

EXPECTATIVAS DE LOS *MILLENNIALS* EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género.

MILLENNIALS EXPECTATIONS IN THE LABOR CONTEXT: A study of gender.

Recepción: 17 de Enero de 2019; aceptación: 05 de Abril de 2019

Publicación: 30 de Abril de 2019

RESUMEN

Dra. María Teresa de la Garza Carranza

Instituto Tecnológico de Celaya
Departamento de Ciencias
Económico Administrativas
Teresa.garza@itcelaya.edu.mx

Dr. Eugenio Guzmán Soria

Instituto Tecnológico de Celaya
Departamento de Ciencias
Económico Administrativas
Eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx

Dr. Jorge Armando López Lemus

Universidad de Guanajuato
Campus Irapuato-Salamanca
jorge.lemux@hotmail.com

El objetivo del proyecto es investigar las diferencias por género de las expectativas de los millennials en el trabajo. Se analizaron aspectos como relaciones entre las personas, responsabilidad social y crecimiento personal. Para ello se realizó un estudio cuantitativo con 422 sujetos en Guanajuato, México. Los resultados encontrados muestran que en general estas expectativas no se cubren de una manera totalmente satisfactoria por parte de las empresas tomando en cuenta la percepción de sus empleados millennial y que existen áreas de oportunidad para mejora. Adicionalmente se encontró que no hay diferencia entre hombres y mujeres a excepción de dos rubros: la responsabilidad social y su percepción de las prestaciones otorgadas. Finalmente, se presentan estrategias para el mejoramiento de la retención de los millennials en el trabajo.

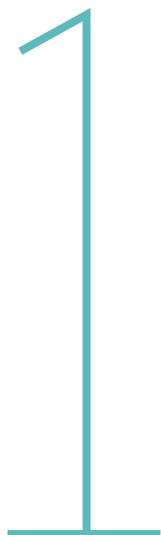
Palabras clave: Millennials, expectativas en el trabajo, diferencias de género.

ABSTRACT

The objective of the project is to investigate gender differences in the expectations of millennials at work. We analyzed aspects such as relationships between people, social responsibility and personal growth. To do this, a quantitative study was conducted with 422 subjects in Guanajuato, Mexico. The results found show that, in general, these expectations are not met in a totally satisfactory manner by the companies taking into account the perception of their millennial employees and that there are areas of opportunity for improvement. Additionally, it was found that there is no difference between men and women except for two items: social responsibility and their perception of the benefits granted. Finally, strategies to improve the retention of millennials at work are presented.

Keywords: Millennials, expectations at work, gender differences.

JEL: J16, J24, J53



ANTECEDENTES

La fuerza de trabajo es un elemento esencial para el desarrollo de la actividad económica en cualquier país. Especialmente en México, la generación que actualmente está entrando al mercado laboral, en el mundo se le conoce como la generación de los millennials y la conforman los nacidos entre los años 1981 y 2000. Esta generación ha sido diferente a cualquier otra debido al avance tecnológico que se ha realizado en las últimas 3 décadas. Estos avances tecnológicos incluyen a los dispositivos de comunicación electrónicos (TV, computadoras, celulares, tablets, etc.) y al desarrollo informático que se relaciona con la comunicación (redes sociales, compras en línea, banca electrónica, etc.)

Adicionalmente, es una generación que ha vivido una relativa abundancia de recursos provenientes generalmente de sus padres al irse incrementando el Producto Interno Bruto (PIB) en la mayoría de los países, pero especialmente en Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), así como en Europa principalmente. Este fenómeno también se ha reportado en América Latina, pero en un menor grado. Adicionalmente, esta generación está educada bajo corrientes globales donde se promueve el mejor uso de los recursos naturales, el respeto a los derechos humanos, el desarrollo integral de la persona, etc.

Aunque en México se ha realizado un esfuerzo considerable por parte del Gobierno Federal en ampliar la oferta educativa, los millennials mexicanos pueden presentar diversos grados escolares de acuerdo a las posibilidades económicas y su entorno social. En las empresas de la región Laja-Bajío, para que un millennial tenga la posibilidad de entrar a trabajar cuando menos se le está pidiendo el grado de bachillerato y generalmente se contratan con grado de licenciatura o bien como técnico superior universitario. Sin embargo, se ha reportado una alta rotación de esta generación en las organizaciones como se muestra a continuación. Debido a ello, el presente proyecto de investigación busca identificar las cuales son las expectativas de los millenials en el trabajo e identificar si existen diferencias por género.

La situación del Estado de Guanajuato en cuanto al empleo se muestra en la figura 1. Como se puede observar la población total del estado es de casi 6 millones de personas y su población económicamente

activa es del 43%.

Figura 1. Distribución económica de la población en Guanajuato



Fuente: STPS, secretaria de empleo y productividad laboral (2016)

De acuerdo a la encuesta nacional de ocupación y empleo de INEGI (2015) en el cuarto trimestre de 2015 de la población ocupada en Guanajuato (2, 432,304 personas) no recibe ingresos el 5.8%, ganan menos de un salario mínimo el 12.3%, ganan de 1 a 2 salarios mínimos el 25.3%, de dos a cinco salarios mínimos el 34%, más de 10 salarios mínimos el 0.9% y el resto corresponde a los que no especificaron. Lo anterior nos indica que el panorama general de los salarios es bajo si tomamos en consideración las necesidades de las familias. Sin embargo, habría que identificar si existen diferencias salariales debido al género.

El objetivo de esta investigación es identificar cuales son los niveles de percepción de los millennials en cuanto a diversos elementos que se consideran importantes para el trabajo (relaciones entre las personas, responsabilidad social, crecimiento personal, etc.) y comprobar si existen diferencias por género. Para ello primeramente se realizará una revisión de la literatura que comprende aspectos relacionados con los millennials y las implicaciones de género en el trabajo. Posteriormente se presentará un análisis estadístico de los datos levantados para finalmente dar paso a las conclusiones y recomendaciones.

ANTECEDENTES

2.1 La generación de los millennials.

De acuerdo con North y Fiske (2015), los centros de trabajo son multi generacionales. Actualmente, la fuerza de trabajo tiene 4 generaciones. La generación silenciosa (nacidos entre 1925 y 1945), Baby boomers (1946-1964). Generación X (1965-1981) y los Millennials (1981-2000). La generación Z (2001-2020) se aproxima rápidamente a incorporarse como trabajadores en los distintos sectores, a estas fechas debido a que aún no cumplen la mayoría de edad no se consideran dentro del empleo formal por lo que no son objeto de estudio en esta investigación. En este sentido, Kopperschmidt (2000) define a una generación como un grupo identificable de población que comparte años de nacimiento, edades y eventos significantes en su desarrollo. La generación de los millennials ha vivido en la mayoría de las sociedades con una relativa estabilidad económica, pero con un mundo globalizado de incertidumbre, terrorismo y graves problemas ambientales. Se caracteriza también porque la tecnología informática fue desarrollada a la par de su crecimiento cronológico.

En México los millennials representan aproximadamente una cuarta parte de la población mexicana (casi 30 millones), según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Page Personnel (2019), firma consultora de reclutamiento especializado, identificó que esta situación plantea un nuevo reto para las empresas que deben reclutarlos y desarrollar relaciones laborales productivas y de largo plazo (Forbes, 2014).

Los datos estadísticos de los jóvenes reportados por el INEGI (2011) se muestran en la tabla 1 donde se muestra que el grupo de la generación de los millennials aún tiene un reto importante en el empleo. La base tomada por el estudio es el censo reportado en 2010 donde los jóvenes entre 15 a 29 años es de casi 30 millones de personas. El estudio está realizado en base a porcentajes y se observa que por corte generacional aún existen retos importantes en cuanto a trabajo y estudio. Especialmente existe un rezago importante en cuanto al trabajo de las mujeres.

Tabla 1. Datos estadísticos de los jóvenes mexicanos

Condición de actividad	Total	Hombres	Mujeres
Total			
Tiene trabajo	47.1	63.5	31.3
Busca trabajo	3.3	4.9	1.8
Estudia	26.7	26.8	26.6
Quehaceres del hogar	20.0	0.8	38.4
Otra situación	2.4	3.4	1.5
No especificado	0.5	0.6	0.4
15 a 19 años			
Tiene trabajo	25.8	36.5	15.0
Busca trabajo	3.0	4.6	1.3
Estudia	54.1	53.1	55.2
Quehaceres del hogar	13.6	1.1	26.2
Otra situación	3.1	4.2	1.9
No especificado	0.4	0.5	0.4
20 a 24 años			
Tiene trabajo	54.0	72.7	36.4
Busca trabajo	3.8	5.4	2.2
Estudia	17.5	17.6	17.3
Quehaceres del hogar	21.9	0.6	42.2
Otra situación	2.3	3.1	1.5
No especificado	0.5	0.6	0.4
25 a 29 años			
Tiene trabajo	65.9	88.4	45.3
Busca trabajo	3.2	4.7	1.7
Estudia	2.8	3.0	2.6
Quehaceres del hogar	25.7	0.5	48.8
Otra situación	1.8	2.6	1.1

Fuente: INEGI, (2011).

De acuerdo con el reporte de Forbes (2014) México, se menciona que los millennials: “Ya se han abierto paso en las empresas; el año pasado el 15% de todas las contrataciones que realizaron las compañías en México fueron de recién egresados de universidades, casi el doble que hace dos años. A mediano plazo, se estima que esta cifra aumentará hasta en un 25%, por lo que las empresas deben empezar a adaptar sus estrategias de reclutamiento a las personalidades de esta generación”.

Debido a que las diferencias generacionales de los trabajadores se han acentuado como en ningún otro tiempo (Myers y Sadaghiani, 2010), existen ciertos problemas de integración de los millennials a la fuerza de trabajo. Se les atribuye en general una actitud de “hechos a mano” lo que implica que son muy confiados, egoístas y con falta de ética (Marston, 2009). En muchas organizaciones los trabajadores “Boomers” generalmente se encuentran en una posición de liderazgo y generalmente tratan a los empleados millennials como egoístas o flojos (Raines, 2002). En muchas ocasiones esto influye en las interacciones de empleado-líder y se refleja en el nivel de inconformidad, no respeto o inclusive desconfianza.

Este nivel de desconfianza entre las diversas generaciones, provoca que ganarse un lugar respetable dentro del ambiente de trabajo de la organización sea a su vez difícil para una millennial, ya que dificultad para comunicarse de manera abierta está relacionada con la insatisfacción laboral (Faules y Pace, 1994) lo que a su vez se relaciona con la rotación de personal. Los “Boomers” están acostumbrados a trabajar entre 40 a 60 horas en el trabajo y esperan que los trabajadores más jóvenes hagan méritos para obtener promociones. El trabajador millennial le da un interés diferente al trabajo ya que prefiere pasar el tiempo con su familia y amigos debido a que tienen intereses personales fuera de su trabajo.

Arsenault (2004) menciona que las organizaciones serán menos competitivas a nivel global si no logran trasladar las fortalezas de la diversidad generacional al lugar de trabajo. Estas diferencias generales crean un campo fértil para conflictos y barreras resultado en una alta rotación y un decremento de la productividad (Yang y Guy, 2006). De igual manera diversos autores coinciden en que los gerentes tienen un papel fundamental en tratar de detectar el cómo

y por qué las diferencias entre generaciones afectan las competencias, comportamientos, actitudes y otros atributos, así como de implementar las mejores estrategias para poder lograr las metas y objetivos logrando una fusión generacional (Glass, 2007).

De acuerdo con Ng, Schweitzer y Lyons (2010) en un estudio realizado en Canadá con una muestra de 23,413 miembros de la generación del milenio (nacidos después de 1980); encontraron que esta población le da una gran importancia a aspectos individuales del trabajo y tienen expectativas reales acerca de su primer empleo, pero buscan un avance rápido y el desarrollo de nuevas habilidades. Un aspecto importante es que buscan una vida significativa y satisfactoria fuera del trabajo.

Los resultados de Ng, Schweitzer y Lyons (2010) sugieren la siguiente lista de factores a ser tomados en cuenta en el trabajo de los millennials y se presentan a continuación por orden de importancia:

- 1) Oportunidades de ascenso en mi posición
- 2) Buenas personas con quien trabajar
- 3) Buenas personas a quien reportarles
- 4) Buenas oportunidades de capacitación/ desarrollar nuevas habilidades
- 5) Balance vida-trabajo
- 6) Buen plan de compensaciones
- 7) Variedad en el trabajo
- 8) Seguridad laboral
- 9) Buen nivel de salario inicial
- 10) Trabajo desafiante
- 11) Oportunidades de tener un impacto personal
- 12) Compromiso con la responsabilidad social
- 13) Oportunidades de tener un impacto social
- 14) La organización es líder en su área
- 15) Fuerte compromiso con la diversidad de los empleados
- 16) Oportunidad de viajar

Debido a la globalización y a la creación de empresas virtuales, los millennials están especialmente en ventaja de la utilización de tecnologías de información y comunicación y la comunicación mediante la computadora en la realización de trabajos que pueden operar de manera flexible. Estos medios de comunicación permiten a los millennials incrementar los límites físicos con los contactos sociales (Fulk y Collins-Jarvis, 2001). Las anteriores habilidades pueden ser utilizadas en el lugar de trabajo ya que

se incrementa la participación del grupo y reduce las jerarquías organizacionales. Sin embargo, esto también puede ser una fuente de conflicto entre las generaciones si el uso de la tecnología no es bien entendido por todas las generaciones.

Especialmente en el caso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Klimkiewicz & Oltra (2017), realizaron un estudio en relación a las actitudes de los millennials al buscar un trabajo. Si entendemos la RSC como el proceso en el cual los administradores de las empresas realizan actividades en relación con sus públicos comunes o stakeholders y su implicación con el bienestar de la sociedad. De acuerdo al estudio realizado por estos autores, existe una relación de atracción de los millennials a las firmas que están fuertemente involucradas con su entorno. Lo anterior, representa una ventaja competitiva para las empresas además de adicionar valor para sus posibles trabajadores. De acuerdo con Catano y Morrow-Hines (2016) la inclusión de políticas de RSC y de políticas saludables de recursos humanos aumenta la percepción de atracción de los millennials por trabajar en empresas que están ofreciendo este tipo de políticas. Las políticas de género, también son consideradas como prácticas de RSC al permitir igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.

2.2 Género y trabajo

Las creencias de cómo se comportan hombres y mujeres genera lo que son los estereotipos de género. De acuerdo con Abele 2003 son los atributos que caracterizan a un hombre o una mujer. Heilman (2012) propone que se han encontrado comportamientos diferentes por género en el trabajo como la orientación al logro, la intención de cambio, la autonomía, la preocupación por otros, las tendencias de filiación, la sensibilidad emocional, etc. A nivel laboral, la Unión Europea en 2011, recomendó una estrategia para la equidad laboral con ejes como igualdad de pagos, igualdad de oportunidades, no violencia, etc. En general las sociedades reconocen que existe una brecha de género entre hombres y mujeres en todo el ámbito social pero también dentro del trabajo.

Crawford (2006) realizó una definición de género que nos ayuda a entender desde un contexto social lo que apreciamos como roles de sexo dentro de la sociedad: 1) Como un sistema de organización social que otorga mayor poder y estatus a los hombres. Lo anterior, implica un mayor acceso a los recursos y al poder.

2) Como un proceso dinámico de representación lo cual implica los discursos, las prácticas y papeles de género en los que se basa la socialización y 3) Como un aspecto de la identidad y de las actitudes personales; como interviene el autoconocimiento del ser hombre o mujer en la práctica. En nuestra sociedad mexicana, la mayoría de las funciones gerenciales están dominadas por hombres. Algunos organismos como el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) realiza recomendaciones para la equidad de género en las cámaras de diputados, senadores y en general en puestos públicos.

En general, las condiciones de trabajo son más favorables para hombres que para mujeres; a las mujeres les cuesta más trabajo forjar una vida profesional ya que las mujeres a menudo se ven limitadas a seguir prosperando en sus carreras debido a su papel de madres y los cuidados del hogar y, si la mujer tiene una vida profesional exitosa generalmente tiene menos tiempo libre (Mihalčová, Pružinský, y Gontkovičová, 2015). Existen estudios donde se ha demostrado que depende de la sociedad la identidad de género, ya que existen países menos “sexistas” que otros. Por ejemplo, de acuerdo al estudio realizado por Hofstede (2001) los países con más igualdad de género son los escandinavos, mientras la cultura japonesa presenta grandes diferencias de género. En cuanto al tipo de organización se han establecido normas que certifican la equidad de género empresarial en México y algunas empresas reconocidas encuentran en el padrón nacional de centros de trabajo que proporciona el Gobierno de México.

La inserción laboral de los jóvenes es un problema que afecta a México. En muchas ocasiones los recién egresados no tienen un salario digno y no cubre sus necesidades. Lo anterior ha dado pie a que el empleo informal ha crecido en todos los países latinoamericanos (Samaniego, 2009). En muchas ocasiones los jóvenes no son contratados debido a que tienen poca experiencia laboral y en consecuencia las mujeres son especialmente discriminadas. La discriminación por género es cuando dos individuos se presentan a un mismo trabajo con las mismas credenciales, pero se prefiere al hombre (Peñas, 2002).

En recientes estudios, Risman (2017) realizó una investigación en el área de Chicago entre millennials

para detectar si las estructuras culturales de género están cambiando entre este grupo. Los resultados del estudio demostraron que efectivamente los millennials tienen una perspectiva de género diferente donde algunos estereotipos se están poniendo en juicio, ya que son más abiertos a la inclusión de la diversidad. Para este grupo generacional no es sorprendente que existan todo tipo de preferencias sexuales y que se ejerza la sexualidad de acuerdo a las preferencias de la persona.

En el contexto laboral, se he encontrado que los millennials no responden bien a los estereotipos de autoridad masculina (Jackson, Alberti & Snipes, 2014). En un estudio realizado por Hershatte & Epstein (2010) encontraron con los millennials quieren seguridad en el trabajo, un buen ambiente de trabajo con un entorno positivo, donde sean retados, pero no sobre explotados y puedan ayudar a otros. Esto evidentemente apoya a la diversidad de género y de razas. Girlando & Eduljee (2010) realizaron un estudio sobre masculinidad/femineidad y concluyeron que los millennials están más abiertos a utilizar “estrategias femeninas” en el trabajo como el de ser colaborativos en un ambiente enriquecido donde las relaciones personales entre supervisores y subordinados se puedan dar para mejorar el clima laboral.

METODO

Para alcanzar el objetivo de entender las diferencias en el trabajo desde las perspectivas de género en relación expectativas de los millennials se optó por un estudio cuantitativo. Este tipo de enfoque es preferido para analizar las tendencias de percepción de poblaciones grandes como es el caso que nos ocupa. El estudio es transversal y se utilizó el cuestionario desarrollado por Ng, Schweitzer y Lyons (2010) como se describió anteriormente. La escala utilizada fue Likert del 1 al 5 (totalmente de acuerdo). La muestra está integrada por 422 sujetos trabajando en diversas áreas, 258 son hombres y 164 son mujeres. Los datos fueron tomados de personas integradas a educación universitaria y de posgrado del tipo ejecutivo. El cuestionario fue contestado de manera escrita. En las siguientes tablas se muestran los datos de los trabajadores por edad y género (tabla 2). Como se puede apreciar, el número de hombres que trabajan es mayor en el estudio

Tabla 2. Edad y género de los sujetos de estudio

Rango de edad	Hombres (1)	Mujeres (2)	Total
18-21	53	36	89
22-25	85	50	135
26-29	62	41	103
30-33	35	19	54
34-37	23	18	41

En la tabla 3, se muestran los datos por escolaridad y género. Como se puede observar, la mayoría de la población cuenta con bachillerato o licenciatura.

Tabla 3. Escolaridad y género de los sujetos de estudio

Escolaridad	Hombres	Mujeres	Total
Bachillerato (1)	196	95	291
Licenciatura (2)	51	44	95
Maestría (3)	6	16	22
Doctorado (4)	1	0	1

En la tabla 4 se describe el giro en donde trabajan los sujetos del estudio. La mayoría de los participantes trabaja en comercio, educación, en la industria de manufactura y en el sector automotriz.

Tabla 4. Giro del trabajo y género de los sujetos de estudio

Giro de la empresa	Hombres	Mujeres	Total
Agricultura (1)	4	7	11
Alimentos y bebidas (2)	29	17	46
Automotriz (3)	36	17	53
Comercio (4)	47	21	68
Construcción (5)	16	8	24
Educación (6)	25	29	54
Energía (7)	0	1	1
Finanzas (8)	0	2	2
Funciones públicas (9)	20	12	32
Hotelería (10)	0	1	1
Industria manufacturera (11)	59	28	87
Telecomunicaciones (12)	3	2	5
Servicios de salud (13)	8	12	20
Transportes y logística (14)	5	2	7
Otros (15)	0	1	1

En la tabla 5 se observa la desagregación por género de la experiencia laboral del grupo estudiado. Como se puede observar al ser un grupo de sujetos jóvenes, la experiencia es menor de 7 años.

Tabla 5. Experiencia laboral y género de los sujetos de estudio

Experiencia laboral	Hombres	Mujeres	Total
1-3 años	109	75	184
4-6 años	74	46	120
7-9 años	38	25	63
10-12 años	23	8	31
Más de 12 años	9	3	12

Para probar la fiabilidad del cuestionario se calculó el Alpha de Cronbach donde se obtuvo un resultado de 0.929 y se calcularon las relaciones bivariadas de Pearson como un indicador inicial de la relación entre los ítems como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Correlaciones bivariadas de Pearson de los ítems

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1															
2	0.352	1														
3	0.473	0.539	1													
4	0.505	0.357	0.555	1												
5	0.374	0.367	0.504	0.558	1											
6	0.342	0.327	0.436	0.505	0.556	1										
7	0.468	0.409	0.530	0.592	0.520	0.590	1									
8	0.384	0.252	0.334	0.379	0.303	0.481	0.427	1								
9	0.400	0.344	0.413	0.432	0.438	0.595	0.493	0.499	1							
10	0.395	0.334	0.421	0.406	0.326	0.471	0.516	0.302	0.476	1						
11	0.511	0.329	0.512	0.543	0.429	0.448	0.568	0.373	0.484	0.646	1					
12	0.387	0.313	0.417	0.484	0.402	0.434	0.525	0.363	0.409	0.672	0.609	1				
13	0.396	0.325	0.431	0.507	0.422	0.407	0.522	0.341	0.403	0.654	0.664	0.852	1			
14	0.389	0.342	0.457	0.484	0.338	0.495	0.462	0.419	0.446	0.395	0.486	0.456	0.472	1		
15	0.458	0.381	0.506	0.538	0.381	0.495	0.474	0.393	0.441	0.443	0.513	0.539	0.551	0.622	1	
16	0.420	0.187	0.358	0.421	0.279	0.400	0.495	0.396	0.389	0.354	0.463	0.383	0.362	0.405	0.479	1

Nota: Todas las correlaciones tienen una significancia < 0.05

Para encontrar las diferencias significativas entre los dos géneros de trabajadores se realizaron pruebas t como se muestra en la tabla. Adicionalmente se incluye la media y la desviación estándar de cada ítem (tabla 7).

Tabla 7. Media, desviación estándar y pruebas t para los ítems del estudio

Ítem	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia bilateral
1	3.37	1.24	0.60	No significativo
2	3.95	0.94	-0.860	No significativo
3	3.71	1.08	0.366	No significativo
4	3.56	1.19	-0.890	No significativo
5	3.55	1.17	-0.763	No significativo
6	3.38	1.19	-2.243	0.025
7	3.55	1.15	-0.549	No significativo
8	3.71	1.13	0.397	No significativo
9	3.43	1.23	0.92	No significativo
10	3.66	1.11	1.232	No significativo
11	3.74	1.10	0.883	No significativo
12	3.82	1.06	-2.01	0.045
13	3.78	1.07	-0.537	No significativo
14	3.77	1.12	0.629	No significativo
15	3.63	1.11	-1.514	No significativo
16	3.06	1.46	0.027	No significativo

RESULTADOS

Como se puede observar, existe una fuerte correlación entre los ítems y su Alpha de Cronbach es satisfactoria. Eso nos da como resultado que el cuestionario es confiable. Los estadísticos descriptivos nos indican que, dentro de la población estudiada, las mujeres tienen empleos relacionados con la educación y la industria, mientras que los hombres se encuentran trabajando en el sector automotriz, en el sector industrial y en el de alimentos y bebidas. La experiencia laboral tanto en hombres como en mujeres es menor a seis años ya que se trata de sujetos de estudio pertenecientes al grupo de los millennials.

En relación a las necesidades cubiertas por las empresas de acuerdo a los ítems los millennials están de acuerdo en que trabajan con buenas personas y que

la organización es líder en su área. Las oportunidades para viajar no son tan valoradas por los millennials pero existe un área de oportunidad en relación a las personas a quién reportar.

En relación a las diferencias de género, de los millennials estudiados en este trabajo, no se encontraron diferencias significativas por grupo, excepto en dos ítems “Buen plan de compensaciones” y “Compromiso con la responsabilidad social”. En ambos casos la media es mayor para el caso de las mujeres (3.55 y 3.95) respectivamente. Esto implica que las mujeres consideran que el plan de compensaciones es mejor en las empresas donde trabajan y están más comprometidas con la responsabilidad social.

CONCLUSIONES

Las organizaciones mexicanas se encuentran actualmente en un proceso de retención del talento de recurso humano y esto pasa especialmente en el Estado de Guanajuato donde los trabajadores tienen índices altos de rotación. Este recurso humano que está llenando los espacios en las organizaciones son los nacidos entre los años de 1981 al 2000 y son conocidos como la generación de los millennials. Este grupo específico tiene características diferentes a otros grupos de trabajadores. De acuerdo con Ng, Schweitzer y Lyons (2010) las empresas deben de cubrir aspectos importantes para que el empleado millennial pueda desarrollar sus habilidades. En general, no existe gran diferencia entre las expectativas en el trabajo de hombres y mujeres a excepción de su apreciación por la responsabilidad social y el plan de compensaciones. Lo cual nos indica que se deben de mejorar las prácticas de Recursos Humanos dentro de la organización para que se logren alcanzar las expectativas de los millennials. Estas prácticas deben de ser creativas para desarrollar las mejores estrategias (Williams, 2019).

En relación a las expectativas por género, en general no hay preferencias que se inclinen hacia un lado u otro en todos los aspectos estudiados en el trabajo

a excepción de los ya antes mencionados. Esto nos lleva a concluir que se deben de desarrollar ambientes enriquecidos y colaborativos en las organizaciones para dar paso a esta nueva generación de trabajadores. Los millennials no desean más ambientes autoritarios donde solamente predomine la “voz del jefe”. Estos ambientes deben de dar cabida a la diversidad y a la igualdad, pero también sustentar prácticas de responsabilidad social.

Los recursos humanos son parte esencial para el desarrollo de las empresas, es por eso importante desarrollar y retener a los empleados que tienen el talento para desarrollarse dentro de la organización. En consecuencia, los departamentos de recursos humanos de las empresas deben buscar estrategias para que convivan adecuadamente las diferentes generaciones de trabajadores y de esta manera encontrar espacios donde se cumplan las expectativas de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los factores para el desarrollo de estas mejores prácticas es la responsabilidad social empresarial y la mejora del clima laboral.

REFERENCIAS

Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 768.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.

Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142.

Crawford, M. E. (2006). *Transformations: Women, gender, and psychology*. New York: McGraw-Hill.
Forbes (2014) Millenials ¿talón de Aquiles de las empresas mexicanas? Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/millennials-talon-de-aquiles-para-empresas-mexicanas/>

Faules, D. F., & Pace, R. W. (1994). *Organizational communication*

Fulk, J., & Collins-Jarvis, L. (2001). Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 624-663.

Girlando, A. P., & Eduljee, N. B. (2010). An empirical investigation of the malleability of Hofstede's cultural dimensions: The case of the United States and Russia. *Journal of Transnational Management*, 15(3), 265-289.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.

Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
INEGI (2011). México, un país de jóvenes. *Informativo Oportuno*, 1(1).

Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An Examination Of The Impact Of Gender On Leadership Style And Employee Job Satisfaction In The Modern Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2).

Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.

Mihalčová, B., Pružinský, M., y Gontkovičová, B. (2015). The consequences of gender stereotypes in the work of managers. *Procedia economics and finance*, 23, 1260-1265.

Marston, C. (2009). *Myths about Millennials: Understand the myths to retain Millennials*

Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238

Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141(5), 993

Pagepersonnel (2019). Recuperado de <https://www.pagepersonnel.com.mx/contenidos/investigaciones-y-encuestas/estudio-de-remuneraci%C3%B3n>

Peñas, I. L. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Reis*, 171-196.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Raines, C. (2002). *Managing millennials. Connecting Generations: The Sourcebook*

Risman, B. J. (2017). 2016 southern sociological society presidential address: Are millennials cracking the gender structure?. *Social Currents*, 4(3), 208-227.

Samaniego, N. (2009). La crisis, el empleo y los salarios en México. *Economía unam*, 6(16), 57-67.

STPS, secretaria de empleo y productividad laboral (2016), http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detalle/perfil_guanajuato.pdf

Unión Europea (2011). Estrategia para la equidad entre hombres y mujeres. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:EN:PDF>

Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, Employment and Society*. <https://doi.org/10.1177/0950017019836891>

Yang, S. B., y Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284.

Derechos de Autor (2021) María Teresa de la Garza Carranza, Eugenio Guzmán Soria y Jorge Armando López Lemus



Este texto está protegido por la licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Usted es libre de Compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato- y Adaptar el documento -remezcla, transformar y crear a partir del material- para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia - Texto completo de la licencia](#)

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LOS IPS (CENTROS MÉDICOS) DE VILLAVICENCIO, META – COLOMBIA

INDUCTION AND TRAINING AS A DEVELOPMENT FACTOR OF IPS (MEDICAL CENTERS) OF VILLAVICENCIO, META - COLOMBIA

Recepción: 06 de Enero de 2019; aceptación: 05 de Abril de 2019

Publicación: 30 de Abril de 2019

RESUMEN

El entrenamiento (inducción y capacitación) que viven los colaboradores de las clínicas de Villavicencio es una práctica que aporta al desarrollo organizacional pero al no hacerse efectivamente podría afectar otros procesos, por ello con el objetivo de describir los factores que intervienen en esta práctica, se realizó una investigación descriptiva a las IPS (Centros Médicos) de la ciudad, a través del instrumento Mp03 Inducción y Capacitación del Grupo GYDO, aplicado a los encargados de gestión humana, caracterizando la práctica considerada de gran importancia como estrategia de mejora organizacional y personal, estas organizaciones cuentan con planes formalizados de entrenamiento y consideran las capacitaciones como una ventaja competitiva que les permite ofrecer un servicio de calidad.

Palabras clave: Centros Médicos, inducción, capacitación, entrenamiento, gestión humana.

ABSTRACT

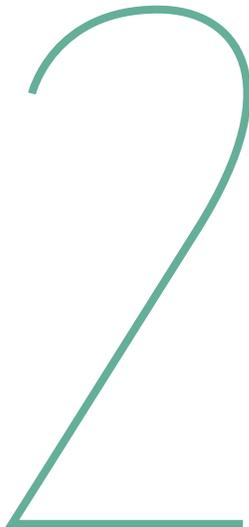
The training (induction and training) that the collaborators of the clinics of Villavicencio live is a practice that contributes to the organizational development but when not doing it could affect other processes, for that reason with the objective of describing the factors that intervene in this practice, conducted a descriptive investigation to the IPS (Medical Centers) of the city, through the instrument Mp03 Induction and Training of the GYDO Group, applied to those in charge of human management, characterizing the practice considered of great importance as a strategy of organizational and personal improvement, These organizations have formalized training plans and consider training as a competitive advantage that allows them to offer a quality service.

Keywords: Medical Centers, induction, training, human management.

Dagoberto Torres-Flórez
Universidad de los Llanos,
Colombia
dtorres@unillanos.edu.co

Karen Alexandra Espejo Cortes
Universidad de los Llanos,
Colombia
karen.espejo@unillanos.edu.co

Alfredo Pérez Paredes
Benemérita Universidad Autónoma
de Puebla BUAP, México
Alfredoperez2001@hotmail.com



INTRODUCCIÓN

La salud en Colombia sufre una grave crisis en los últimos años relacionada, en parte, con la prestación del servicio por las precarias condiciones laborales y la insatisfacción de los colaboradores del sector. En un estudio realizado por la Universidad Nacional se evidencia que los empleados deben adoptar posturas físicas incómodas en su lugar de trabajo durante periodos de tiempo prolongados en su jornada laboral, atender a varios pacientes al mismo tiempo y no poseen los medios adecuados para descansar (Gonzales & Pico, 2012), esto se ve reflejado en la prestación del servicio y por ende en el aumento de la quejas y reclamos de los usuarios.

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPS) son las responsables de prestar a los pacientes y comunidad en general servicios médicos de calidad y confiables, para lograrlo es necesario que cuenten con personal idóneo y capacitado orientado a proporcionar una óptima atención a los pacientes. Considerando que los procesos de gestión humana influyen en la prestación del servicio de salud ofrecido por las IPS se hace necesario identificar y analizar los factores que intervienen en su aplicación, así como evidenciar las consecuencias generadas y las posibles soluciones que se pueden implementar a fin de aumentar la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Por lo anterior, se busca estudiar los procesos de inducción y capacitación en las IPS en Villavicencio con el objetivo de conocer la situación actual de estos e identificar alternativas de solución a los problemas existentes para mejorar el servicio prestado a la ciudadanía así como las condiciones de trabajo de los colaboradores; ya que si no se presta atención a las falencias expuestas por los usuarios, aunque es un servicio público es prestado por empresas privadas las cuales fueron en su mayoría la población de estudio, aportando al entrenamiento, generando una cultura del mejoramiento continuo permite contribuir a un óptimo estado de clima organizacional, a su vez con un personal más capacitado se disminuye la presencia de enfermedades laborales y accidentes de trabajo.

DESARROLLO

En el desarrollo personal de los colaboradores, desde un punto de vista integral, pueden adquirir conocimientos y competencias que fortalecen su voluntad, habilidades y destrezas para realizar las labores eficaz y efectivamente.

CONTEXTO TEÓRICO

Se resaltan los procesos de inducción y capacitación como elementos que aportan al desarrollo integral de los colaboradores y como una forma de atraer y mantener personas competentes en la empresa; son importantes dentro de la gestión del talento humano ya que permiten brindar información oportuna a los nuevos empleados junto con el aprendizaje de nuevos conocimientos que potencializan las capacidades de los mismos (Torres & Álvarez, 2016), para la ejecución de estos procesos es necesario contar con recursos que permitirán desarrollar adecuadamente cada uno de planes y programas de cada uno de ellos pues como afirma Frigo (2015) las organizaciones orientan estos recursos con cada trabajador al capacitarlo, incorporarlo y seleccionarlo. A continuación, se presentan algunos conceptos que confirman esto.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

La inducción parte del hecho de que el nuevo colaborador necesita un periodo de adaptación al puesto de trabajo y en consecuencia este proceso se vuelve necesario para facilitar este acoplamiento, ya que generalmente existe temor al desconocer el ambiente de trabajo y además aún no genera sentido de pertenencia pues no conoce todo lo relacionado con la empresa esto puede generar una debilidad a la organización ya que al desconocer las funciones, procedimientos y objetivos de su cargo está propenso a causar accidentes que pueden no solo involucrar a la persona recién ingresada sino también a aquellos con los que comparte en el lugar de trabajo, con el fin de evitar estas situaciones se requiere fomentar un ambiente de confianza y propiciar el sentido de pertenencia hacia la empresa, así como socializar las políticas y manuales necesarios que disminuyan el riesgo de algún accidente o problema relacionado con el desempeño del personal nuevo.

El proceso de inducción se implementa mediante tres etapas en las que se proporciona información tanto general como particular del puesto de trabajo y la empresa: en la primera se exponen la misión, visión, valores, políticas, y demás información general de la empresa, una vez realizada esta se procede a realizar la segunda; que consiste en presentar al colaborador en las diferentes áreas y en su puesto de trabajo así como explicar las responsabilidades de este, finalmente se aplica una evaluación al proceso con el fin de conocer la efectividad del mismo (Torres-Flórez, 2019).

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

En cuanto a la capacitación del personal, es un proceso de formación mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo y tiene como fin el adiestramiento y preparación de las personas. Permite a los colaboradores adquirir y fortalecer su conocimiento, así como mejorar su ejercicio laboral contribuyendo al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa pues su finalidad es ayudarlos a alcanzar las metas, ofreciéndoles la posibilidad de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (Chiavenato, 2012).

Se puede considerar la capacitación como una inversión que realizan las empresas para optimizar la efectividad y el desempeño de los colaboradores, con el fin de que estos crezcan no solo profesional sino personalmente, igualmente que se sientan motivados al realizar sus labores, pues lo que se pretende es alinear los intereses individuales de la empresa y del colaborador a fin de que ambos se complementen y trabajen en pro de un objetivo en común.

El proceso de capacitación permite el desarrollo del personal y por ende le proporciona las herramientas necesarias para su aprendizaje, este debe estar orientado a generar un cambio positivo en la conducta de las personas; con el propósito de que los programas de capacitación implementados generen dicho cambio se requiere de una serie de etapas enfocadas en la formación y educación de los colaboradores, este proceso debe ser planeado, supervisado y evaluado con el objetivo de conocer la efectividad del mismo (García, 2005).

El proceso de capacitación está conformado por

cinco etapas, establecidas en 1. determina las necesidades a través de herramientas diagnosticas o procesos de otra área, inclusive de la gestión del desempeño. 2. Plan de capacitación, formularlo de manera ordenada de acuerdo a las necesidades, estableciendo los recursos necesarios para tal fin 3. Ejecución del plan, determina como el área responsable realiza las acciones para su desarrollo. 4. Evaluación, del contenido, del instructor, de la logística, metodología, los espacios. 5. Medición del impacto, medir si se produce el efecto deseado a partir de las inversiones realizadas por la organización (Torres-Flórez, 2019), las finanzas, en motivación, bienestar laboral, mejoramiento del clima, la satisfacción del colaborador, su retención reflejada en una disminución de indicadores como la rotación, el ausentismo, accidentes y otros elementos que afectan el normal funcionamiento de la organización (Torres-Florez, Rodríguez-Trujillo, Iturralde Mota, & Ibarguen-Mosquera, 2019).

COMPETENCIAS

La gestión del desempeño laboral por competencias busca el desarrollo de los colaboradores, lo que serán capaces de hacer en el futuro con la capacitación y los conocimientos adecuados; la gestión por competencias implica tanto la cultura organizacional como un conocimiento de las potencialidades del personal y su desarrollo, con el fin de aumentar la productividad laboral y el desempeño de los trabajadores, esto está vinculado con algunos procesos de gestión humana como la evaluación de desempeño, la selección del personal y la formación del mismo (Cuesta, 2016).

La formación de las personas en una organización puede estar enfocada en el crecimiento personal como profesional, por lo que se busca desarrollar las competencias de forma que se mejore no solo el desempeño laboral sino también la calidad de vida de los colaboradores. En este proceso se destaca la capacitación, pues con ella se busca mejorar el desempeño laboral formando personas que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con la satisfacción del cliente. Para implementar un plan de capacitación o entrenamiento basado en las competencias es necesario conocer aquellas que se desean fomentar así como las que posee el personal; esto es posible mediante evaluaciones por competencias o de

potencial por competencias, estas se pueden realizar mediante la evaluación de desempeño, ya que es importante conocer las competencias que poseen los colaboradores pues si no están identificadas es muy probable que al momento de implementar el plan no se obtenga el resultado esperado (Alles, 2015).

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptivo, puesto que el objetivo era identificar los procesos de inducción y capacitación de personal en las IPS seleccionadas, quienes fueron las instituciones prestadoras de servicio de la ciudad de Villavicencio, tomadas de la página web del Ministerio de Salud (2018); para el desarrollo de esta se utilizó el directorio de IPS Villavicencio, para este caso fueron 44 IPS (Minsalud, 2018). Utilizando la calculadora de Muestra en Netquest.com (2018), con un tamaño (44), heterogeneidad (80) con un margen de error (10%), confianza (90%), tenemos una muestra de 23 IPS para realizar la investigación. Se utilizó el instrumento Mp03 Inducción y capacitación (Torres-Flórez, 2018), también permitió explicar en detalle el proceso de inducción y capacitación de personal, en pro de identificar posibles falencias para que tomen las medidas pertinentes y generar posibles problemas que se puedan solucionar en futuras investigaciones. Para la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente escala la cual se estableció en un rango de 0 a 5 respecto a la media y se relaciona con un porcentaje y una calificación.

Tabla 4. Tabla 1. Escala utilizada para interpretar

RANGO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
0-1	0-20%	Muy Malo	Casi nunca
1-2	21-40%	Malo	Ocasionalmente
2-3	41-60%	Regular	Algunas veces
3-4	61-80%	Bueno	Frecuentemente
4-5	81-100%	Muy bueno	Casi siempre

Fuente: Adaptada por el grupo de investigación GYDO respecto a escala Likert

En los resultados se evidenciaron los factores que permiten establecer cómo se llevan a cabo los procesos de inducción y capacitación en las IPS de la ciudad, también se identificaron las competencias en las que más capacitan las empresas ya que son consideradas importantes para la productividad y rendimiento laboral.

Procesos de inducción en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la Ciudad de Villavicencio

El proceso de inducción proporciona al colaborador ese conocimiento básico de la empresa y del puesto de trabajo, se observó que este programa casi siempre, (94,6%) es considerado importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por tal razón las empresas frecuentemente (70,7%) cuentan con un proceso formalizado, así se creará una base de efectividad en desempeño que irá mejorando con los demás procesos de gestión humana.

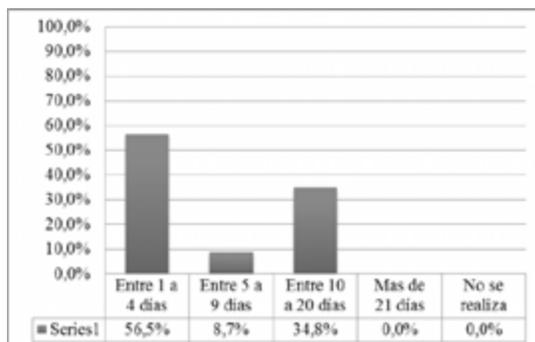


Figura 1. Duración de la inducción en las IPS de Villavicencio, 2017 fuente. Los autores.

Las empresas con un programa formalmente establecido determinan el tiempo de duración del proceso y el responsable del mismo de manera que se cumpla el objetivo trazado; se evidenció que el 56,5% de las empresas generalmente realizan la inducción entre uno y cuatro días y el 34,8% lo realizan entre 10 y 20 días (ver figura 1) y en relación con el encargado del proceso en un 60% de las IPS es el jefe inmediato y en un 24% es el encargado de gestión humana (ver figura 2).

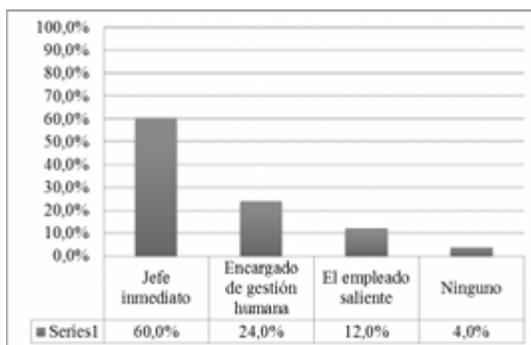


Figura 2. Encargado de realizar la inducción en las IPS de Villavicencio, 2017 fuente. Los autores

En la metodología utilizada en el entrenamiento se observó que casi siempre (88%) el colaborador, al momento de ingresar a un puesto de trabajo, se le da a conocer la información general de la compañía, posteriormente, casi siempre (85,8%), es presentado a las diferentes áreas de la organización con el fin de proporcionar información propia del cargo; casi siempre (88%) las empresas al final de la inducción diligencian y formalizan un acta en la que se evidencia lo entrenado y establece que la mayoría de las empresas aplican la inducción al personal por etapas. En las IPS se pudo analizar que frecuentemente (76,1%) a la persona ascendida de puesto se le aplica inducción para el nuevo cargo a desempeñar y por ende casi siempre (81,5%) se le informa de manera formal las funciones del puesto de trabajo, con el fin de que el desempeño del colaborador esté alineado con los objetivos organizacionales.

Proceso de capacitación que se realiza a los empleados de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio

La capacitación del personal es un proceso relevante para la formación de los colaboradores, y busca fortalecer temas específicos planeados con anterioridad. Se observó que en las IPS casi siempre (94,5%) es importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, también se pudo analizar que frecuentemente (74%) los planes se estructuran para atender los requerimientos estratégicos o necesidades de la empresa.

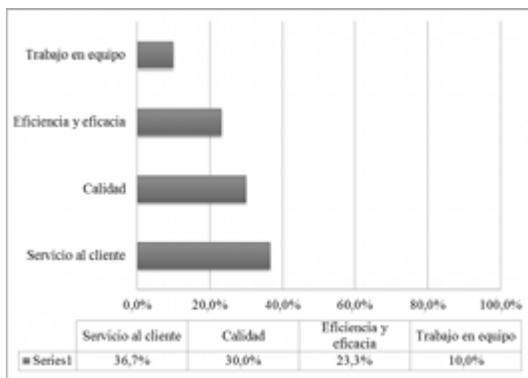


Figura 3. Aspecto más importante al capacitar el personal de las IPS de Villavicencio, 2017 fuente. Los autores

Para realizar el plan y su metodología se evidenció que en las empresas el aspecto más importante es el servicio al cliente (36,7%) seguido por la calidad (30%) (ver figura 3); también se analizó que frecuentemente (71,8%) gestión humana asesora a las otras áreas de la compañía para que gerencien y potencialicen el talento de los colaboradores suministrando sistemas, metodologías y herramientas necesarias para el desarrollo adecuado de los programas.

Se observó que las empresas capacitan con más frecuencia al nivel operativo (50%), seguido por el directivo y el profesional (ver figura 4); igualmente se analizó que del 100% del personal del área operativa se capacita el 17,4% de las veces del 81% al 100% de los colaboradores (ver figura 5), evidenciándose que el área operativa es importante para las organizaciones que buscan reforzar los conocimientos y competencias de su personal con el fin de mejorar y ofrecer un buen servicio al cliente.

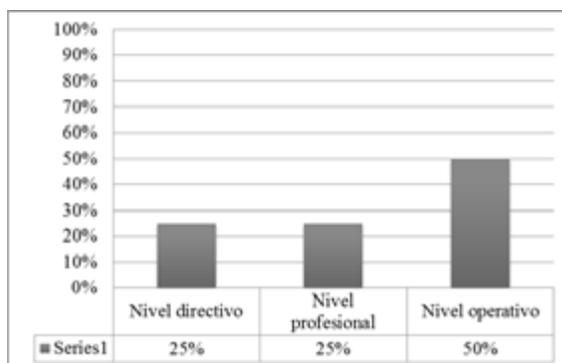


Figura 4. Frecuencia de capacitación por niveles organizacionales en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

El 47,8% de las empresas capacitan a su personal bimestralmente (ver figura 6) y el último programa aplicado en las IPS fue en un rango de uno a tres meses con el 68,2% (ver figura 7); los planes de capacitación en las IPS buscan educar al personal con regularidad de tal forma que no baje su productividad, ni su motivación y por el contrario se sienta a gusto laborando en la organización.

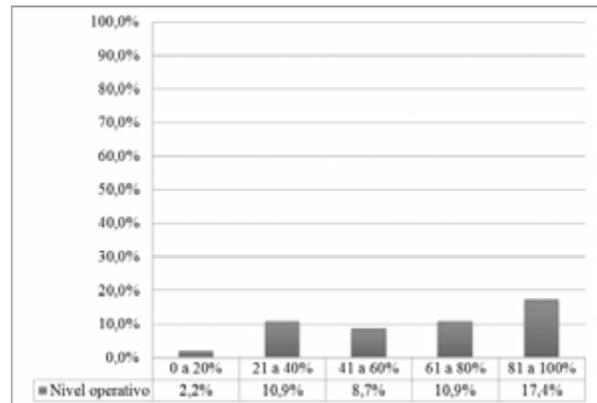


Figura 5. Frecuencia de capacitación del nivel operativo en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

Una vez aplicadas las capacitaciones se observó que las empresas frecuentemente (68,5%) cuentan con indicadores para evaluar los resultados obtenidos en las capacitaciones realizadas. Se evidencia la importancia de un método de control del proceso de tal forma que se cumplan los objetivos trazados inicialmente, por esta razón frecuentemente (63%) las áreas de gestión humana verifican el impacto de los programas de capacitación y realizan seguimiento al proceso con el fin de verificar la aplicación de lo aprendido en el desempeño de cada uno de los puestos de trabajo

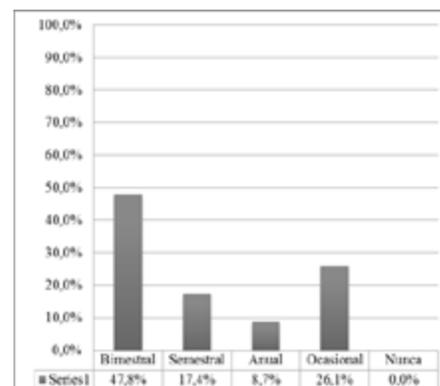


Figura 6. Frecuencia de las capacitaciones en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

Se analizó que el 40% de las empresas facilitan recursos o algún medio de transporte al personal para su desplazamiento al sitio en el que se realizará la capacitación, seguido por un 36% de empresas que conceden permisos laborales a sus colaboradores para los días en que se realicen, sin importar si son llevadas a cabo por una entidad pública o privada (ver figura 8). Sin embargo, el 37% de las IPS prefieren contratar entidades privadas (ver figura 9) especializadas en los temas a capacitar de tal forma que el nivel de efectividad del programa sea elevado. Adicional a los medios con los que las empresas apoyan al personal, se observó que el 72% de las organizaciones prefieren realizar las capacitaciones de forma presencial (ver figura 10) pues de este modo el colaborador adquiere un aprendizaje más efectivo ya que cuenta con recursos que le proporciona la organización como forma de incentivo para aprovechar al máximo los programas

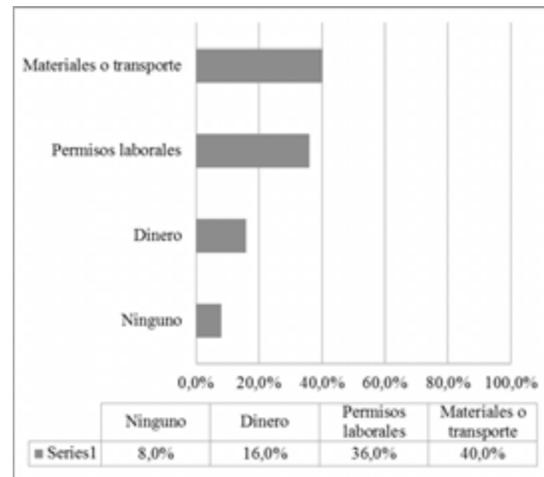


Figura 8. Recursos que se proporcionan las IPS de Villavicencio al personal para las capacitaciones, 2017. fuente. Los autores

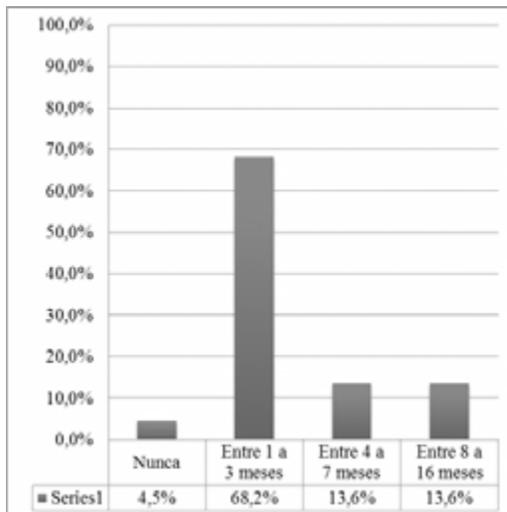


Figura 7. Última capacitación realizada en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

El desempeño de los colaboradores está relacionado con la competitividad de la compañía pues si estos presentan un bajo rendimiento laboral, disminuirá su productividad y por ende su nivel de competitividad en el mercado también lo hará; se observó que casi siempre (87%) la capacitación es considerada una ventaja competitiva en las IPS, también se analizó que casi siempre (92,5%) buscan, con sus planes de capacitación, mejorar su capacidad de competitividad y casi siempre (81,5%) se preparan para la globalización.

Ocasionalmente (59,8%) las empresas destinan un mayor porcentaje de inversión en capacitación a los procesos estratégicos, es decir en aquellos que permiten ganar mercado, también se observó que frecuentemente (79,3%) hay organizaciones que destinan mayor porcentaje de la inversión en capacitación a los procesos operativos, es decir a los procesos necesarios para que la empresa funcione; garantizando que los programas ofrecidos sean de calidad lo cual se demuestra en los indicadores de desempeño; se evidencia entonces que las IPS casi siempre (93,5%) consideran que las capacitaciones realizadas al personal se ven reflejadas en el mejor desempeño laboral.

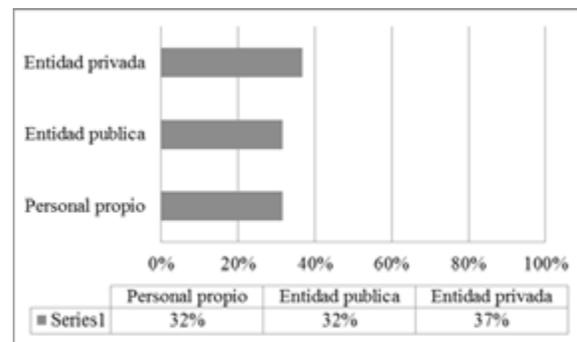


Figura 9. Frecuencia de capacitaciones por instituciones en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

Se observó que las empresas frecuentemente (68,5%) cuentan con indicadores para evaluar los resultados obtenidos con las capacitaciones realizadas, por esta razón, frecuentemente (63%) las áreas de gestión humana verifican el impacto de los programas de capacitación y realizan seguimiento al proceso con el fin de verificar la aplicación de lo aprendido en el desempeño de cada uno de los puestos de trabajo.

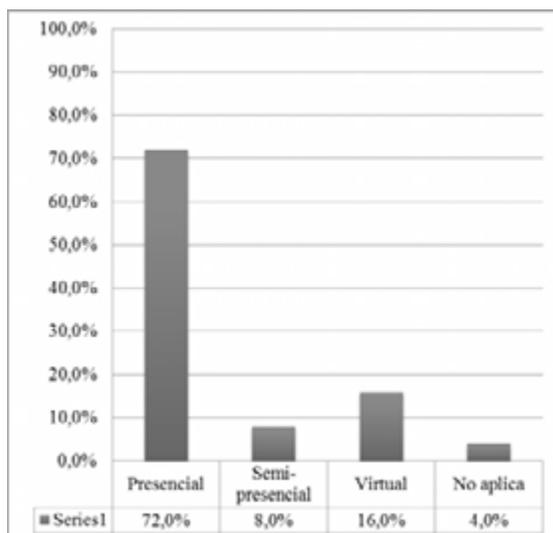


Figura 10. Medio utilizado para realizar las capacitaciones en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

La etapa de evaluación del plan de capacitación determina la efectividad y calidad de los programas; se analizó que casi siempre (82,5%) las empresas evalúan a su personal una vez finalizada la capacitación, adicional a esto frecuentemente (69,5%) evalúan a los instructores encargados de los programas; con el fin de llevar seguimiento y control del plan en general.

Competencias que influyen en la aplicación de capacitación en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la Ciudad de Villavicencio

La capacitación por competencias debe establecerse según las necesidades de los colaboradores, se observó que ocasionalmente (59,8%) las empresas apoyan mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren su efectividad y productividad. Casi siempre (82,5%) gestión humana en las empresas impulsa a los jefes para que informen de forma clara sus expectativas en la organización y a partir de ellas puedan tomar las medidas necesarias para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores; también se evidenció que frecuentemente (75%) esta área lidera programas de capacitación para mejorar las competencias integrales de los jefes, con el fin de aumentar las fortalezas del personal a fin de que sean buenos líderes en sus equipos de trabajo (ver figura 11).

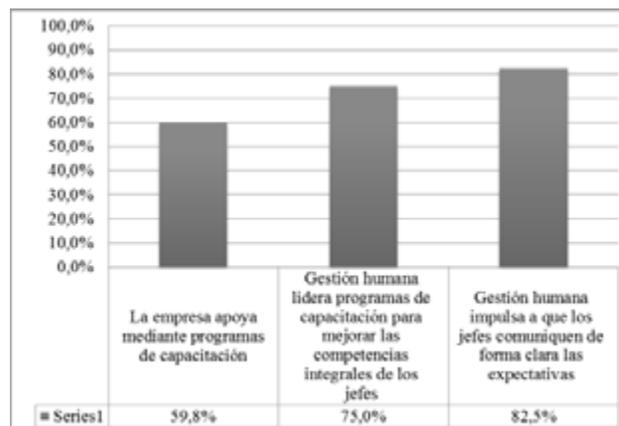


Figura 11. Estrategias de apoyo de las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

Las empresas frecuentemente (80,5%) efectúan programas de capacitación que permiten desarrollar y fortalecer las competencias de servicio al cliente, pues son las que las hacen más competitivas e influyen en la fidelidad de los clientes; además se evidenció que frecuentemente (75%) estos programas pretenden

mejorar la competencia de la innovación con el fin de ir a la vanguardia en la prestación de los servicios, no obstante en relación con la segunda lengua, tema importante en la actualidad para las organizaciones, se observó que las empresas ocasionalmente (40,3%) ejecutan programas de formación orientados al mejoramiento de las competencias relacionadas con este tema (ver figura 12).

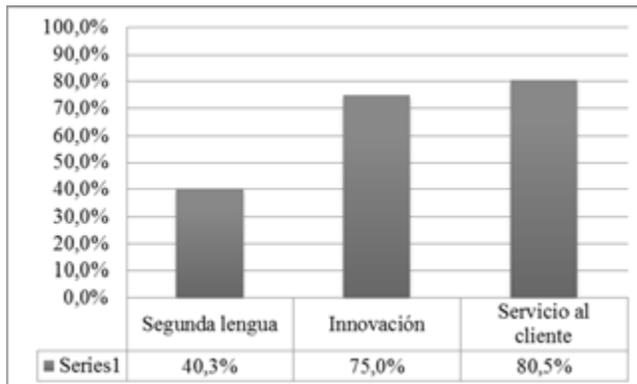


Figura 11. Competencias desarrolladas en las capacitaciones realizadas en las IPS de Villavicencio, 2017. fuente. Los autores

Discusión

Procesos de inducción en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio

En la gestión del talento humano es fundamental realizar la inducción al personal, pues se busca fomentar la confianza del colaborador con la organización a fin de reducir las dudas relacionadas con el nuevo puesto de trabajo (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2001), de tal manera que una vez comience a realizar sus labores, lo hagan de la mejor forma posible y su nivel de efectividad no se afecte.

La formalización de los programas es de suma importancia ya que garantiza la calidad del proceso pues se realiza bajo unos parámetros establecidos con una planeación previa. Se observó que las IPS actualmente cuentan con planes formalmente implementados en los que se establece el entrenamiento del personal nuevo, ascendido o trasladado; se les proporciona el conocimiento básico de la empresa y todo lo relacionado con el puesto de trabajo y sus responsabilidades.

En la planeación del programa de inducción se fija el tiempo de duración que varía según las políticas y metodología de la empresa, pues se busca realizar los dos tipos de inducción (general y específica) para posteriormente, si está establecido, realizar la evaluación de la eficacia del proceso en el aprendizaje de los colaboradores. Corral, Velasco, & Serrano (2001) Adicionalmente es importante establecer el responsable de realizar la inducción pues será el encargado de ejecutar todo el proceso hasta su correspondiente evaluación, la inducción es una de las funciones de Recursos Humanos.

Una vez establecido el responsable y el tiempo utilizado en la inducción se procedió a identificar la metodología utilizada en la ejecución del proceso, según la Universidad Dr. José Matías Delgado (2005) en la primera etapa se debe facilitar la información general de la empresa, en ella el encargado del

proceso generalmente suele realizar un repaso de las políticas, procedimientos y demás temas relacionados con los empleados y salarios de forma que muestre una visión panorámica de la compañía. Lo cual evidencia que las IPS realizan la inducción por etapas, en las que inicialmente se proporciona información general y luego se realiza la presentación de las áreas y la descripción del puesto de trabajo, así como las responsabilidades que este conlleva.

Aplicada la primera etapa se procede a presentar al nuevo colaborador en las diferentes áreas de la organización con el fin de socializar la información propia del cargo, facilitando así la adaptación del personal al clima de trabajo, con el fin de resolver dudas referentes al puesto y tareas asignadas. Para finalizar es necesario realizar control y seguimiento al proceso con el objetivo de evaluar la eficacia de la inducción y asegurar la integración del colaborador en el grupo de trabajo (Universidad Dr. José Matías Delgado, 2005).

Además es necesario entrenar al personal que es transferido o ascendido, ya que este llega a un cargo nuevo que requiere unas características diferentes y según Castillo (2013) la inducción es un proceso dirigido no solo al personal que ingresa a la empresa, sino también está enfocado en el que se encuentre en una situación desconocida como ocurre en una transferencia o un ascenso.

Procesos de inducción en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio

Es importante que las organizaciones estructuren programas de capacitación para que disminuyan las debilidades que se presenten a nivel organizacional, pues como lo afirman Torres & Torres (2010) involucra una educación y aprendizaje que se traducen en un cambio de conducta y por lo tanto los programas que se implementen deben responder a unas necesidades previamente identificadas con el fin de un mejoramiento organizacional, logrando así un avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos pues al ser un proceso considerado importante generalmente se fijan los programas para tratar temas específicos planeados con anterioridad. Es necesario establecer los temas que tratará el programa de capacitación y a quienes va dirigido, pues según el tema y el grupo al que está enfocado se podrá determinar si es necesario aplicar el programa por áreas o si por el contrario hay temas generales en los que no es relevante el área al que pertenezca el colaborador; por ende se puede decir que el servicio al cliente juega un papel importante según al sector en el que se encuentran las empresas, ya que del trato que se les proporcione a los clientes dependerá su fidelidad y la credibilidad de las organizaciones.

Las IPS buscan instruir al personal con regularidad con el fin de que su productividad y motivación no disminuyan, y por el contrario se sienta cómodo con su trabajo en la organización; por lo tanto, a la hora de elaborar los planes de capacitación es importante contar con el apoyo de todas las áreas, pues de esta forma se identifican las verdaderas necesidades del personal.

Las capacitaciones generalmente están dirigidas a ciertas áreas de la organización dependiendo del tema a reforzar y del plan de capacitación previamente establecido; en muchas ocasiones unas áreas se capacitan con más frecuencia que otras con el fin de mejorar las competencias del personal de tal forma que se aumente su productividad y efectividad. Las IPS se enfocan en capacitar con mayor frecuencia

el nivel operativo, pues esta área es considerada importante para aquellas que buscan reforzar los conocimientos y competencias de sus colaboradores con el fin de mejorar y ofrecer un buen servicio al cliente.

La frecuencia con la que se realizan las capacitaciones depende de lo establecido en el plan, ya que los tiempos se determinan según las necesidades identificadas para que la capacitación sea oportuna, pues como lo afirman Rodríguez & Morales (2008) es necesario tener en cuenta que el aprendizaje producto de la capacitación debe ser aplicado, pues esto lleva a la experiencia y esta permite que el colaborado realice sus labores con total confianza de lo que está haciendo.

Teniendo en cuenta que las empresas han establecido sus planes de capacitación para ejecutarlos con regularidad, también es necesario establecer quién va a realizar las capacitaciones ya que el encargado debe contar con los recursos necesarios de tal manera que sea un proceso productivo para el personal. Torres & Álvarez (2016) afirman que para determinar quien realiza las capacitaciones deben tenerse en cuenta los planes establecidos con anterioridad, y se incluyan los temas que necesitan ser reforzados de tal forma que si la capacitación la va a realizar una entidad externa esta trate el tema adecuado y orientado hacia el sector en el que se encuentra la empresa.

Para el desarrollo de los planes de capacitación se requieren los recursos necesarios, tanto para el proceso de planeación y ejecución del plan como para el de evaluación y seguimiento, por esta razón es importante que la compañía motive al personal a capacitarse para seguir creciendo personal y profesionalmente, pues según Böhr (2008) lo ideal es que el proyecto personal de los colaboradores y el proyecto de la empresa coincidan pues si hay diferencias entre ellos tarde o temprano una de las partes se va a sentir frustrada; la motivación de la persona y la productividad de la empresa se afectarán. Por lo anterior es importante que la organización establezca una estrategia que permita un intercambio de promesas y retribuciones entre empresa y colaborador de manera que ambos alcancen sus intereses individuales sin dejar de lado el interés común que comparten. Con el fin de mejorar la competitiv

idad para que el servicio ofrecido sea óptimo y de calidad es necesario incentivar al personal, por ello las IPS invierten en planes de capacitación eficientes que busquen mejorar los procesos de las mismas, con el objetivo de que se garanticen unos programas de calidad cuyos resultados se vean reflejados en los indicadores de desempeño. Algunas empresas han optado por facilitar recursos a los colaboradores que permitan el acceso a las capacitaciones de tal forma que estos se vean motivados a participar en estos programas para posteriormente aplicarlos en sus puestos de trabajo. También se analizó que a pesar de estar en un entorno globalizado y en el que las TIC juegan un papel importante, las empresas han optado por capacitaciones presenciales.

El nivel de competitividad es significativo pues actualmente el mercado establece unos índices determinados por el sector al que se pertenece, por esta razón como lo afirman Rodríguez & Morales (2008) la capacitación es vital para las organizaciones ya que el desarrollo integral de los colaboradores los convierte en personas preparadas para satisfacer las necesidades de los consumidores de forma directa; por lo que las IPS buscan con sus planes de capacitación mejorar la competitividad y prepararse para afrontar los retos que trae la globalización.

Una vez aplicadas las capacitaciones es necesario realizar un seguimiento y control al plan ya que es importante conocer el nivel de eficacia y eficiencia de este, pues un aprendizaje es efectivo cuando este se transforma en acción en el puesto de trabajo y se evidencia una mejora en la relación desempeño/resultado (Coronel, 2010); por ello se deben implementar sistemas de medición como indicadores o algún método de control que evidencie el resultado de los programas aplicados y la calidad de estos de forma que se puedan evaluar a todos los involucrados en el proceso. Se evidencia la relevancia de un método de control del proceso de para que se cumplan los objetivos trazados, por lo cual gestión humana realiza seguimiento a la aplicación de lo aprendido según el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

Cuando se habla de evaluación no solo se evalúan los resultados, también es necesario evaluar la metodología utilizada y al capacitador, a fin que se establezca si es competente y la metodología que utiliza es eficaz; según Siliceo (2006) la evaluación del

plan de capacitación es la forma mediante la que se mide la labor de los instructores con el propósito de obtener información que permita mejorar habilidades y corregir posibles errores.

Competencias que influyen en la aplicación de capacitación en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio.

De acuerdo al desempeño del colaborador en su puesto se puede determinar si es necesaria una capacitación para fortalecer sus competencias, pues según Martínez & Martínez (2009) estas buscan permitir que los colaboradores se desempeñen exitosamente en su cargo y en consecuencia se consideran como una cualidad personal e intransferible en la ejecución de un trabajo determinado.

La capacitación por competencias debe implementarse según las necesidades de los colaboradores, por esta razón es indispensable realizar una evaluación al personal de manera que se puedan establecer aquellas que necesitan ser reforzadas y se pueda mejorar el rendimiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales trazados; pues el fortalecimiento de estas permite que los colaboradores sean más productivos y la organización crezca, a fin de que se generen mejoras en sus competencias profesionales y capacidades interpersonales y se orienten a quienes requieran capacitaciones (ESAN, 2016).

Una vez establecida la capacitación es necesaria, las competencias a reforzar, el resultado de esta y a quienes está dirigida, como lo afirma Varela (2003) se debe realizar una clasificación de las mismas pues deben ser tratadas de forma particular frente al desempeño del colaborador ya que afectan la competitividad de la compañía y se deben identificar y fortalecer las que sean consideradas críticas para el desarrollo de labores relacionadas con la actividad de la empresa, todo con el fin de reforzar las áreas que influyen en la competitividad y productividad.

Conclusiones

En las IPS de la ciudad los procesos de inducción y capacitación cuentan con planes formalizados para cada uno de los procesos lo que facilita la adaptación del personal nuevo a las empresas y disminuye las inquietudes que afectan la productividad de estos.

En cuanto al proceso de inducción realizado a los nuevos colaboradores que ingresan a las organizaciones, actualmente se realiza en un plazo de uno a cuatro días, es realizado generalmente por el jefe inmediato quien es el encargado de realizar la inducción general y particular a los colaboradores. Para evaluar la efectividad del proceso de inducción y realizar un control y seguimiento generalmente se diligencia un acta con el fin de evidenciar lo entrenado, de esta forma se lleva a cabo una retroalimentación en la que se exponen las posibles falencias que se puedan presentar en el proceso y si es necesario modificar la metodología de entrenamiento.

Los programas de capacitación en las IPS se desarrollan bimestralmente de manera presencial como una estrategia de motivación efectiva que permite fortalecer los conocimientos y competencias del personal, para el aumento de la productividad de estos así como la calidad del servicio ofrecido; estos programas están enfocados en temáticas relacionadas con el servicio al cliente y la calidad del mismo, especialmente en el nivel operativo con el fin de mejorar la competitividad de la organización preparándola para la globalización y los desafíos que se presenten en el mercado.

Una vez finalizado el proceso de capacitación los planes incluyen una etapa de evaluación, para esto gestión humana frecuentemente realiza seguimiento a la aplicación de lo aprendido en los puestos de trabajo teniendo en cuenta los indicadores de desempeño; estos indicadores no solo evalúan a los colaboradores sino también a la metodología utilizada y a los instructores, pues se mide si realmente los planes de capacitación influyen positivamente en el desempeño laboral del personal.

Las IPS consideran que las capacitaciones son una ventaja competitiva que les permite ofrecer un servicio de calidad así como también fortalecer las competencias de sus colaboradores, por lo que como estrategia de motivación y mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos el área de gestión humana busca apoyar la mejora

continua.

En las IPS el departamento de gestión humana frecuentemente lidera programas que buscan fortalecer las competencias integrales de los jefes de manera que la comunicación y liderazgo mejoren en relación con los demás colaboradores, también las empresas están enfocadas en reforzar las competencias de servicio al cliente e innovación, lo anterior con el fin de contar con un personal altamente capacitado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Nuevo Enfoque Diccionario Preguntas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Böhrt, M. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: Reflexiones integradas. *Revista Número 8 Universidad Católica de Bolivia*.
- Castillo, D. (Mayo de 2013). Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Will.
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como un Inversión para Desarrollo. *Revista de Investigación Científica en Psicología CDID*, 71-76.
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2001). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *El buzón de Pacioli*.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ESAN, C. (19 de Septiembre de 2016). *Conexión ESAN*. Recuperado el 01 de Abril de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>
- Frigo, E. (25 de 03 de 2015). ¿Qué es la capacitación, y que gana la organización al capacitar a su personal? Obtenido de www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm
- García, J. (2005). *EL Proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía, 40-62.
- Gonzales, A., & Pico, L. (23 de Marzo de 2012). *Insatisfacción Laboral En El Sector Salud*. Obtenido de <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/insatisfaccion-laboral-en-el-sector-salud.html>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y Métodos*. Santiago de Chile.
- Minsalud. (2018). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de *Ministerio de Salud y Protección Social*: <https://prestadores.minsalud.gov.co/directorio/consultaIPS.aspx>
- Rodríguez, J., & Morales, S. (2008). *La Capacitación en las Organizaciones Modernas*. Punto de vista, 1-4.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F: Editorial Limusa.
- Torres-Flórez, D., & Álvarez, H. (2016). Los procesos de inducción y capacitación en las IPS de Villavicencio. *Asociación Colombiana de Facultades de Administración*, 393-413.
- Torres-Flórez, D (2018), *Medición de impactos de gestión humana en pymes*, Universidad de los Llanos, Grupo de Investigación GYDO, Villavicencio
- Torres-Flórez, D (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9. Recuperado a partir de <http://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/149>
- Torres-Florez, D., Rodríguez-Trujillo, T., Iturralde Mota, O., & Ibarguen-Mosquera, H. (2019). *La importancia de entrenamiento (inducción y*

capacitación) en los hoteles de Villavicencio, Meta Colombia. Ideas Concyteg, 61-73. Obtenido de <http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019&numero=209>

Torres, M., & Torres, C. (2010). Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratorios de Colombia. Recuperado el 01 de Abril de 2018, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
 Universidad Dr. José Matías Delgado. (2005). Plan de inducción al sistema de gestión de calidad. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADHP0000584/C2.pdf>

Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de Revista Latinoamericana de Administración: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603006>

Derechos de Autor (2021) Dagoberto Torres-Flórez, Karen Alexandra Espejo Cortes y Alfredo Pérez Paredes

Este texto está protegido por la licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Usted es libre de Compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato- y Adaptar el documento -remezcla, transformar y crear a partir del material- para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de la licencia - Texto completo de la licencia](#)