participación y por otro en cuanto a la comprensión real de los contenidos.



1. Fue clara la información que se le brindó respecto a su cargo

27 respuestas



A partir del levantamiento de información realizado, a partir de los 21 reactivos, a los que es importante sumar los registros y conversaciones realizadas por los investigadores, es posible comprender que entre los aspectos que han contribuido a la alta rotación de personal y la poca identificación de los nuevos empleados con la empresa se encuentra la carencia de un adecuado programa de inducción, siendo las acciones actuales insuficientes y poco motivadoras, por lo que se debe asumir al momento de realizar el diseño del programa las siguientes áreas:

- Presentación de la organización: Objetivo, misión, visión, valores
- Funciones inherentes al cargo.
- Equipo, herramientas, instrumentos necesarios para la ejecución de sus funciones.
- Instalaciones de la empresa
- Presentación de espacio de trabajo y compañeros, así como la persona encargada de la capacitación y supervisión.



Conclusiones

Al término de esta investigación se concluye que para la mayoría del personal que labora en PARMIGIANA INDUSTRIAL C.A, la inducción al momento del ingreso a la empresa es una necesidad, a pesar de ello, algunos de los participantes fueron capaces de definir con claridad aspectos importantes que tuvieron relevancia en el proceso de ingreso, indicando que durante la contratación fueron claros en horario y espacio laboral así como en las funciones a desempeñar, aunque superficiales en el conocimiento de la empresa y en el hacerlos parte de ella atentando contra un posible sentido de pertenencia que se traduce en motivación y conocimiento del entorno. Estos detalles fundamentales del proceso de inducción pueden al ser realizados adecuadamente, mejorar el clima organizacional y la capacidad de respuesta en producción y ventas, lo que se traduce en beneficios económicos tanto para la organización como para sus miembros.

El proceso de inducción fue distinto de acuerdo a la segmentación, el personal base, personal obrero quien se dedica a la producción, recibió indicaciones sobre sus funciones y tareas a realizar en el horario correspondiente; el personal del nivel medio tuvo una inducción más amplia con énfasis en el conocimiento de la empresa, su funcionamiento, su misión y visión, pero descuidando la visión general y la concepción de equipo productivo; finalmente la alta gerencia, personal de confianza que tienen décadas en la empresa y quienes han sido participes en la fundación e innovación reflejan el conocimiento de los años, el cual no permea adecuadamente al resto del personal.



La realidad descrita obliga a dos programas, el desarrollo de uno dirigido a la inducción al nuevo personal, considerando todos los aspectos de la empresa y organización con una visión motivadora que favorezca al clima y al desarrollo de la identificación organización – empleado, y otro, dirigido a todo el personal actual, un programa de reinducción, que genere confianza e identificación institucional, que nutra positivamente al clima organizacional y haga participe a toda la organización en favor generar pertenencia y confianza, flexibilizando las relaciones entre la alta gerencia y el resto del personal, acción propia de las pequeñas empresas que contribuye al aumento de la productividad.

La Parmigiana Industrial, es una empresa tradicional y donde la implementación de un programa de reinducción generar  confianza y no afectará la dinámica familiar que caracteriza la organización, puesto que sin generar estructura rígidas o inflexibles, permitirá la clara delimitación de funciones y una adecuada descripción de cargos. Esto contribuirá que el nuevo personal que reciba inducción ingrese a una estructura idónea y de alto nivel de productividad.

Referencias

Aguilar, S., J. (2004). *Desarrollo de materiales instruccionales: un modelo integrador*. Revisión del trabajo de investigación presentado ante la Universidad Simón Bolívar en 1997. Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

Alonso, P. (2012). *La Andragogía como disciplina propulsora de*

Arias G., F. y Heredia E., V. (2006). *Adiestramiento en Recursos Humanos, para el alto desempeño*. (6ta. ed.). México: Trillas.



- Azofeifa-Bolaños, J. (2017). Evolución conceptual e importancia de la andragogía para la optimización del alcance de los programas y proyectos académicos universitarios de desarrollo rural. *Revista Electrónica Educare*, vol. 21, (1). DOI: 10.15359/ree.21-1.23
- Bustamante, H. (2001, Julio). Diseño instruccional. *Onteanqui*, 20. Recuperado de: http://www.ulsa.edu.mx/public_html/publicaciones/onteanqui/b20/dise-instr-d.htm
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta. ed.). Colombia: McGraw Hill
- Chiavenato, Idalberto (2008), *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.). México: McGraw Hill
- Chruden, H. y Sherman, Jr., A. (1.977). *Administración de Personal*. (1ra. ed./22va. reimpresión, 1.999). México: Edit. Continental S. A.
- Cienfuegos, L. (2012). *Diseño de un curso on line para la inducción del personal que ingrese a la empresa molina agencia de viajes C.A. apoyado en las herramientas de web 2.0*. (Trabajo Especial de Grado, Especialización). Universidad Metropolitana. Caracas.
- Dubs, R. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, vol. 3, (2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Flórez, R. (2001). *Evaluación pedagogía y cognición*. Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (4ta. ed.). México: El Manual Moderno
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo



- Hernández, A. (2003). Aprendizaje cooperativo en el aula inteligente. En Segovia, F. (Ed.). *El aula inteligente, nuevas perspectivas* (pp. 101-138). Madrid, España: Espasa.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación*. (6ta. ed.). Caracas: Quirón
- Knowles, M. and Associates (1984). *Andragogy in action, applying moder principles of adult learning*. California: Jossey.Bass Inc.
- Meighan, M. (1992). *Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Colombia: Fondo Editorial.
- Méndez, C. (2001). *Metodología diseño y desarrollo del principio de investigación*. (3ra. ed.). Colombia: McGraw Hill
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall
- Naumov G., S. (2018). *Gestión de innovación total del capital humano*. (1ra. ed. EBOOK). México: Patria Educación. Recuperado de: <https://n9.cl/7xa7>
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- Polo, M. (2002). *El diseño instruccional y las tecnologías de la información y la comunicación*. Recuperado de: <http://www.sadpro.ucv.ve/docencia/vol02/diseinsttecninforcomun.html>
- Rodríguez, C. (2015). Andrología en Venezuela: un proceso histórico en la educación y formación de adultos. *Revista Ciencias de la Educación*. Vol. 26 (47), pp. 271-283. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/47/art17.pdf>
- Saavedra, I. (1.998). *Planificación y Selección de Recursos Humanos*. España, Madrid: Ediciones Pirámide, S. A.



- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1998). *Administración de recursos humanos.* (11va. ed.). México: Thomson Editores
- Stoner, J., A., Freeman, R., E. y Gilbert, Jr., D. (1996). *Administración.* (6ª ed.). México: Patrice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* (5ta. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Werther, Jr., W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* (5ta. ed.). México: McGraw Hill
- Werther, Jr., W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las empresas.* (6ta. ed.). México: McGraw Hill

