

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

***BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN EN RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LAS
PERSONAS COLABORADORAS DEL
SERVICIO DE MATERNIDAD DEL ÁREA DE
ENFERMERÍA DEL HOSPITAL SAN VICENTE
DE PAÚL DE HEREDIA DURANTE EL I
CUATRIMESTRE DEL 2025.***

JÉSSICA VARELA SÁNCHEZ

Costa Rica
Noviembre, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
AGRADECIMIENTOS.....	xiv
DEDICATORIA	xv
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	xvi
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.2. Delimitación del problema	7
1.1.3. Justificación	7
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1. Inducción	9
2.1.2. Objetivo de la inducción de personal.....	9
2.1.3. Importancia del proceso de inducción	9
2.1.4. Tipos de inducción laboral.....	14
2.1.5. Ámbitos de la inducción	15
2.1.6. Niveles de la inducción de personal	16

2.1.7. Proceso de inducción de personal paso a paso	17
2.1.8. Programa de integración	23
2.1.9. Elementos de un programa formal de inducción.....	25
2.1.10. Oportunidades y errores.....	26
2.1.11. Beneficios de los programas de inducción	29
2.1.12. Concepto de desempeño	29
2.1.13. Concepto de evaluación del desempeño.....	31
2.1.14. ¿Por qué evaluar el desempeño?	32
2.1.15. Etapas de la gestión del desempeño humano	34
2.1.16. ¿Cómo establecer objetivos efectivos?	41
2.1.17. ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....	42
2.1.18. Métodos para evaluar el desempeño	45
2.1.19. Posibles problemas de evaluación	51
2.1.20. Evaluaciones sesgadas.....	53
2.1.21. Conducción de la entrevista de evaluación	55
2.1.22. ¿Qué es la administración del desempeño?.....	56
2.1.23. El papel del administrador en la administración del desempeño	57
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	58
2.3. MARCO CONTEXTUAL	68
2.3.1. Antecedentes	68
2.3.1.1. Historia	68
2.3.1.2. Ubicación geográfica	72
2.3.2. Marco estratégico.....	72
2.3.2.1. Misión.....	72
2.3.2.2. Visión.....	72
2.3.2.3. Valores	73

2.3.3. Descripción del hospital y servicios	73
2.3.4. Organigrama	81
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	83
3.1. ENFOQUE.....	84
3.1.1. Enfoque cuantitativo.....	85
3.1.2. Enfoque cualitativo.....	89
3.1.3. Proceso mixto	94
3.2. ALCANCE	95
3.3. DISEÑO.....	97
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	102
3.4.1. Población	103
3.4.2. Muestra.....	104
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	106
3.4.4. Consideraciones éticas	106
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	108
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS.....	109
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	111
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	112
4.1. GENERALIDADES	113
4.2. ENCUESTA APLICADA	113
4.2.1. Datos generales.....	113
4.2.2. VARIABLE 1. Inducción de personal.....	117
4.2.3. VARIABLE 2. Relación entre el programa de inducción y el desempeño.	135
4.2.3.1. INDICADOR 1: Percepción de los colaboradores en la influencia del programa de inducción en el desempeño.	135
4.2.3.2. INDICADOR 2: Aspectos de mejora.	141

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	148
5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	149
5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA	150
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
6.1. CONCLUSIONES.....	155
6.2. LIMITACIONES	158
6.3. RECOMENDACIONES.....	158
CAPÍTULO VII. PROPUESTA.....	164
7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	165
7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ	165
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	165
7.3.1. Objetivo general.....	165
7.3.2. Objetivos específicos	166
7.4. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	166
7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	167
7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA	167
7.6.1. Propuesta 1: Diseño del manual de inducción para los colaboradores del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.	168
Índice	170
1.Introducción.....	172
2. Alcance del manual de inducción.....	172
3. Objetivo general	172
3.1. Objetivos específicos	172
4. Cronograma del programa de inducción.....	173
5. Historia	175

6. Ubicación	180
7. Tipo de Hospital:	180
8. Extensión:	180
9. Población:	180
10. Áreas:.....	180
11. Camas por servicio:	180
12. Servicios de apoyo:	181
13. Servicios:.....	182
14. Programas y proyectos:.....	182
15. Servicios por módulos y niveles.....	183
16. Organigrama	187
17. Marco estratégico	187
17.1. Misión	187
17.2. Visión.....	188
17.3. Valores.....	188
18. Etapas de un programa de inducción	188
19. Recursos para implementar la inducción de personal.....	190
20. Condiciones previas al contrato de trabajo	190
21. Contrato de trabajo.....	191
22. Cumplimiento de la jornada de trabajo	194
23. Jornada de trabajo extraordinaria	196
24. Día libre	197
25. Salarios	198
26. Obligaciones de las personas funcionarias.....	199
27. Ética	203
28. Beneficios sociales	208

29. Obligaciones de los representantes patronales	209
30. Obligaciones de los jefes.....	210
31. Prohibiciones a los trabajadores.....	210
32. Deber del trabajador.....	214
33. Permisos	215
34. Permisos sin goce de salario	215
35. Permisos con goce de salario.....	215
36. Tardías	216
37. Ausencias.....	218
38. Abandono de trabajo	219
39. Evaluación del programa de inducción	220
40. Glosario.....	220
7.6.2. Propuesta 2: Propuesta de campaña informativa: “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”.....	221
7.6.2.1 Objetivo general	222
7.6.2.1.1 Objetivos específicos	222
Objetivo específico 1:	222
Objetivo específico 2:	222
Objetivo específico 3:	222
7.6.2.2. Actividades	222
7.6.2.3. Presupuesto total de la campaña informativa “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”	228
7.6.2.4. Recursos para implementar la campaña informativa	229
7.6.2.5. Cronograma de la campaña informativa “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”	230
7.6.3. Propuesta 3: Elaborar un cuestionario para evaluar el programa de inducción. ...	230
Parte I. Evaluación general del programa de inducción	231

Parte II. Evaluación específica del programa de inducción	232
Referencias.....	236
ANEXOS.....	239
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS.....	239
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA	246
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	247
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	250
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR	251
ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN.....	252

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	104
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	106
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.	110
Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar de forma continua en el servicio de maternidad?	113
Tabla 5. ¿Cuál es su género?.....	114
Tabla 6 ¿En cuál rango de edad se encuentra?	115
Tabla 7. ¿Qué puesto desempeña?.....	116
Tabla 8. ¿Cuándo ingresó a laborar al Servicio de maternidad por parte de quién se le dio la bienvenida?	117
Tabla 9. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl recibió el proceso de inducción?	118
Tabla 10. ¿Cuándo recibió la inducción?	119
Tabla 11. ¿Cuánto tiempo duró la inducción?	120
Tabla 12. ¿Considera que el tiempo de duración de la inducción que usted recibió fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos?	121
Tabla 13. ¿Qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores?.....	123
Tabla 14. ¿Cómo se le convocó a realizar el proceso de inducción?.....	124
Tabla 15. ¿El programa de inducción que recibió fue?	125
Tabla 16. ¿Quién era el encargado de realizar el proceso de inducción cuando usted lo recibió?	126
Tabla 17. ¿Conoce usted si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado?	127
Tabla 18. ¿Marque con una X los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción?	128

Tabla 19. ¿Considera usted que el programa de inducción incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo?.....	131
Tabla 20. ¿Cómo califica el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl?	132
Tabla 21. ¿Qué recomendación le daría al encargado del programa de inducción para futuras inducciones de los nuevos funcionarios?.....	133
Tabla 22. ¿Considera que recibir un programa de inducción de personal influyó en su desempeño laboral?.....	135
Tabla 23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que influyeron en su desempeño?....	137
Tabla 24. ¿Considera usted que el programa de inducción le ha ayudado a ser más productivo?	139
Tabla 25. ¿Cuáles temas considera usted que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital?	141
Tabla 26. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción?	144
Tabla 27. Diagrama de Grantt.	166
Tabla 28. Presupuesto de la Propuesta.....	167
Tabla 29. Cronograma del programa de inducción.	173
Tabla 30. Cantidad de camas por servicios del hospital San Vicente de Paúl.....	181
Tabla 31. Programas y proyectos del hospital San Vicente de Paúl.	182
Tabla 32. Servicios del hospital San Vicente de Paúl por modulo y niveles.	183
Tabla 33. Presupuesto total de la campaña informativa.....	229
Tabla 34. Cronograma de la campaña informativa.	230

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Puntos principales de un programa de socialización.	22
Figura 2. Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados	26
Figura 3. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	33
Figura 4. Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.	40
Figura 5. Proceso cíclico de la gestión del desempeño humano.	41
Figura 6. Una escala de evaluación grafica con estándares poco claros.....	51
Figura 7. Áreas.....	81
Figura 8. Servicios de apoyo	81
Figura 9. Organigrama Hospital San Vicente de Paúl.....	82
Figura 10. Las rutas de la investigación	85
Figura 11. Proceso cuantitativo	86
Figura 12. Proceso cualitativo	90
Figura 13. Alcances de los estudios	95
Figura 14. Clasificación de los diseños cuantitativos	97
Figura 15. Ejemplos de la relación entre variables independiente (causa) y dependiente (efecto)	98
Figura 16. Tipos de diseño no experimentales	100
Figura 17. Diseño no experimental transversal.....	101
Figura 18. Diseños de investigación no experimentales	102
Figura 19. Proceso general para seleccionar una muestra.....	105
Figura 20. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar de forma continua en el servicio de maternidad?.....	113
Figura 21. ¿Cuál es su género?	114
Figura 22. ¿En cuál rango de edad se encuentra?.....	115
Figura 23. ¿Qué puesto desempeña?	116

Figura 24. ¿Cuándo ingresó a laborar al Servicio de maternidad por parte de quién se le dio la bienvenida?	117
Figura 25. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl recibió el proceso de inducción?	118
Figura 26. ¿Cuándo recibió la inducción?	119
Figura 27. ¿Cuánto tiempo duró la inducción?	121
Figura 28. ¿Considera que el tiempo de duración de la inducción que usted recibió fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos?	122
Figura 29. ¿Qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores?	123
Figura 30. ¿Cómo se le convocó a realizar el proceso de inducción?	124
Figura 31. ¿El programa de inducción que recibió fue?.....	125
Figura 32. ¿Quién era el encargado de realizar el proceso de inducción cuando usted lo recibió?	126
Figura 33. ¿Conoce usted si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado?	128
Figura 34. ¿Marque con una X los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción?	130
Figura 35. ¿Considera usted que el programa de inducción incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo?.....	131
Figura 36. ¿Cómo califica el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl?	133
Figura 37. ¿Qué recomendación le daría al encargado del programa de inducción para futuras inducciones de los nuevos funcionarios?	134
Figura 38. ¿Considera que recibir un programa de inducción de personal influyo en su desempeño laboral?.....	136
Figura 39. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que influyeron en su desempeño?	138

Figura 40. ¿Considera usted que el programa de inducción le ha ayudado a ser más productivo?	139
Figura 41. ¿Cuáles temas considera usted que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital?	142
Figura 42. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción?	144
Figura 43. Organigrama Hospital San Vicente de Paúl.....	187
Figura 44. Anuncio 1	224
Figura 45. Anuncio 2	224
Figura 46. Anuncio 3	224
Figura 47. Publicación del web master	226
Figura 48. Caja Noticias	227
Figura 49. Logo de la campaña informativa.....	228

AGRADECIMIENTOS

Hoy viernes 7-11-2025 al concluir mi tesis de licenciatura en la carrera de administración de negocios con énfasis en recursos humanos quiero dar gracias infinitas a Dios todopoderoso por haberme dado vida, salud, el tiempo necesario para desarrollar cada capítulo de esta tesis, perseverancia, inteligencia, sabiduría y por haber provisto los recursos económicos para que yo estudiara desde que entre a esta Universidad. Todos mis logros son gracias a Dios.

Agradezco a mi esposo Adonis Acuña Arguello por su apoyo incondicional por estar apoyándome todos estos años desde que empecé la licenciatura, muchas gracias esposo.

También quiero agradecerle a mi profesora y tutora Susana Araya Zamora por cada clase y tutoría que me dio ya que sin sus explicaciones y paciencia no hubiera logrado salir adelante. Mil gracias por ser mi profesora y tutora de tesina y tesis y por todo su apoyo durante este tiempo de estudio.

También quiero agradecer al Dr. Alejandro Calderón Céspedes, coordinador del Área de investigación en salud y seguridad social CENDEISSS y a la Dra. Mildreth Garza Jiménez quien en ese momento era la directora la dirección de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia por haberme dado la autorización para realizar esta tesis en el hospital San Vicente de Paúl en el servicio de enfermería.

Y finalmente me gustaría agradecer a todo el personal de enfermería del servicio de maternidad del hospital San Vicente de Paúl por haberme ayudado a llenar el instrumento de recolección de datos.

DEDICATORIA

Mi hija Jessica Naomy me acompañó a estudiar cuando apenas iniciaba mis estudios en la carrera de administración de negocios con énfasis en recursos humanos ya que ella iba en mi vientre creciendo, recuerdo esas clases de mate financiera y como se emocionaba dando pataditas en mi vientre cuando escuchaba al profesor.

El tiempo fue pasando y mi hija creciendo, pero ella siempre estuvo apoyándome, saludaba a los profesores en las clases virtuales y en las tutorías de la tesis. Por todas esas razones este título universitario te lo dedico hijita Jessica Naomy Esquivel Varela y quiero decirte que eres mi mayor fuerza y motivación.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Actualmente es de suma importancia que las organizaciones realicen procesos formales de inducción para sus colaboradores porque esto les permite un acercamiento con su nuevo lugar de trabajo, se sientan partes de ésta y les va a generar mayor seguridad cuando tengan que desarrollar sus funciones ya que es en este proceso de inducción que se les va a explicar temas importantes que toda persona colaboradora necesita conocer para ubicarse en su centro de trabajo y sentirse cómodo.

Aunado a lo anterior, es importante destacar que un proceso formal de inducción puede influir en el desempeño laboral de un colaborador porque este al haber recibido una inducción previa va a tener un conocimiento sobre los objetivos de la organización y los que las personas funcionarias tienen que alcanzar para lograr un buen desempeño laboral, lo que le va a permitir cometer menos errores y desarrollar sus funciones de una mejor manera.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del área de enfermería del servicio de maternidad del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025

En esta investigación, se trabaja un enfoque cuantitativo, caracterizado por su capacidad para recopilar datos en forma numérica, lo que permite identificar y analizar patrones, tendencias y relaciones. Los datos fueron obtenidos de 64 colaboradores del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia a través de un cuestionario que incluye preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

Después de obtener los resultados de la aplicación del cuestionario, la inducción de personal se revela como un factor crucial que tiene relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras ya que ofrece una serie de beneficios importantes como facilitar la adaptación, comprensión de roles, expectativas, compromiso, confianza, seguridad, reducir la

incertidumbre entre otros, es por eso que se concluye que es de vital importancia que en todas las organizaciones se aplique la inducción de personal.

Además, se identifica que el hospital San Vicente de Paúl en algún momento sí aplicó el proceso de inducción de personal a sus colaboradores, sin embargo, al consultar a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl indicaron que actualmente no se está aplicando por lo que resulta necesario comprender la importancia que tiene este proceso y su relación con el desempeño laboral de un colaborador. Por otra parte, una vez que se retome el proceso de inducción es de suma importancia realizarle mejoras y actualizarlo para futuras inducciones.

Entre los hallazgos más destacados, se identifica que anteriormente en el hospital San Vicente de Paúl se aplicaba un proceso de inducción de personal a los colaboradores nuevos que ingresaban a laborar pero que desde hace un tiempo ya no se está aplicando. Además, el programa que se aplicaba no incluía todos los temas necesarios para que un funcionario se orientara fácilmente en su trabajo y que existe una relación entre la inducción de personal con la productividad y desempeño de un colaborador.

Palabras clave: Inducción, desempeño laboral, beneficios, enfermeras, maternidad.

ABSTRACT

Currently, it is of utmost importance that organizations implement formal induction processes for their employees because this allows them to become familiar with their new workplace, feel like they belong, and gain greater confidence when performing their duties. This is because it is during this induction process that important topics are explained that every employee needs to know to settle into their workplace and feel comfortable.

In addition to the above, it is important to highlight that a formal induction process can influence an employee's job performance. Having received prior induction, the employee will have a better understanding of the organization's objectives and the goals that employees must achieve to attain good job performance, which will allow them to make fewer mistakes and perform their duties more effectively.

The general objective of this research is to analyze the benefits of an induction program in relation to the job performance of nursing staff in the maternity ward of the San Vicente de Paúl Hospital in Heredia during the first four months of 2025.

This research employs a quantitative approach, characterized by its ability to collect data numerically, allowing for the identification and analysis of patterns, trends, and relationships. Data was obtained from 64 nursing staff members in the maternity ward of the San Vicente de Paúl Hospital in Heredia through a questionnaire that included closed, open, and semi-open questions.

After obtaining the results of the questionnaire, employee induction emerged as a crucial factor influencing employee performance, offering a series of important benefits such as facilitating adaptation, understanding roles and expectations, fostering commitment, building trust and security, and reducing uncertainty, among others. Therefore, it is concluded that it is vital for all organizations to implement employee induction programs. Furthermore, it was identified that San Vicente de Paúl Hospital did at some point implement a staff induction process for its employees. However, when consulted, the Human Resources Management Unit of San Vicente de Paúl Hospital indicated that it

is not currently being implemented. Therefore, it is necessary to understand the importance of this process and its relationship to an employee's job performance. Moreover, once the induction process is resumed, it is crucial to improve and update it for future inductions.

Among the most significant findings, it was identified that San Vicente de Paúl Hospital previously implemented a staff induction process for new employees, but this has not been the case for some time.

Additionally, the program that was used did not cover all the necessary topics for an employee to easily orient themselves in their work, and a relationship exists between staff induction and an employee's productivity and performance.

Keywords: Induction, job performance, benefits, nurses, maternity.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. *Antecedentes internacionales y nacionales*

Actualmente las organizaciones han tomado más conciencia sobre lo importante que es inducir al nuevo colaborador al momento de ingresar a laborar, por esa razón, los departamentos de gestión de personal cada vez deben preocuparse más por desarrollar mejores planes de inducción que le permitan al nuevo trabajador un mejor acercamiento a la organización. A través del tiempo a nivel nacional e internacional se han desarrollado diferentes investigaciones sobre la relación que existe entre la inducción de personal y el desempeño laboral de una persona funcionaria.

El estudio de Paz (2022) titulado *Programa de Inducción para el Desempeño Laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo*, define como objetivo general proponer un programa de inducción que repercuta de forma positiva en el desempeño laboral de los servidores de la Oficina Regional Norte del INPE – Chiclayo. La población para este estudio de investigación fue de 100 trabajadores de la Unidad de Administración de la Oficina Regional Norte INP y la muestra que se utilizó fue de 30 trabajadores de la unidad anteriormente mencionada.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se indica que en la Oficina Regional Norte INPE, no se desarrolla un programa de inducción formal, solo se realizan charlas informativas por lo cual es prioritario proponer un programa de inducción que brinde información sobre las necesidades y pretensiones de la entidad, fortaleciendo el sentido de identidad institucional y que genere un desempeño laboral eficaz, el programa de inducción debe orientar al talento humano con la misión, visión, objetivos y valores de la entidad, además, debe permitir gestionar un equipo de personas eficientes, comprometidas, con aptitudes y satisfacción, procurando minimizar el proceso defectuoso de las gestiones. (p.33).

La investigación desarrollada por Sánchez et al. (2021) menciona *Elaboración de un plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño*

para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, define como objetivo general elaborar la propuesta de plan de inducción, manual descriptivo de puestos e instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, adecuados a las características políticas y culturales, para favorecer la dirección de personas. La población analizada estuvo conformada por un total de veinte personas, que incluyen ocho miembros de la Junta Directiva y doce colaboradores de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA). No se realizó un muestreo para el desarrollo del trabajo de investigación.

En cuanto a los resultados obtenidos de esta investigación en la parte de inducción, se destacan los siguientes:

Actualmente, la asociación no cuenta con un plan de inducción que se adecúe a los objetivos, pero sí realizan la inducción de manera empírica, de forma general como una manera de dar la bienvenida, la realizan cada tres meses debido a que la Junta Directiva rota al personal operativo, debe ser realizado siempre en idioma cabécar y con una duración máxima de dos horas por lo que obviamente no permite contemplar todas las actividades que deben desarrollarse en un adecuado proceso, esto se debe a que la Junta Directiva y el administrador no cuentan con el conocimiento necesario para realizar el proceso de inducción (desconocen la importancia), lo que genera que no se cuente con los recursos necesarios, además de la demora en la espera del nuevo integrante para que inicie el proceso. No hay retroalimentación al finalizar y no existe seguimiento después de la inducción para valorar si se comprendió o no. (pp.119-122).

La investigación también muestra los resultados que se obtuvieron en la parte de evaluación del desempeño que son:

Actualmente, en la organización no se cuenta con instrumento de evaluación de desempeño adecuado a la dinámica, además los colaboradores no tienen claro los objetivos que se pretenden lograr. La evaluación la realizan los miembros de forma grupal, es decir, en una

sesión de junta todos opinan acerca del rendimiento del colaborador, tomando en cuenta aspectos como responsabilidad, desempeño, trato a los demás y compromiso. Al final, deciden si el desempeño del colaborador es regular, bueno, excelente o malo. pretenden alcanzar. Una vez realizada la evaluación del desempeño, no se informan los resultados a los colaboradores, tampoco brindan una retroalimentación posterior a la evaluación.

En esta investigación se obtuvo como resultado que la asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca no tiene un plan de inducción ni un instrumento de evaluación de desempeño. (pp.122-123).

En concordancia con la tesis desarrollada por Acuña (2019) nombrada *Análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de recursos humanos, en relación con el desempeño laboral de colaboradores del centro de distribución (CEDI), importaciones, Rere, ubicada en San Juan de Tibás, San José 2019*, cuyo objetivo general es analizar el proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores del centro de distribución (CEDI), Importaciones RERE con relación al desempeño laboral. Esta se llevó a cabo con una población de 58 colaboradores del departamento de recursos humanos y de la división ferretera importaciones RERE. Se aplicó una muestra de 42 colaboradores.

La tesis desarrollada por Acuña (2019) concluye que:

Un poco más de la mitad de los colaboradores afirman saber quién es el encargado de brindar la inducción, sin embargo, mencionan que no hay un encargado de tal proceso, el cual en promedio tiene una duración de una hora, la mayoría de los colaboradores mencionaron que la inducción es oral y que no recibieron ningún tipo de material didáctico ni visual durante todo el proceso. Además, una porción de los colaboradores mencionó que no se les indicaba sobre programas de incentivos, capacitación y desarrollo, sino que los temas de inducción más vistos fueron sobre funciones del puesto, objetivos y la presentación con los compañeros, seguido por normas de seguridad y días feriados, vacaciones, luego historia de la empresa, una parte sobre la estructura de la empresa y nombres de funcionarios junto ejecutivos, seguido de línea de

productos y servicios. Otro resultado que se obtuvo en esta tesis fue que parte de los colaboradores recibieron la inducción antes de empezar a trabajar, pero una cantidad muy baja la tuvo después del primer día laboral y una porción no recibió la inducción del todo. A pesar de todo esto, la mayor parte de los trabajadores encuestados consideran que los temas impartidos dentro del programa fueron buenos y que lograron abarcar los temas básicos y prepararse para sus funciones. (pp.153-161).

También se toma en cuenta la tesis desarrollada por Ortiz (2018), titulada *“Los procesos de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. de la ciudad de Latacunga”*, cuyo objetivo general es investigar la influencia del proceso de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. (Ortiz, 2018, p.10).

La población utilizada en la investigación estuvo conformada por 385 funcionarios que laboran en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. de Latacunga. La muestra analizada fue de 192 colaboradores, los cuales se segmentaron en 50 Personas del Área Administrativa, 142 Personas del Área Operativa.

Entre las conclusiones más importantes de esta investigación se destaca que:

No existe un proceso de inducción adecuado, lo cual da paso a que existan falencias en los colaboradores de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., ya que no se les brinda toda la información necesaria antes de integrarse a su puesto de trabajo como la misión, visión, u objetivos, así mismo como la del puesto de trabajo en el que se van a desenvolver afectando de esta manera su desempeño laboral, en esta investigación se obtiene como resultado que el desempeño laboral de un colaborador es medio alto lo que trae consecuencias negativas en el cumplimiento de metas y objetivos tanto del puesto como de la empresa.(p.88).

Por otra parte, se analiza la investigación realizada por Cordero (2017), titulada *Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017*. Cuyo objetivo

general es Analizar el proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer en el segundo cuatrimestre del 2017. (Cordero, 2017, p. 24). La población de interés la constituyeron 41 colaboradores que ingresaron al Instituto Nacional de la Mujer en el periodo 2016-2017, en la sede central, que está ubicada en San Pedro. La muestra que se aplicó fue de 37 personas.

De esta investigación se obtienen las siguientes conclusiones:

La mayor cantidad de colaboradores afirman que sí recibieron algún proceso de inducción; sin embargo, no un proceso formal y más de la mitad de los colaboradores indican que recibieron el proceso de inducción varios días después o hasta varios meses después de haber ingresado a la Institución, por otro lado, existen varias personas las cuales no han recibido un proceso de inducción formal como corresponde. Además, La mayoría de los funcionarios consideran que el tiempo que duró el proceso de inducción no fue el indicado y que hubo una mala planeación durante el programa de inducción sin embargo la mayoría de los encuestados indican haber estado satisfechos con los temas impartidos en la inducción recibida y que los temas que se vieron les ayudaron para su desempeño laboral porque les proporcionó elementos generales de la Institución y del trabajo. Además gran parte de los funcionarios indicaron que sí se les proporcionó material didáctico durante el proceso de inducción, facilitando la comprensión de los temas impartidos; lo que evidencio que el proceso de inducción que brinda el INAMU aunque posee ciertas carencias está en buenas condiciones pero que es necesario reforzar los factores que se consideren más críticos para los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer, asimismo el departamento de Recursos Humanos debe mejorar en varios aspectos como lograr que el proceso de Inducción sea en los primeros días de trabajo o antes de iniciar, dar temas más específicos según el tema, verificar a cuáles personas no se les ha brindado la inducción y promover e implementar el proceso de inducción aunque sea básico e ir mejorándolo. (pp.130-134).

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo durante el I cuatrimestre del 2025, en el área de maternidad del servicio de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl, ubicado en la provincia de Heredia, Costa Rica.

1.1.3. Justificación

Es de suma importancia realizar esta investigación con el fin de analizar los beneficios del programa de inducción que aplica la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl para el área de enfermería del servicio de maternidad, influye en el desempeño laboral de las personas funcionarias y en los resultados que obtienen en el desarrollo de sus funciones.

Con esta investigación se va a ver beneficiado el servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl, la Unidad de Gestión Recursos Humanos y el hospital con los resultados que se obtengan y las conclusiones y recomendaciones que se brinden en esta investigación.

Como investigadora y futura profesional en administración de negocios con énfasis en recursos humanos, es importante profundizar en los beneficios de un programa de inducción y su relación con el desempeño laboral de las personas funcionarias del área de Maternidad del Servicio de Enfermería del Hospital San Vicente de Paúl ya que se brindará una propuesta de mejora a la Unidad de Gestión Recursos Humanos para que se aplique en el área de estudio con el fin de buscar una mejora en el desempeño el cual se vea reflejado en la atención de las pacientes que ingresen al servicio de maternidad.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se propone como pregunta de investigación:

¿Cuáles beneficios de aplicar un programa de inducción tienen relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025?

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Inducción

La inducción es un proceso de socialización que se le debe dar a toda persona funcionaria que ingresa a trabajar en una institución, Dessler (2022) la define de la siguiente forma:

La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella (p.276).

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que la inducción de personal es el primer acercamiento que tienen los nuevos trabajadores con la empresa donde van a iniciar sus labores y este proceso les permite empezar a conocer información básica necesaria para que ellos puedan orientarse mejor en su nuevo trabajo.

2.1.2. Objetivo de la inducción de personal

Antes de iniciar un proceso de inducción de personal es clave que se tenga muy claro cuál es el objetivo principal por el cual se debe desarrollar un proceso de inducción en la organización con el personal es por esa razón que Fernández (2025) menciona: “el objetivo de la inducción de personal es claro: facilitar la integración del nuevo talento, de manera que pueda adaptarse lo más rápido posible a su puesto, responsabilidades, tareas y entorno laboral” (párr.6).

Se puede afirmar entonces que el objetivo de aplicar un proceso de inducción es que las personas nuevas en la empresa se logren adaptar a su nuevo trabajo y ojalá lograr que el proceso de adaptación sea lo más rápido posible esto para evitar que el trabajador se desmotive y termine renunciando.

2.1.3. Importancia del proceso de inducción

Este proceso es de suma importancia en las organizaciones ya que proporciona muchos beneficios tanto para las personas que recién se contratan como para la empresa en general, Bernal (2023) describe:

En principio, podemos encontrar dos motivos clave. El primero de ellos se relaciona con la experiencia del empleado. Como dice el viejo refrán *“no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”*.

Si bien es cierto que la relación laboral entre un trabajador y la empresa se construye a través del tiempo. También es verdad que lo que suceda durante los primeros días puede ser clave para el futuro de ese colaborador en la compañía.

Por ello, la inducción laboral es el primer paso en la trayectoria o camino que un empleado recorre dentro de la organización y es necesario cuidarlo.

En segundo lugar, tener estructurado un proceso de inducción de personal e incluso un plan de entrenamiento para un empleado es clave para la compañía. En tanto, reduce los desajustes operativos que pueden presentarse cuando un nuevo colaborador está haciendo tareas que apenas conoce.

Para la compañía este funciona como un plan de contención. Así, es más fácil saber qué esperar y por cuánto tiempo, lo que le da previsibilidad. Es decir, más control sobre lo que puede pasar ante cada nueva incorporación.

Eso sumado a que un proceso de inducción de personal bien estructurado permite agilizar tiempos. Gracias a que los flujos de trabajo están bien claros, lo que reduce el margen de error y los desvíos de información.

Además de todo esto, hay otros beneficios muy valiosos que las empresas pueden obtener a través de la inducción de personal:

Retención del talento

De acuerdo con una investigación realizada por Brandon Hall Group las organizaciones con un sólido proceso de inducción laboral mejoran la retención de talento en un 82%. Esta es una cifra muy significativa, teniendo en cuenta que las tasas de rotación en las empresas de Colombia se han disparado a lo largo del 2022.

Cuando un empleado recibe las herramientas adecuadas y la información necesaria para hacer su trabajo, siente que está recibiendo el apoyo adecuado por parte de la empresa. A su vez, esto genera la imagen de una cultura empresarial acogedora y con empatía. Lo que aumenta la confianza del trabajador en su nuevo entorno laboral y, con ello, los motivos para quedarse.

Aumento de la productividad

El mismo estudio que citamos antes reveló que las organizaciones con un proceso de inducción de personal adecuado mejoran la productividad en más del 70%.

Ten en cuenta que los nuevos empleados no tienen dominio sobre sus nuevas tareas y responsabilidades. Para muchos puede ser la primera vez que se enfrenten a esas funciones o herramientas de trabajo. Por lo tanto, es lógico que el margen de error sea mucho más alto en esta primera etapa.

Sin embargo, cuando los nuevos colaboradores tienen claros sus objetivos, entienden el funcionamiento de la empresa y las normas que deben cumplir, aumentará su eficiencia y con ello su productividad.

Además, todo el acompañamiento que le brinda la empresa lo motiva a dar lo mejor de sí, lo que también colabora en incrementar su productividad laboral.

Reducción de los periodos de adaptación

Está claro que todos los empleados necesitan transitar una fase de adaptación a su nuevo puesto y entorno laboral. Sin embargo, cuando obtienen la información y herramientas que necesitan, ese tiempo puede reducirse considerablemente.

Con ello, el periodo de adaptación es mucho más corto. Lo que también permite que el empleado pueda avanzar más rápido, tanto hacia el cumplimiento de objetivos, como en su desarrollo profesional. Sin dudas, esto es un gran factor de motivación y compromiso.

Aumenta el sentido de pertenencia

Uno de los aspectos más desafiantes para que un colaborador se integre adecuadamente a su nuevo empleo es el sentido de pertenencia. No es fácil de lograr, incluso en trabajadores que están hace tiempo en una misma empresa.

Por ello, establecer un proceso de inducción bien estructurado es clave. Ya que este ayuda a que el talento se sienta incluido desde el primer momento se integre al equipo, entienda el impacto de su labor en la compañía y, con ello, desarrolle el sentido de pertenencia. (párrs. 14-30)

De acuerdo con lo indicado por Bernal (2023), el proceso de inducción de personal es vital en el nuevo colaborador ya que de acuerdo a eso la persona nueva puede experimentar una experiencia agradable o desagradable en la empresa, como el autor lo menciona *“no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”*, es ese primer encuentro entre el colaborador y la empresa lo que le va a permitir a la persona nueva decidir si se queda o no en esa empresa trabajando por lo tanto esos primeros días son vitales y es importante también que el contenido del programa de inducción brinde toda la información necesaria que el nuevo colaborador necesita para tomar la decisión si decide quedarse o no; en otras palabras si existe un buen proceso de inducción va a ver más retención de personas lo que va a evitar la rotación de personal.

Además, este proceso le permite al nuevo colaborador obtener conocimiento sobre la empresa a través de la información que va a recibir en el momento que reciba la inducción lo que le va a permitir adquirir más seguridad a la hora de iniciar sus funciones y evitar errores que podría cometer por razones tal vez como desconocimiento de las funciones de su puesto, horarios, cultura, valores, normas y políticas de la empresa en general.

También un colaborador que reciba una buena inducción va a ser un colaborador informado y motivado por lo que el autor afirma que su productividad o rendimiento laboral va a ser mejor al conocer más sobre la empresa y los beneficios que le puede ofrecer al formar parte de la fuerza laboral de la compañía.

Otro aspecto importante que menciona Bernal (2023) es que un proceso de inducción aplicado correctamente es vital para que un colaborador se adapte a la empresa y no solo eso sino que sea de la forma más rápida posible lo que obviamente traerá como consecuencia que el colaborador se sienta cómodo en la empresa y hasta logre un sentido de pertenencia en la organización al comprender que su trabajo es importante para el cumplimiento de los objetivos

del departamento del cual es parte así como también para ayudar a cumplir los objetivos o metas organizacionales.

Se puede afirmar entonces que el proceso de inducción de personal es vital por todos los beneficios que le genera a la persona nueva que se contrata, pero también a la organización en general y destacar también que no se debe omitir ya que es un proceso que todo colaborador nuevo debe recibir por los múltiples beneficios que ofrece entre ellos el de pertenencia que indica que un colaborador es feliz en el lugar donde trabaja y en lo que hace.

2.1.4. Tipos de inducción laboral

Aunque existen varias formas de clasificación del proceso de inducción en esta investigación se clasificara como lo menciona Fernández (2025), ella indica que este proceso se clasifica de 2 formas:

- **Inducción formal.** Se trata de un proceso estructurado, con objetivos bien claros y la planificación adecuada de las iniciativas vinculadas a la gestión. Por ello, este tipo de onboarding suele estar documentado, mediante un manual de inducción, donde se incluyen contenidos vinculados a los aspectos más importantes de la organización, para que las nuevas contrataciones se familiaricen más rápido con su funcionamiento.
- **Inducción informal.** Este tipo de onboarding se da sin necesidad de organización o planificación. Podríamos decir que ocurre de forma espontánea, cuando el empleado comienza a interactuar con el resto del equipo y va resolviendo las dudas que tiene sobre su rol y tareas o sobre la dinámica de la empresa, a medida que socializa con los distintos miembros de la compañía. (párrs. 9-10)

Esto indica que la inducción de personal se puede clasificar en formal e informal y que ambas son importantes y necesarias ya que se complementan entre sí y le permiten al nuevo colaborador despejar alguna posible duda que pueda surgir de algún tema que no le haya quedado del todo claro durante el proceso.

2.1.5. Ámbitos de la inducción

El proceso de inducción de personal se desarrolla en 3 ámbitos importantes según Hernández y Rodríguez et al. (2020), son los siguientes:

a) Inducción a la organización: este proceso implica dar a conocer al personal nuevo qué es la organización, su misión, qué bienes o servicios produce, cuándo se fundó, dónde tiene sus instalaciones, qué prestaciones brinda, entre otros aspectos. También comprende el señalamiento de las obligaciones que tiene el personal y su comportamiento. Esto último se consigna en el reglamento interior de trabajo de la empresa o en el manual. Muchas organizaciones generan manuales de bienvenida y entregan al personal algunos folletos sobre los servicios e incluso hacen visitas físicas a la planta y principales instalaciones para señalar las normas de higiene y seguridad. También hay empresas que exhiben videos a todo el personal de nuevo ingreso; otras, incluso, se los regalan para que los vean en casa junto con la familia, con el objetivo de generar en el trabajador y su familia el orgullo de pertenecer a la empresa.

b) Inducción a los equipos de trabajo: es necesario que el responsable directo del nuevo empleado convoque a sus colaboradores más cercanos a una pequeña reunión, con la finalidad de presentar al nuevo miembro del equipo; a su vez, debe informarle a éste el nombre y cargo de cada uno de los demás componentes de la organización, darle la bienvenida y pedirle a alguno de ellos que lo asista en

caso de tener alguna duda o problema, e incluso, que lo acompañe a comer los primeros días.

c) Inducción al puesto: aunque muchas empresas contratan personal experimentado para algunos procesos de trabajo, cada una tiene sus modalidades y términos diferentes; por tal motivo, al nuevo empleado se le debe comentar el proceso general de trabajo durante los primeros días y permitirle que pregunte con libertad sus dudas, de preferencia al final del día. El jefe le indicará el tiempo adecuado para aclarárselas. Esto lo debe hacer la primera semana, posteriormente, una vez a la semana. (p.295)

Según lo mencionado por los autores la inducción de personal se divide en 3 espacios que son muy importantes ya que cada uno abarca temas diferentes y que son básicos que la persona nueva en la organización conozca para que se pueda orientar rápidamente en su nuevo lugar de trabajo y ojalá logre también desarrollar un sentido de pertenencia en la empresa.

2.1.6. Niveles de la inducción de personal

La inducción de personal tiene 4 niveles según menciona Bernal (2023), de tal manera que los establece de la siguiente forma:

1. Cumplimiento. Este nivel inicial reúne las tareas que debe realizar Recursos Humanos para enseñarle a los nuevos empleados las cuestiones administrativas, legales y operativas de su trabajo y de la empresa. Estas se relacionan con las políticas de gestión humana.
2. Ampliación. Aquí RR.HH. debe asegurarse de que los nuevos colaboradores entiendan su rol y las expectativas relacionadas. Por eso, es una instancia en la que se deben despejar las dudas que vayan apareciendo a medida que el trabajador se vincula con sus tareas y responsabilidades.

3. Cultura. En este punto RRHH se enfoca en transmitir a los nuevos empleados los valores, normas y comportamientos organizacionales. Es decir, la forma de hacer las cosas en la empresa, su cultura.
4. Conexión. Aquí el trabajo consiste en conectar al nuevo talento con el resto de las personas que conforman el equipo y el flujo o las redes de información en la empresa. (párrs.10-13)

Por lo anterior, se argumenta que la inducción de personal es un proceso que debe abarcar los 4 niveles que menciona Bernal (2023) y que el desarrollo de éstos es importante para que el proceso de inducción cumpla con su objetivo y logre abarcar además todos los temas necesarios que se deben contemplar en este proceso tan importante para las personas nuevas.

2.1.7. Proceso de inducción de personal paso a paso

Antes de mencionar cuales son los pasos del proceso de inducción es necesario decir que existen 2 categorías a las que Bernal (2023) describe de la siguiente manera:

1. Administrativa. Esta se relaciona a la documentación que se debe preparar y firmar ante la llegada de un nuevo colaborador. Es la instancia en la que se debe firmar el contrato laboral, entre otros documentos. También se relaciona con todas las dudas que puede tener el trabajador sobre sus derechos y obligaciones. Por ello, es importante dejar en claro el tipo de jornada laboral, monto del salario y forma de pago, las vacaciones correspondientes, entre otros aspectos.
2. Formativa. La segunda parte de la inducción de personal se refiere más bien al plan de entrenamiento para un empleado. Es decir, toda la capacitación que este necesita para realizar las tareas vinculadas a su puesto, asimilar las herramientas de trabajo, entender el funcionamiento de los procesos de la empresa y ejecutarlos. (párrs.34-35)

En el párrafo anterior se mencionó las 2 grandes categorías o partes principales del proceso de inducción de personal ya que es en ellas donde se encuentran estructurados todos los pasos del proceso de inducción de personal; según detalla Bernal (2023) estos pasos son los siguientes:

1-Firma de documentación y alta

Una vez que el trabajador supera el proceso de reclutamiento y selección y se le comunica que ha sido elegido para el puesto, es momento del papeleo. Este paso consiste básicamente en solicitarle al colaborador que firme la documentación necesaria para tramitar su alta en los sistemas de la empresa y su afiliación al sistema de Seguridad Social.

En esta instancia, uno de los documentos más importantes que se deben firmar es el contrato laboral. Esta es la oportunidad para establecer las condiciones formales del vínculo de trabajo. Por eso, es importante detallar todos los derechos y obligaciones legales que implica la relación laboral.

2- Bienvenida al empleado

Aunque la bienvenida al empleado ocurre el primer día de trabajo, también es una buena práctica enviar una carta de bienvenida por correo electrónico. Esta puede servir para felicitarlo por haber conseguido el puesto y detallar todo lo que sucederá ese primer día.

Como es de esperarse la primera jornada dentro de la empresa suele generar mucho nerviosismo. Sobre todo, porque es una situación nueva e incierta. Para poder reducir el nivel de estrés del talento y anticipar qué sucederá a continuación, puede ser muy útil enviarle un itinerario que incluya información sobre el primer día e incluso la primera semana de trabajo.

Por supuesto, dentro de esta etapa también podemos incluir la bienvenida el primer día de trabajo en la empresa. Algunas buenas prácticas para considerar:

- Entregar un kit de bienvenida.
- Anunciar la incorporación del colaborador en las redes sociales de la empresa.
- Comunicar la nueva contratación en la plataforma de comunicación interna que use la compañía y darle allí también la bienvenida.

3- Información general

Es importante tener en cuenta que para el empleador que recién se incorpora a la empresa todo es desconocido. Por lo tanto, es mucha información la que debe asimilar. Esto hace que sea imprescindible estructurar esa información. Lo primero es ir de lo más general a lo más particular.

Así, en principio, se deben resolver las principales dudas sobre el funcionamiento de la empresa en líneas generales, las herramientas de trabajo utilizadas y las normas principales a cumplir. Esto funciona a modo de presentación de la organización.

4- Presentación de su área de trabajo

Este paso consiste en presentarle al trabajador su área o departamento de trabajo. Con ello, nos referimos a introducirlo a los objetivos del área, la función que cumple, cómo se conecta con el resto de departamentos, es decir, el lugar que ocupa en el organigrama de la empresa y dentro de la estructura organizacional.

Esto es algo que puede hacer en principio RR.HH. pero una parte de la tarea puede quedar en manos del líder del área. La persona responsable de esta tarea puede explicar mejor cómo funciona el departamento y también darle claridad sobre cómo se vincula su labor con el resto de los roles dentro del equipo.

5- Integración en el equipo

Esta instancia es clave para garantizar una adecuada integración del trabajador al equipo. Básicamente, consiste en presentarle al resto de colaboradores que integran su misma área, explicarle las funciones de cada uno y permitir que interactúen y se conozcan.

En este punto, al nuevo trabajador debe quedarle claro:

- Con quienes trabaja de forma directa.
- A quién debe reportarse, es decir, cómo funciona la cadena de responsabilidad o mando dentro del equipo.
- Y a quién debe recurrir en caso de que necesite ayuda o tenga dudas.

6- Capacitación para el puesto

Otro de los pasos elementales dentro de la inducción de personal es el plan de entrenamiento para un empleado. Este tipo de formación es clave para que el colaborador pueda cumplir con los objetivos de su rol. Por ello, este plan suele incluir información sobre:

- Procesos.
- Políticas de la empresa.
- Reglamento interno.
- Objetivos de su puesto.
- Tareas a realizar.
- Sistemas de información de la compañía.
- Herramientas de trabajo.

Es fundamental que el empleado que reciba este entrenamiento al finalizar sienta que cuenta con la información y herramientas que necesita para desempeñar sus funciones de manera adecuada.

Además de ello, el plan de entrenamiento para un empleado debe estructurarse de manera que le permita tener un acercamiento directo al funcionamiento de la compañía y los procesos que se llevan a cabo diariamente.

En resumen, es una capacitación que excede al rol o tareas que el trabajador debe realizar, puesto que también incorpora una dimensión más global de la organización.

7- Seguimiento del plan de inducción de personal

Como dijimos antes, la inducción laboral no es un proceso de un día. Darle seguimiento al onboarding es uno de los pasos fundamentales para garantizar su éxito. Por ello, es importante tener reuniones de retroalimentación para entender cómo se siente el colaborador y saber si tiene todo lo que necesita para llevar adelante sus funciones.

Esta es una instancia clave porque además de brindar información valiosa sobre cómo ha sido la experiencia inicial del empleado en la empresa, permite revisar el proceso de inducción de la compañía y entender qué se puede mejorar.

Es recomendable que este tipo de feedback esté presente a lo largo de todo el primer mes de trabajo del talento, para saber cómo se va adaptando a la organización con el correr de los días. (párrs.37-55)

Los párrafos anteriores detallan paso a paso el proceso de inducción de personal que debe desarrollar una empresa para el personal de nuevo ingreso desde firmar documentos importantes como el contrato laboral hasta finalmente ofrecer un seguimiento para ver cómo se va adaptando la persona nueva a la empresa.

Es muy importante que cada organización no solo tenga un proceso de inducción, sino que este proceso contemple todos los aspectos necesarios que el trabajador necesita conocer para desarrollar sus funciones y además que este proceso lo motive también a querer pertenecer

a la organización. Por ejemplo, Bernal (2023) en el paso 2 menciona la bienvenida al empleado, este paso es vital para causar en la persona nueva una sensación agradable, de que está siendo recibido de la mejor manera por sus compañeros y la empresa en general.

También el paso 6- capacitación para el puesto donde se le brinda a la persona nueva información vital como son las políticas de la empresa, herramientas de trabajo entre otros; cuando un colaborador nuevo se le informa esto le ayuda a evitar muchos errores razón por la que me parece importante destacar el paso mencionando. En resumen, se puede afirmar que todos los pasos de un buen proceso de inducción son importantes y de mucha ayuda para un trabajador nuevo.

Figura 1. Puntos principales de un programa de socialización.

<p>Asuntos organizacionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Misión y objetivos globales de la organización 2.Políticas y directrices de la organización 3.Estructura de la organización y sus unidades organizacionales 4.Productos y servicios que ofrece la organización 5.Reglas y procedimientos internos 6.Procedimientos de seguridad laboral 7.Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro
<p>Beneficios ofrecidos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Horario de trabajo, de descanso y para comer 2.Días de paga y de adelantos salariales 3.Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
<p>Relaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Presentación con los superiores y compañeros
<p>Deberes del nuevo participante</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Responsabilidades básicas que se le confían 2.Visión general del puesto 3.Tareas 4.Objetivos del puesto 5.Metas y resultados que se deben alcanzar

Fuente: Chiavenato (2020).

2.1.8. Programa de integración

Todo proceso de inducción de personal debe contener un programa de inducción o integración por lo tanto Chiavenato (2020) lo describe de la siguiente forma:

Programa de integración. Es un programa formal e intensivo de capacitación inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los productos y servicios, y la misión y los objetivos de la entidad. Recibe el nombre de programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas comunes de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la empresa considera relevantes para el buen desempeño de su fuerza de trabajo.

El programa de integración pretende lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. Estos programas duran de uno a cinco días, lo cual depende de la intensidad de socialización que la entidad pretende imprimir, pero después aplica un seguimiento del nuevo miembro, a mediano plazo, a cargo del gerente que funciona como tutor del nuevo participante y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor

permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. (pp.188-189)

El programa de orientación según lo describen los párrafos anteriores es un programa destinado a los nuevos colaboradores y lo que buscan las empresas es ofrecer a las personas que ingresan que se familiaricen más rápido con la todo lo relacionado a la empresa y al puesto en general, importante destacar que estos programas tienen una duración de 1 a 5 días y que dependiendo la importancia del puesto según lo menciona el autor podrían durar hasta meses. Además, este programa de integración debe tener una estructura correcta que permita que el proceso de inducción se lleve a cabo de la mejor manera.

Los objetivos que debe cumplir un programa de orientación según explica Chiavenato (2020) son los siguientes:

- 1.Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge debido a la incertidumbre de tener la capacidad para llevarlo a cabo con éxito. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye y la auto seguridad aumenta.
2. Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
4. Desarrollar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización. (p. 191)

Por lo anterior, se argumenta que un programa de orientación bien establecido proporciona múltiples beneficios a los colaboradores nuevos. Por ejemplo, Chiavenato (2020) menciona que uno de los objetivos del programa de inducción es eliminar la ansiedad lo cual es algo que se logra gracias a que este programa proporciona diferentes actividades que van explicando temas que le permiten a la persona nueva conocer más la empresa por lo tanto eso lo hace sentir muy seguro y eliminar la ansiedad.

Ahorrar tiempo es otro punto importante ya que es en el programa de inducción donde se explica punto por punto la información más importante para orientar al colaborador lo que logra que la persona nueva no tenga que estar buscando información ya que en el proceso de inducción se orienta al respecto. En resumen, cada objetivo de un programa de inducción de los ya mencionados representa en los nuevos colaboradores un beneficio importante.

2.1.9. Elementos de un programa formal de inducción

¿Qué temas debe contener un programa formal de inducción? Según lo menciona Werther et al. (2019) un programa de inducción debe contener los siguientes temas:

...los temas más comunes que contiene un programa de inducción; aquellos que se comprenden en las categorías “temas globales de la organización” y “prestaciones y servicios al personal” son comunes a casi todos los empleados. A menudo, estos dos aspectos se complementan mediante un manual de inducción, que se entrega a cada nuevo empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directivos, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechan la ocasión para exponer los valores o principios de especial importancia. (pp.182-183)

Figura 2. Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Werther et al. (2019).

En la figura anterior se muestran algunos temas importantes que debe contener el programa de inducción y además el autor los clasifica por categorías. Destacar también que en estos programas de inducción muchas veces se les entrega a las personas que están recibiendo el proceso de inducción un manual con todos los temas vistos en este proceso lo que me parece muy importante ya que les va a permitir recordar de una mejor manera los temas vistos y hasta repasarlos con mayor tranquilidad en sus casas. Cada programa de inducción debe estar bien estructurada y además debe contener aspectos importantes como se muestra en la figura anterior, que le sirvan al nuevo colaborador para conocer, orientarse en la empresa y sentirse con una mayor seguridad en su trabajo.

2.1.10. Oportunidades y errores

En el programa de inducción se suelen presentar oportunidades y errores Werther et al. (2019) explica:

...los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de recursos humanos ha diseñado un programa eficaz, es posible que la capacitación no sea la deseable. Es probable que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo, suelen estar más ocupados —y más interesados— en las situaciones inmediatas de la labor, y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo trabajador son menos importantes.

... Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado a uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etc. Una ventaja de esta técnica es que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. También es muy probable que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, lo introduzca en la organización de los empleados de la planta o la oficina, o en su grupo de amistades de la entidad. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad. La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es solo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si este sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al final de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos, esta dinámica puede incluso desembocar en situaciones de

abierto antagonismo. Además del peligro —siempre real— de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de recursos humanos como él mismo debe considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- Evite abrumar al recién llegado con información excesiva.
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

(pp.183-184)

Según lo ya mencionado en un programa de inducción a veces se pueden presentar errores y básicamente tienen que ver con la poca atención que le presta los supervisores a la persona nueva que está ingresando en el servicio o departamento, como explican los autores muchas veces el proceso de inducción se logra gracias a un compañero, lo malo es que en ese caso la persona nueva se va a comunicar más con el compañero que le ayudo a orientarse que con el supervisor ,si en algún momento la persona nueva tiene una duda o un problema va a sentir pues obviamente más confianza en ese compañero que en el propio supervisor por esa razón es mejor que sea el supervisor a cargo el responsable de brindar la información necesaria que le corresponde durante el proceso de inducción.

Además, los autores Werther et al. (2019) también mencionaron otros errores que se suelen presentar en los programas de inducción como por ejemplo el error de querer dar tanta información que más bien abrume al colaborador y provoque un efecto contrario a lo que se busca. A la hora de realizar un programa de inducción es importante pensar en todos los detalles posibles desde priorizar los temas a tratar hasta evitar cometer los errores mencionados que en muchas ocasiones se realizan de forma involuntaria y que es importante entenderlos y

corregirlos para lograr ofrecer cada día mejores programas de inducción que logren su objetivo que al final es transmitir información necesaria para facilitar el proceso de inducción de una persona de nuevo ingreso en una empresa.

2.1.11. Beneficios de los programas de inducción

Los programas de inducción traen múltiples beneficios a los colaboradores nuevos por eso Werther et al. (2019) habla sobre algunos de ellos. Los cuales son los siguientes:

La inducción de personal se ha convertido en los últimos años en una de las grandes prioridades de las áreas de capital humano. Esto es así ya que se ha demostrado que una buena integración sirve para fidelizar a los nuevos empleados, para hacerles sentirse parte de la organización y para ayudarles a ser productivos. Algunos estudios apuntan a que los empleados que participan en una buena inducción de personal tienen grandes posibilidades de quedarse en la compañía durante los siguientes tres años. (p. 184)

Según lo mencionado los programas de inducción de personal son muy útiles para el personal nuevo ya que les proporciona muchos beneficios como por ejemplo mayor sentido de pertenencia en la empresa, mayor seguridad y confianza al recibir información básica en cada actividad desarrollada en el programa de inducción laboral. También como se menciona en el párrafo anterior los colaboradores que reciben el proceso de inducción de una forma correcta son los que se quedan por más tiempo en la compañía ayudando también a evitar problemas de rotación y de inestabilidad laboral.

2.1.12. Concepto de desempeño

El desempeño se puede definir como la forma en que una persona realiza una determinada tarea de acuerdo con sus capacidades y sus metas. En palabras de Chiavenato (2020), el desempeño se define como:

El “desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes”. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado. ¡Hacer! Todo trabajo exige desempeño. Y todo desempeño debe ser planeado, organizado y liderado previamente para después ser evaluado de acuerdo con determinados estándares o indicadores. El desempeño puede ser medido en función de un indicador (KPI = key performance indicator), un parámetro, una medida o una métrica a través de un índice en relación con metas, objetivos, requisitos o expectativas definidos previamente. Puede ser excepcional, bueno, mediano, pasable o malo frente a esos supuestos. Sin embargo, es uno de los principales responsables de la productividad elevada y de los resultados que la organización entrega a los grupos de interés porque es el elemento básico que genera la eficiencia, la eficacia y la excelencia operacional del negocio. (pp.264-265)

En la cita anterior Chiavenato (2020) menciona varias definiciones de desempeño sin embargo quisiera destacar varios aspectos que son muy importantes como por ejemplo el autor menciona que todo trabajo exige desempeño y no solamente eso, sino que debe ser planeado, organizado, liderado y evaluado; además el desempeño debe ser medido a través de un indicador, métrica, parámetro entre otros y que de acuerdo con el resultado puede ser

excepcional, bueno, mediano, pasable o malo. Otro aspecto importante de destacar en los párrafos anteriores es que mencionan que el desempeño es uno de los principales responsables de una buena productividad en un negocio y es cierto ya que si el equipo de trabajo logra un buen desempeño entonces van a lograr consecuentemente alcanzar las metas u objetivos establecidos.

2.1.13. Concepto de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se puede definir como la forma en que un colaborador es evaluado de acuerdo con su desempeño en su lugar de trabajo. En palabras de Dessler (2022) la evaluación de desempeño se define como:

Evaluación del desempeño significa evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado con relación a estándares de desempeño.... También requiere establecer estándares de desempeño y supone que el empleado recibe capacitación, retroalimentación e incentivos necesarios para eliminar deficiencias en su desempeño. Sintetizada a lo esencial, la evaluación del desempeño siempre involucra el proceso de evaluación del desempeño de tres pasos: (1) establecer estándares de trabajo; (2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a esos estándares (esto con frecuencia involucra una forma de puntaje), y (3) proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarlo a eliminar las deficiencias de desempeño o a continuar desempeñándose por encima de la media. (p.317)

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que para evaluar el desempeño laboral de forma correcta es necesario contar con estándares de trabajo que permitan medir el desempeño real de una persona y que el método de evaluación que se le aplique sea el más correcto esto para evitar que se den errores durante este proceso que al final puedan perjudicar o beneficiar a alguien. Lo ideal es que el proceso de evaluación sea lo más justo posible.

También importante destacar que al final de este proceso de evaluación se debe dar retroalimentación al empleado con el fin de corregir alguna deficiencia que pueda estar afectando su desempeño laboral y que a partir de esta retroalimentación el colaborador pueda motivarse a mejorar y dar lo mejor en la organización.

2.1.14. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Es necesario que exista el proceso de evaluación del desempeño precisamente para evaluar si el colaborador está realmente cumpliendo con las funciones que se le establecieron en su puesto de trabajo. Dessler (2022) explica un poco más sobre la importancia de este proceso, de la siguiente manera:

Hay cinco razones por las cuales se debe evaluar el desempeño de los subordinados:

- Primero veremos que, aunque muchos empleadores están reemplazando o complementando las revisiones anuales con charlas frecuentes e informales entre administradores y empleados, la mayoría de los empleadores en gran parte basan las decisiones de pago, ascenso y retención en la evaluación del empleado.
- Las evaluaciones desempeñan un papel central en la administración del desempeño del empleador, pues esta significa garantizar de manera continua que el desempeño de cada empleado tenga sentido en términos de los objetivos generales de la compañía.
- La evaluación permite que el administrador y el subordinado desarrollen planes para corregir las deficiencias y reforzar las fortalezas.
- Las evaluaciones brindan la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades. ...
- Las evaluaciones permiten al supervisor identificar si existe una necesidad de capacitación y cuál es la que se requiere. (p.317)

Son muchas las razones por las que es necesario evaluar el desempeño laboral de un colaborador, pero entre las más relevantes se pueden afirmar que es para lograr determinar si el colaborador está cumpliendo con los objetivos laborales que se le establecieron en el momento que fue contratado, para que las jefaturas tomen decisiones importantes como por ejemplo ofrecer ascensos, aumentos de salario, retención de personal pero también decisiones para corregir y fortalecer las áreas que sean necesarias. En resumen, evaluar el desempeño laboral es de suma importancia en las organizaciones ya que a través de él se logra identificar las áreas de mejora y permite a las jefaturas tomar mejores decisiones respecto a su personal.

Figura 3. *Ventajas de la evaluación del desempeño.*

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán estos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Fuente: Werther et al. (2019, p.235).

La figura 3 da respuesta a la pregunta que se hizo anteriormente ¿Por qué evaluar el desempeño? O indicado de otra manera explica las ventajas que brinda la evaluación del desempeño a la organización.

2.1.15. Etapas de la gestión del desempeño humano

La gestión del desempeño humano es vital en una organización y este tiene una serie de etapas que Chiavenato (2020) explica así:

1. Planeación

Abarca toda la definición del ecosistema que implicará a los talentos en el desempeño de sus actividades.

a) Modelado del trabajo. La forma de trabajar de las personas en las organizaciones depende básicamente de cómo fue planeado, modelado y organizado su trabajo, ...

b) Definición del lugar de trabajo. El ambiente físico y social constituye el lugar donde se realizará el trabajo. El desempeño siempre ocurre en un ambiente físico y social determinado que no es posible ignorar. En ese ambiente es donde el colaborador recibe y ejerce influencias dentro del tiempo que dura su actividad en la organización. Cuestiones esenciales, como la comodidad física y psicológica, la ausencia de riesgos ambientales, la higiene y la seguridad en alto nivel son elementos básicos y obligatorios. Al mismo tiempo, la presencia humana y las relaciones fluidas permiten la colaboración espontánea y la cooperación facilitada, que también ayudan. Sin embargo, hoy en día, el trabajo puede ser desempeñado en la empresa o en un lugar en el exterior de manera remota o virtual. Independientemente del lugar donde se encuentre el colaborador, el aspecto ergonómico es fundamental para evitar su fatiga. Hacer que el trabajo sea una

oportunidad para la autorrealización es uno de los desafíos de la GTH. El desempeño es el resultado deseado.

c) Definición de metas y objetivos del desempeño. El líder, como administrador de personas, es el encargado de alinear los objetivos del desempeño de su equipo o departamento con los organizacionales y de comunicar con claridad cómo los articulará. Por consiguiente, es necesario que articule e integre los objetivos del desempeño de todo su equipo para el periodo cíclico en cuestión. No es posible administrar algo que no se puede medir. Por tal razón, los indicadores clave (KPI) son herramientas que se utilizan mucho para definir, medir y verificar si se están alcanzando las metas. Cuando se mide el desempeño es posible saber en qué situación se encuentran y lo que se debe hacer para alcanzarlas. La definición de los objetivos debe tomar en cuenta los elementos siguientes:

1. Acción, o lo que tendrán que hacer el colaborador y el equipo.
2. La responsabilidad, o quién asumirá la responsabilidad del desempeño. Para tal efecto son indispensables el consenso y el compromiso, pero no solo con la tarea o la actividad, sino sobre todo y con una fuerte motivación, con el equipo y con la estrategia de la empresa.
3. Los tiempos, o sea, cuándo se tienen que hacer las tareas. Los objetivos deben ser alcanzados dentro de un plazo determinado, de acuerdo con las prioridades y las múltiples tareas.

d) Los indicadores y las métricas, es decir, que el gerente debe plantear los objetivos individuales en forma de indicadores o parámetros de desempeño. Esto implica discutir y negociar con cada colaborador para llegar a un consenso. La cantidad de objetivos individuales, en general entre 3 y 5 en el caso de cada colaborador para no desconcentrar su atención, debe reflejar los principales aspectos básicos para alcanzar el éxito con su desempeño en equipo. Además,

los objetivos deben ser mensurables de modo que se pueda indicar con claridad cuándo han sido alcanzados realmente. Incluso, los buenos indicadores pueden inducir y afectar de forma positiva el desempeño futuro.

2. Implementación

Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías.

3. Liderazgo y ejecución

Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder, el entrenamiento, la capacitación, una realimentación continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano.

Fundamentales, como la transparencia, la confianza, la influencia y la colaboración en tiempo real para ayudar a orientar los comportamientos y la toma de decisiones en las empresas.

4. Realimentación

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. En

realidad, esta etapa debería ser dividida en tres dimensiones que marcan la relación entre el administrador y el colaborador:

a) Reacción y realimentación sobre las metas alcanzadas, o sea, comparar los objetivos que ha alcanzado el colaborador frente a las metas de desempeño deseadas y negociadas, así como la discusión objetiva y clara en torno a cómo llegó hasta ese punto, las facilidades o dificultades que encontró, y sus puntos fuertes y débiles para alcanzar un consenso al respecto. Y una gran recompensa por un buen trabajo o un poderoso incentivo cuando no pudo cumplir la meta.

b) Planes de acción para la mejoría y el desarrollo, eso implica toda una lista de acciones que tienen por objeto capacitar al colaborador para que alcance las metas y los objetivos negociados. Esto implica que el administrador oriente mejor al colaborador con assessment, capacitación, coaching y mentoring para habilitarlo y aumentar sus habilidades y competencias de forma exponencial. Las áreas que se seleccionen para el desarrollo del colaborador, en función de los resultados que haya obtenido, deben definirse con claridad, de la misma manera en que lo fueron los objetivos originales de su desempeño. El colaborador debe entender por qué debe adquirir nuevas habilidades y competencias y saber cómo las podrá aplicar en la práctica, sea en su papel actual o como preparación para papeles futuros. Lo más importantes que los esfuerzos siempre deben estar enfocados en el desarrollo del colaborador a largo plazo, en común acuerdo con él.

c) Creación de escenarios futuros, o sea el modo en que el desempeño escala en un plazo relativamente largo; se trata de que el colaborador alcance una posición activa y proactiva para que pueda adquirir una visión del presente y también de su futuro con base en su desempeño. Es necesario que esté sumamente motivado para adquirir esa perspectiva futura de su trabajo.

...Independientemente del resultado alcanzado, cada vez es más importante otorgar un crédito al esfuerzo del colaborador. Este desarrolla un trabajo y debe recibir algo a cambio, sin importar su salario o remuneración, o incluso alguna recompensa financiera o no. Algún agradecimiento por su colaboración para alcanzar los objetivos organizacionales que vincule su desempeño con el desempeño del equipo o de la compañía y que indique que él forma parte integral de un poderoso equipo. ...

Es fundamental que todo desempeño excelente sea reconocido y recompensado de acuerdo con las expectativas del colaborador....

Todo el proceso de gestión del desempeño humano debe tener una repercusión positiva (jamás negativa), intensa y profunda en el comportamiento y las actitudes de cada colaborador....

La gestión del desempeño humano debe estimular dos tipos de actitudes del colaborador: frente a la empresa y frente al trabajo que realiza en ella. Siempre debe adoptar tener como meta mejorar la relación de la empresa y el colaborador en aquello que une y congrega más de cerca a los dos: el desempeño del trabajo cotidiano. (pp.265-269)

Según lo que explica Chiavenato (2020) las etapas de la gestión del desempeño humano son: Planeación, implementación, liderazgo y ejecución y realimentación.

Según se menciona en los párrafos anteriores la planeación es la etapa de la gestión del desempeño donde se planea la forma en la cual se va a realizar el trabajo, el lugar donde van a trabajar las personas ya sea físico o virtual eso sí que sea un lugar en el que el trabajador pueda estar seguro y cómodo tanto física como psicológicamente. En esta etapa de planeación también se van a definir los objetivos de desempeño, destacar que estos objetivos se miden a través de indicadores y que deben ser objetivos en los que se determine muy claro las funciones del trabajador y el equipo, la persona que va a ser responsable de cumplir con determinada tarea y

el tiempo que tendrá para realizar el trabajo asignado. Mencionar también que el autor explica que los objetivos que se establezca en esta etapa de planeación deben ser mensurables y que se puedan medir esto para saber cuántos han sido alcanzados por el colaborador y por el equipo. En resumen, en esta etapa se planea la forma de trabajo, el lugar de trabajo, se definen los objetivos y los indicadores y métricas.

La segunda etapa de la gestión del desempeño humano es la implementación donde se organiza todo lo necesario para que la persona trabajadora logre realizar el trabajo, se toma en cuenta factores como las competencias de los colaboradores hasta que estén disponible las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo que en la etapa anterior se planeó.

La tercera etapa de la evaluación del desempeño es Liderazgo y ejecución es esta la etapa que Chiavenato (2020) indica que es la etapa más delicada e importante de la gestión del desempeño ya que es en ella que se dinamiza el desempeño, también indica que en esta etapa los colaboradores requieren mucho apoyo, orientación y realimentación por parte de los líderes.

Y finalmente la última etapa de la gestión del desempeño es la realimentación anteriormente el autor menciona que en esta etapa se analizan objetivamente los resultados logrados y además el afirma que esta etapa se divide en 3 partes que son las siguientes:

- A) Reacción y realimentación sobre las metas alcanzadas: En esta etapa el autor indica que se compara los objetivos alcanzados por el trabajador con las metas de desempeño deseadas. Además, las dificultades que encontró el colaborador para cumplir con los objetivos y ver los puntos débiles y fuertes.
- B) Planes de acción para la mejoría y el desarrollo: En esta otra parte de la etapa de realimentación el objetivo es capacitar al colaborador para que logre mejorar su desempeño y fortalecer áreas de mejora en el.
- C) Creación de escenarios futuros: En esta etapa se debe motivar al colaborador a alcanzar los objetivos organizacionales ya que según se mencionó en los párrafos anteriores independientemente del resultado cada vez es más importante otorgar un

reconocimiento al esfuerzo y en caso de ser un desempeño excelente debe ser recompensado y reconocido.

Importante resaltar que el autor menciona que el proceso de gestión del desempeño debe tener una repercusión positiva en las actitudes de cada colaborador, este proceso debería permitir identificar las áreas en las que el colaborador debe mejorar y obtener realimentación que puede ser a través del líder, supervisor o jefatura a cargo. La realimentación que el colaborador reciba durante el proceso de evaluación de desempeño debe servirle para mejorar cada día en sus funciones, además es importante que durante este proceso el colaborador reciba apoyo, motivación y colaboración por parte de su jefatura.

En resumen, todo este proceso de gestión del desempeño lo que busca es identificar que los objetivos laborales propuestos por la organización sean cumplidos en un tiempo determinado y además identificar áreas de mejora en los trabajadores con el fin de ofrecer apoyo y realimentación para que logren mejorar su desempeño laboral y a la vez cumplir con los objetivos que se le establecieron al momento de ser contratados.

El proceso de gestión del desempeño es extenso y por lo que la siguiente figura resume cada una de sus etapas.

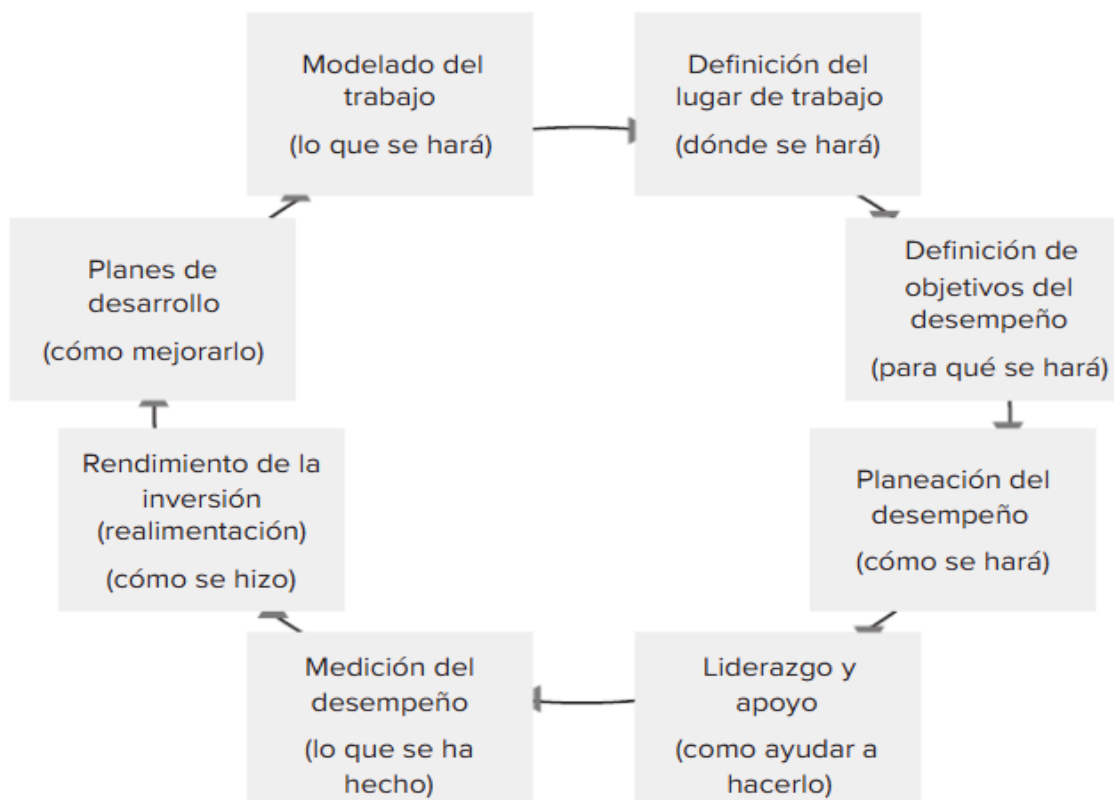
Figura 4. Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.

Planeación	Implementación	Liderazgo y ejecución	Realimentación
Definición del ecosistema Modelado del trabajo Variedad Autonomía Significado Identidad Realimentación Acompañamiento Definición de objetivos Escenarios futuros Indicadores Métricas Propuesta de valor	Preparación de los liderazgos Construcción de ecosistema Capacitación y desarrollo de los colaboradores Incentivos Instrumentalización Herramientas de trabajo Software Aplicaciones Tecnologías Administración por objetivos	Estilo de administración Desempeño Creación de valor Apoyo y sostén Supervisión Acompañamiento Orientación Motivación Incentivos Interacciones Conexiones Agilidad	Realimentación constante Revisión del desempeño Evaluación de resultados Metas alcanzadas Supervisión Mapeo del perfil de las competencias Asesoría Desarrollo Incentivos Recompensas Escenarios futuros Previsiones

Fuente: Chiavenato (2020).

Como ya se mencionó este proceso de gestión del desempeño es un proceso largo, con varias etapas y muchas de éstas también se dividen en otras por lo que tal vez este proceso sea un poco difícil de entender, debido a esto la siguiente figura permite visualizar un poco mejor este proceso que en realidad es cíclico.

Figura 5. Proceso cíclico de la gestión del desempeño humano.



Fuente: Chiavenato (2020).

2.1.16. ¿Cómo establecer objetivos efectivos?

Anteriormente se mencionó que para realizar la evaluación del desempeño es necesario establecer cuáles son los objetivos de desempeño, estos tienen diferentes características que Dessler (2022) explica así:

1. Asignar objetivos específicos. Los empleados que reciben objetivos específicos, por lo general, se desempeñan mejor que los que no. No se limite a decir: “haz lo mejor que puedas”.
2. Asignar objetivos medibles. Plantee los objetivos en términos cuantitativos e incluya plazos/fechas límite. Si establecer resultados medibles no es viable, entonces “finalización satisfactoria” —como “taller con asistencia satisfactoria”— está bien.
3. Asignar objetivos desafiantes, pero factibles. Los objetivos deben ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan poco realistas.
4. Fomentar la participación. Los administradores a menudo se enfrentan a esta pregunta: ¿Debo indicar a mis empleados cuáles son sus objetivos o dejar que participen conmigo en su determinación? La evidencia sugiere que los objetivos establecidos de manera participativa no resultan en un desempeño más alto que los objetivos asignados, ni los objetivos asignados en consecuencia dan como resultado un desempeño más alto que los participativos. Solo cuando los objetivos establecidos en forma participativa se contemplan más altos que los asignados, producen un desempeño superior. (pp.318-319)

De acuerdo con lo anterior los objetivos de desempeño debe ser específicos, medibles que tengan tiempo determinado para realizarse, desafiantes pero que sean realistas y participativos pero que sean superiores a los ya establecidos para que produzcan un desempeño superior. Es importante que los objetivos se puedan medir para verificar cuantos se logran alcanzar realmente.

2.1.17. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La gestión del desempeño es un proceso que debe realizarse en todas las organizaciones debido a los beneficios que proporciona para la empresa. ¿Quién debe evaluarlo? Para dar respuesta a la pregunta anterior Chiavenato (2020) dice lo siguiente:

1. Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada talento evaluara su propio desempeño a partir de algunos criterios o medidas de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su vigilancia. En ellas se utiliza de manera creciente la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada talento evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones han procurado desarrollar esquemas de autoevaluación para sus talentos y equipos y han obtenido magníficos resultados porque siempre han considerado la autonomía y la libertad de cada uno de ellos.

2. El gerente o líder

En la mayoría de las organizaciones el gerente, como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de gestión humana que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene

conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático que permita evaluar a las personas, el área de GTH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su equipo.

3.Evaluación interactiva

Si la gestión del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio talento es el más interesado en ella, una opción interesante es la reunión de las dos partes. Hoy en día el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, actuando como coach, mientras que el talento evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien le brinda todos los recursos necesarios (información, metas y objetivos, orientación, capacitación, asesoría) y obtiene resultados, mientras que el colaborador proporciona el desempeño y los resultados y obtiene recursos del gerente. Es un intercambio y una interacción en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados de manera conjunta.

La evaluación interactiva no está estructurada, es flexible y es realizada por el gerente con base en su contacto directo y cotidiano con el talento. En realidad, es el resultado de un acuerdo entre el gerente y el talento y ha dejado de ser un acto que implica un juicio definitivo y superior. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual genera un compromiso conjunto: el gerente ofrece las condiciones posibles para el crecimiento profesional del talento y este procura alcanzar los objetivos o los resultados que ambos desean. (pp.275-276)

En referencia a lo anterior, se menciona que el propio colaborador puede evaluar su desempeño a través de una autoevaluación dada por su jefatura que contenga los parámetros necesarios que le permitan evaluarse por sí mismo y de esa forma el mismo colaborador sea capaz de identificar sus necesidades, carencias, puntos fuertes, débiles y las áreas de mejora. Según lo indica el autor muchas organizaciones están utilizando las autoevaluaciones y han obtenido grandes resultados.

También se menciona en los párrafos anteriores que el gerente o líder puede ser el responsable de evaluar el desempeño de sus trabajadores con ayuda del área de gestión humana.

Y por último se indica que la evaluación podría ser interactiva lo que significa que la evaluación será realizada en conjunto entre el colaborador y el gerente, de esa manera el gerente es el que guía y orienta mientras que el colaborador se evalúa a través de la realimentación que le proporciona el gerente. En otras palabras, la evaluación del colaborador la realizan de forma conjunta tanto el gerente como el colaborador.

En resumen, el desempeño puede ser evaluado de diferentes formas que son: Autoevaluación, interactivamente o por el gerente. El responsable de evaluar el desempeño o la forma como se evalúa puede cambiar de una organización a otra, pero lo importante siempre es que el proceso de evaluación del desempeño se lleve a cabo de una manera correcta y que el colaborador cuente siempre con el apoyo del líder, gerente, supervisor o jefatura.

2.1.18. Métodos para evaluar el desempeño

Es importante tener claro que para evaluar el desempeño hay diferentes métodos que actualmente se pueden utilizar en las empresas, por eso Dessler (2022), explica algunos de ellos de la siguiente forma:

Método de incidente crítico

Con el método de incidente crítico, el supervisor mantiene un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) de los comportamientos relacionados con el trabajo de un subordinado.

En un aproximado de cada 6 meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para conversar sobre el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.... es recomendable llevar un diario de tales incidentes. Esto proporciona ejemplos que el supervisor puede usar para explicar la clasificación de la persona. Hace que el supervisor tenga en mente la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año (por lo que la clasificación no solo refleja el desempeño más reciente del empleado). La desventaja es que tales incidentes no producen clasificaciones relativas para fines de aumento de sueldo. (p.323)

Administración por objetivos

El término administración por objetivos (mbo, por sus siglas en inglés) en general se refiere a un programa de evaluación y determinación de objetivos de varios pasos globales en la compañía. La mbo requiere que el administrador determine objetivos específicos medibles y relevantes para la organización con cada empleado, y luego analizar con frecuencia el progreso de este último hacia estos objetivos. Los pasos son:

1. Establecer los objetivos de la organización. Establezca un plan global en la compañía para el próximo año y fije objetivos.
2. Establecer objetivos departamentales. Los jefes de departamento y sus superiores establecen objetivos conjuntos para sus departamentos.
3. Aclarar los objetivos departamentales. Los jefes de departamento aclaran los objetivos del departamento a sus subordinados y les piden que desarrollen sus propios objetivos individuales. Deberían preguntarse: “¿Cómo podría cada empleado ayudar a que el departamento logre sus objetivos?”.

4. Definir los resultados esperados (establecer objetivos individuales). Los jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos de desempeño a corto plazo para cada empleado.
5. Realizar revisiones de desempeño. Después de un periodo, los jefes de departamento comparan los resultados reales y esperados de cada empleado.
6. Realimentar. Los jefes de departamento celebran reuniones periódicas de revisión del desempeño con sus subordinados. Aquí analizan el desempeño de los subordinados y hacen planes para rectificar o continuar con el desempeño de la persona. (p.328)

Evaluación en la práctica: uso de formatos, software instalado o sistemas basados en la nube

Los empleadores usan formatos impresos, paquetes de software de evaluación instalados o sistemas basados en la nube para realizar evaluaciones. Muchos empleadores más pequeños usan formatos impresos, disponibles de proveedores como Staples y hr Direct. Los formatos son fáciles de usar, pero consumen mucho tiempo a medida que aumenta el número de empleados.

La tecnología agiliza las evaluaciones. ... La mayoría de los paquetes de evaluación computarizados actuales (ya sea instalados localmente o en la nube) son modulares, componentes de los sistemas de administración de talentos que también incluyen sistemas de monitoreo de candidatos. (p.328)

Monitoreo electrónico del desempeño

Los sistemas de monitoreo electrónico del desempeño (epm, por sus siglas en inglés) permiten a los administradores monitorear la tasa, la precisión y el tiempo que los empleados pasan trabajando en línea.

El epm puede mejorar la productividad, pero también parece aumentar el estrés en los empleados. No obstante, un investigador concluye que dicho monitoreo electrónico

“representa el futuro de la realimentación del desempeño, donde los supervisores pueden monitorear por vía electrónica la cantidad y calidad del trabajo que un empleado está produciendo, y tener indicadores objetivos del desempeño del empleado disponibles y visibles de manera inmediata. (p.329)

Días de conversación

...En lugar de hacer revisiones de desempeño una vez al año, ahora hay “días de conversación” semestrales. El énfasis en estas conversaciones administrador-empleado está en las áreas de mejora y crecimiento, y en establecer objetivos ambiciosos que se alineen con los intereses profesionales del empleado. No hay puntajes de desempeño explícitos. (p.329)

Además, se incluye otro método para evaluar el desempeño laboral, que Chiavenato (2020) lo define de la siguiente manera:

Evaluación de 360°

De acuerdo con este modelo, la evaluación del desempeño se realiza de modo circular y envolvente por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado. Participan en ella todas las personas que tienen alguna interacción con él, como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, es decir, todo un abanico de 360°. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el ajuste del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno laboral o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela mientras recibe un verdadero tiroteo que llega de todas partes. El evaluado queda en una posición vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva a las características del sistema. (p.276)

También es importante explicar otros métodos que se utilizan para evaluar el desempeño según se indica en blog Nucleus («Tipos de Evaluación de Desempeño Para las Empresas», 2021) son los siguientes:

Evaluación del desempeño 90°. “Con este método, el empleado recibe comentarios únicamente de su supervisor. No hay autoevaluación” («Tipos de Evaluación de Desempeño Para las Empresas», 2021, párr. 10).

Evaluación del desempeño 180°

Este método de evaluación incluye una autoevaluación, es decir, el empleado también proporcionará comentarios para sí mismo junto con los comentarios del supervisor.

El empleado se califica a sí mismo y da retroalimentación sobre su propio desempeño. La autoevaluación se discute con el supervisor durante una reunión de revisión. Luego se llega a un acuerdo donde ambos estén satisfechos. (párrs. 12-13)

Evaluación del desempeño 270°

La evaluación de 270 grados incluye tres partes interesadas: el supervisor, el empleado, más la retroalimentación obtenida por los compañeros o subordinados.

Opinar sobre los compañeros es algo que se hace a diario, incluso en el mismo entorno de trabajo. Pero si por medio de una herramienta profesional, ofreces un criterio constructivo y respetuoso, puede ser de gran ayuda para este tipo de evaluaciones. (párrs.14-15)

En referencia a lo anterior, existen diferentes métodos para evaluar el desempeño, pero es importante destacar los métodos de evaluación de 90°, 180°, 270° y 360° ya que estos métodos de evaluación se podrían decir que conforme aumenta la cantidad de grados también aumenta la cantidad de personas que evalúan el desempeño del colaborador lo cual me parece sumamente interesante. Comenzando por el método de evaluación de 90° en el cual el colaborador es evaluado solamente por el supervisor, luego el método de evaluación de 180° donde ya se incluye una autoevaluación más la evaluación del supervisor para evaluar al colaborador, después el método de evaluación de 270° donde no solamente el supervisor y el colaborador evalúan sino también en este método se incluyen los compañeros de trabajo los cuales también evalúan el desempeño del colaborador, en otras palabras en el método de evaluación 270° el colaborador es evaluado por sí mismo, por el supervisor y por sus compañeros de trabajo y finalmente el método de evaluación de 360° el cual Chiavenato (2020) menciona que es un método de evaluación envolvente, circular, el cual se trata de que básicamente todas las personas que tienen relación laboral con el colaborador lo evalúan, Chiavenato (2020) indica que en este método el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores son los encargados de evaluar el desempeño laboral del colaborador, este método de evaluación es comparado con un abanico de 360° y según se indicó en los párrafos anteriores es un método de evaluación muy rico ya que permite obtener información diferente y de diferentes personas. Claramente este método también podría provocar una desventaja para el colaborador el cual estaría en una posición vulnerable por ser evaluado por tantas personas en un mismo periodo entonces obviamente para el colaborador no es un método de evaluación fácil, pero para muchas organizaciones es un método muy rico, provechoso e importante.

En resumen, cada organización utiliza el método para evaluar a sus colaboradores que más se ajuste o adapte a los objetivos de desempeño que busca medir en un determinado plazo.

2.1.19. Posibles problemas de evaluación

Algunas veces el proceso de evaluación del desempeño puede presentar errores como por ejemplo los errores del evaluador, estos provocan que el resultado al ser evaluado el desempeño del colaborador no sea el real o el justo. Precisamente de estos problemas de evaluación Dessler (2022) explica:

ESTÁNDARES POCO CLAROS ...Esta escala de evaluación parece objetiva; sin embargo, bien podría resultar en evaluaciones injustas, porque los rasgos y grados de mérito son ambiguos. Por ejemplo, diferentes supervisores pueden definir un desempeño “bueno”, un desempeño “justo”, etc., de manera diferente. Lo mismo ocurre con rasgos como la “calidad del trabajo”. La manera de solucionar este problema es incluir frases descriptivas que definan o expliquen cada rasgo. (p.331)

Figura 6. Una escala de evaluación grafica con estándares poco claros

	Excelente	Bueno	Justo	Deficiente
Cantidad de trabajo				
Calidad de trabajo				
Creatividad				
Integridad				

Nota: Por ejemplo, ¿qué significa con exactitud “bueno”, “cantidad de trabajo”, etcétera?
Fuente: Dessler (2022, p. 331).

EFFECTO HALO Los expertos definen el efecto halo como “la influencia de la impresión general de un evaluador en los puntajes de las cualidades específicas del evaluado”.

Por ejemplo, los supervisores con frecuencia califican a los empleados hostiles más bajos en todos los rasgos, en lugar de solo asignar un puntaje bajo en “se lleva bien con los demás”. Estar consciente de este problema es un paso para evitarlo. La capacitación de supervisores también puede aliviar el problema, al igual que el uso

De BARS (en las que, recuerde, las dimensiones de desempeño suelen ser más independientes entre sí). (p.331)

TENDENCIA CENTRAL Significa evaluar a todos los empleados como promedio. Por ejemplo, si la escala de evaluación va de 1 a 7, los evaluadores tienden a evitar los puntos altos (6 y 7) y los puntos bajos (1 y 2) y asignan a la mayoría de su gente puntajes entre 3 y 5. Hacerlo distorsiona las evaluaciones, haciendo menos útiles para fines de ascensos, salario o asesoramiento. (p.332)

INDULGENCIA O SEVERIDAD Otros supervisores tienden a evaluar a todos sus subordinados alto (o bajo), al igual que algunos profesores son evaluadores notables que solo asignan puntajes altos o bajos. Esta severidad/indulgencia es en especial grave con las escalas de evaluación gráficas.

La clasificación obliga a los supervisores a distinguir entre los trabajadores de alto y bajo desempeño.

Hay otras soluciones. El empleador puede recomendar que los supervisores eviten dar puntajes altos (o bajos) a todos sus empleados. Una segunda es exigir una distribución, digamos que alrededor de 10% de las personas debería evaluarse como “excelente”, 20% como “bueno”, etc.

(Pero recuerde que puede no ser un error en absoluto, como cuando todos los subordinados en realidad son competentes). (p.332)

EFFECTOS DE RECENCIA La recencia significa dejar que solo lo que el empleado hizo hace poco lo deslumbe y olvide considerar el resto de su desempeño a lo largo del año. La principal solución es acumular incidentes críticos durante todo el año. (p.332)

Como se menciona anteriormente son varios los problemas que se pueden presentar al evaluar al colaborador en una organización lo importante es que el responsable de realizar la evaluación de desempeño los logre identificar y en la medida de lo posible los corrija para evitar

que estos distorsionen los resultados verdaderos y justos que se obtienen al evaluar el desempeño laboral de cada trabajador.

Por ejemplo, cuando los estándares no son claros podrían ser malinterpretados tanto por la persona que realiza la evaluación como por el colaborador entonces para evitar este problema el autor indica incluir frases descriptivas que definan o expliquen cada rasgo.

En resumen, en las organizaciones se debe prestar especial atención para que en el momento de evaluar el desempeño de sus colaboradores se traten de identificar y corregir estos problemas.

2.1.20. Evaluaciones sesgadas

Las evaluaciones sesgadas pueden causar un efecto negativo o positivo en los resultados que obtiene un colaborador en su evaluación de desempeño por eso Dessler (2022) explica mejor este tipo de evaluación de esta forma:

Las evaluaciones sesgadas (sesgo significa la tendencia a permitir que las diferencias individuales, tales como la edad, la raza y el género, afecten los puntajes de evaluación que reciben los empleados) tienen varias causas. Una es la personalidad del evaluador. Por ejemplo, los evaluadores que obtienen una puntuación más alta en “escrupulosidad” tienden a dar a sus pares puntajes más bajos, en otras palabras, fueron más estrictos; aquellos más “complacientes” dieron puntajes más altos (fueron más indulgentes). Además, “los puntajes de desempeño aumentan la calidad de la relación personal entre el jefe y el empleado. Las buenas relaciones tienden a crear buenas experiencias [de evaluación]; las malas relaciones, malas”.

Por desgracia, los rasgos demográficos de los subordinados (edad, raza, género, etc.) también afectan los puntajes. Por ejemplo, a menudo se argumenta que un “techo de cristal”

explica en gran medida la escasez de mujeres en puestos de alta dirección. Un estudio sugiere algo más preocupante.

El estudio concluyó que, “si las condiciones son iguales”, un evaluador proporcionará una evaluación de desempeño más baja a una subordinada con señales de competencia más fuertes en comparación con una subordinada con señales de competencia más débiles”. En otras palabras, cuanto mejor sea una empleada, en términos de su desempeño real y su experiencia educativa y laboral, es más probable que obtenga un puntaje más bajo.

¿Es eso posible? Según este estudio, es lamentable pero sí. No todos los evaluadores eran propensos a este sesgo negativo, solo “los evaluadores masculinos que tienen un alto nivel de sdo [aquellos inclinados a ser socialmente dominantes] y que evalúan a una subordinada de alto desempeño parecen ser propensos”. A menos que los empleadores se cuiden de tal sesgo, podrían estar tolerando decisiones de ascenso y pago sesgadas contra algunas de sus empleadas de mayor desempeño y potencial.

El sesgo es una de las razones por las cuales se deben usar múltiples evaluadores, para que el jefe del supervisor revise los puntajes y/o para tener reuniones de “ajuste” donde los supervisores explican entre ellos las evaluaciones que dieron.
(pp.332-333)

Increíble pensar que este tipo de evaluación pueda suceder en la actualidad, pero lamentablemente es algo que pasa en muchas organizaciones cuando la persona encargada de evaluar el desempeño de los colaboradores basa su evaluación en factores que no son necesariamente laborales ni que tienen que ver con estándares de desempeño sino con otro tipo de factores como la personalidad del evaluador o los rasgos demográficos del colaborador. Además, el autor menciona la expresión “techo de cristal” la cual tiene que ver con la escasez de mujeres en puestos de alta dirección ya que según indica si una empleada tiene un mejor desempeño laboral y el encargado de

realizar la evaluación se da cuenta entonces tiene más probabilidades de tener una menor calificación en su evaluación de desempeño. Por dicha Dessler (2022) menciona que no todos los evaluadores son propensos a este tipo de evaluación sesgada y que es un problema que puede resolverse cuando el desempeño de un colaborador es evaluado por varios supervisores y entre ellos explican la evaluación que dieron.

En resumen, la evaluación sesgada representa un gran problema ya que distorsiona completamente los resultados de la evaluación del desempeño y esto puede ocasionar evaluaciones poco justas con consecuencias directas para el colaborador.

2.1.21. Conducción de la entrevista de evaluación

Después de que el colaborador es evaluado a veces los encargados del proceso de la gestión del desempeño realizan una entrevista entre la persona evaluada y ellos, la cual es muy importante por eso Dessler (2022) explica lo siguiente:

Las evaluaciones periódicas suelen culminar en una entrevista de evaluación. Aquí, el administrador y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. Estas entrevistas suelen ser incómodas. A pocas personas les gusta recibir, o dar, realimentación negativa. Una adecuada preparación y una implementación efectiva son esenciales. Los supervisores enfrentan cuatro tipos de situaciones de evaluación, cada una con sus objetivos únicos:

- Satisfactorio: Puede ascender, es la entrevista más fácil: el desempeño de la persona es satisfactorio y se avecina un ascenso. Su objetivo es elaborar planes de desarrollo específicos.
- Satisfactorio: No puede ascender, es para los empleados cuyo desempeño es satisfactorio, pero para quienes el ascenso no es posible. El objetivo aquí es mantener un desempeño satisfactorio. La mejor opción suele ser encontrar

incentivos que garanticen el rendimiento, como tiempo libre adicional, una pequeña bonificación o reconocimiento.

- Cuando el desempeño de la persona es insatisfactorio, pero corregible, el objetivo de la entrevista es diseñar un plan de acción/desarrollo para corregir el desempeño insatisfactorio.

- Al final, la entrevista donde el empleado no es satisfactorio y la situación es incorregible puede ser particularmente tensa. El despido suele ser la opción habitual. (pp.334-335)

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que realizar la entrevista de evaluación a los colaboradores después de ser evaluados es muy importante ya que en ella el encargado de evaluar el desempeño realiza una realimentación para el colaborador donde se le indica sus fortalezas y se le incentiva, pero también se le hace saber cuáles son las áreas en las que debe mejorar. Según se indicó anteriormente el supervisor puede encontrar varios escenarios al realizar esta entrevista los cuales pueden ser satisfactorios o insatisfactorios. Por ejemplo, si el desempeño del colaborador es satisfactorio se le podría hasta ascender, pero si es insatisfactorio al grado de que el colaborador no logre mejorar su desempeño laboral entonces el supervisor podría tomar la decisión de realizar un despido. El fin de implementar una entrevista de evaluación es que tanto el supervisor o encargado del proceso de evaluación del desempeño se reúnan con la persona que fue evaluada y juntos revisen cuáles son sus fortalezas y debilidades para siempre lograr el objetivo que es mejorar dentro de la organización.

2.1.22. ¿Qué es la administración del desempeño?

Es muy importante conocer y entender a qué se refiere este término sobre todo porque tal vez sino se conoce bien puede tender a confundirse con el concepto de evaluación del desempeño y eso sería un error ya que son procesos distintos. Dessler (2022) define la administración del desempeño de la siguiente manera:

La administración del desempeño es el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de individuos y equipos y alinearlos con los objetivos de la organización. Podemos resumir los seis elementos básicos de la administración del desempeño de la siguiente manera:

- **Compartir la dirección** significa comunicar los objetivos de la compañía a todos los empleados y luego traducirlos en objetivos departamentales, de equipo e individuales.
- **Alineación de objetivos** significa tener un método que permita a los administradores y empleados ver el vínculo entre los objetivos de los empleados y los de su departamento y compañía.
- **Monitoreo continuo del desempeño** por lo general significa sistemas computarizados para medir de manera continua el progreso del equipo y/o del empleado hacia el cumplimiento de los objetivos del desempeño.
- **Retroalimentación continua** significa proporcionar retroalimentación continua, presencial y computarizada sobre el progreso hacia los objetivos.
- **Coaching y el apoyo al desarrollo** deben ser parte del proceso de retroalimentación.
- **Reconocimiento y recompensas** deben proporcionar incentivos para mantener el desempeño dirigido por objetivos de los empleados según lo planeado. (p.339)

De acuerdo con lo anterior la administración del desempeño es un proceso continuo y muy importante ya que según menciona Dessler (2022) es un proceso que mide, identifica y desarrolla el desempeño de individuos y equipos con el fin de alinearlos con los objetivos de la organización.

2.1.23. El papel del administrador en la administración del desempeño

Un administrador siempre debe tener una buena actitud y un buen comportamiento en la organización en la cual labora, pero ¿Cuál es exactamente el papel que debe tener el administrador en la administración del desempeño? Dessler (2022) explica:

La tecnología no es obligatoria para los administradores que desean adoptar un enfoque de administración del desempeño. Lo que es obligatorio es tener la filosofía administrativa correcta y los comportamientos en el lugar de trabajo. Como filosofía, la administración del desempeño refleja principios de tqm no amenazantes, tales como dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, apuntar a la mejora continua, instituir una capacitación exhaustiva y eliminar el miedo para que todos puedan trabajar de manera efectiva. Por lo tanto, los comportamientos del administrador deben vincular los objetivos de los empleados con los de la compañía, brindar retroalimentación continua a los empleados, brindarles los recursos y el coaching necesarios, recompensar el buen desempeño y recordar que el desempeño de los empleados refleja tan solo saber si están “motivados”. (p.341)

En resumen, la función del administrador en el proceso de administrar el desempeño debe de acompañamiento donde constantemente este brindándole realimentación a sus colaboradores y apoyándoles e incentivándolos a mejorar siempre de forma continua.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual abarca los conceptos o definiciones fundamentales que se encuentran durante el desarrollo de esta investigación.

Inducción. Dessler (2022) indica que:

La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras

y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella. (p.276)

Inducción formal. Según Fernández (2025):

Se trata de un proceso estructurado, con objetivos bien claros y la planificación adecuada de las iniciativas vinculadas a la gestión. Por ello, este tipo de onboarding suele estar documentado, mediante un manual de inducción, donde se incluyen contenidos vinculados a los aspectos más importantes de la organización, para que las nuevas contrataciones se familiaricen más rápido con su funcionamiento. (párr. 9)

Inducción informal. Según Fernández (2025):

Este tipo de onboarding se da sin necesidad de organización o planificación. Podríamos decir que ocurre de forma espontánea, cuando el empleado comienza a interactuar con el resto del equipo y va resolviendo las dudas que tiene sobre su rol y tareas o sobre la dinámica de la empresa, a medida que socializa con los distintos miembros de la compañía. (párr.10)

Administrativa. Bernal (2023) definen este concepto de la siguiente forma:

Esta se relaciona a la documentación que se debe preparar y firmar ante la llegada de un nuevo colaborador. Es la instancia en la que se debe firmar el contrato laboral, entre otros documentos. También se relaciona con todas las dudas que puede tener el trabajador sobre sus derechos y obligaciones. Por ello, es importante dejar en claro el tipo de jornada laboral, monto del salario y forma de pago, las vacaciones correspondientes, entre otros aspectos. (párr.34)

Formativa. Bernal (2023) indica lo siguiente al respecto:

La segunda parte de la inducción de personal se refiere más bien al plan de entrenamiento para un empleado. Es decir, toda la capacitación que este necesita para realizar las tareas vinculadas a su puesto, asimilar las herramientas de trabajo, entender el funcionamiento de los procesos de la empresa y ejecutarlos. (párr.35)

Programa de integración. Sobre este concepto, Chiavenato (2020) menciona:

Es un programa formal e intensivo de capacitación inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los productos y servicios, y la misión y los objetivos de la entidad. Recibe el nombre de programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas comunes de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la empresa considera relevantes para el buen desempeño de su fuerza de trabajo.

El programa de integración pretende lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. (pp.188-189)

Cultura. “En este punto RR. HH se enfoca en transmitir a los nuevos empleados los valores, normas y comportamientos organizacionales. Es decir, la forma de hacer las cosas en la empresa, su cultura” (Bernal,2023, párr.12).

Cumplimiento. “Este nivel inicial reúne las tareas que debe realizar Recursos Humanos para enseñarle a los nuevos empleados las cuestiones administrativas, legales y operativas de

su trabajo y de la empresa. Estas se relacionan con las políticas de gestión humana” (Bernal,2023, párr.10).

Ampliación. Bernal (2023) indica lo siguiente sobre este concepto:

Aquí RR.HH. debe asegurarse de que los nuevos colaboradores entiendan su rol y las expectativas relacionadas. Por eso, es una instancia en la que se deben despejar las dudas que vayan apareciendo a medida que el trabajador se vincula con sus tareas y responsabilidades. (párr.11)

Conexión. “Aquí el trabajo consiste en conectar al nuevo talento con el resto de las personas que conforman el equipo y el flujo o las redes de información en la empresa” (Bernal,2023, párr.13).

Manual de inducción. “se entrega a cada nuevo empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados “(Werther et al.,2019, p.183).

Desempeño. En cuanto a este concepto, Chiavenato (2020) indica lo siguiente:

El “desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes”. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado. ¡Hacer! Todo trabajo exige desempeño. Y todo desempeño debe ser planeado, organizado y liderado

previamente para después ser evaluado de acuerdo con determinados estándares o indicadores. El desempeño puede ser medido en función de un indicador (KPI = key performance indicator), un parámetro, una medida o una métrica a través de un índice en relación con metas, objetivos, requisitos o expectativas definidos previamente. Puede ser excepcional, bueno, mediano, pasable o malo frente a esos supuestos. Sin embargo, es uno de los principales responsables de la productividad elevada y de los resultados que la organización entrega a los grupos de interés porque es el elemento básico que genera la eficiencia, la eficacia y la excelencia operacional del negocio. (pp.264-265)

Evaluación del desempeño. En cuanto a este concepto, Dessler (2022) indica lo siguiente:

Evaluación del desempeño significa evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado con relación a estándares de desempeño.... También requiere establecer estándares de desempeño y supone que el empleado recibe capacitación, retroalimentación e incentivos necesarios para eliminar deficiencias en su desempeño. Sintetizada a lo esencial, la evaluación del desempeño siempre involucra el proceso de evaluación del desempeño de tres pasos: (1) establecer estándares de trabajo; (2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a esos estándares (esto con frecuencia involucra una forma de puntaje), y (3) proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarlo a eliminar las deficiencias de desempeño o a continuar desempeñándose por encima de la media. (p.317)

Indicador. “son herramientas que se utilizan mucho para definir, medir y verificar si se están alcanzando las metas” (Chiavenato,2020, p.266).

Implementación. Chiavenato (2020) indica que:

Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías. (p.267)

Liderazgo y ejecución. Según Chiavenato (2020):

Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder, el entrenamiento, la capacitación, una realimentación continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano. (p.267)

Realimentación. Chiavenato (2020) menciona que:

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. (p.267)

Recompensas. “deben ser proporcionales a las expectativas de cada persona, sean financieras, sociales o simbólicas. Y se deben hacer públicas para que todo el mundo las conozca” (Chiavenato,2020, p.269).

Autoevaluación del desempeño. Chiavenato (2020) indica que:

...cada talento evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma.

En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. (p.276)

90 grados. “Esta es la forma más básica de evaluación del desempeño. Con este método, el empleado recibe comentarios únicamente de su supervisor. No hay autoevaluación” («Tipos de Evaluación de Desempeño Para las Empresas», 2021, párr. 10).

180 grados. En blog Nucleus («Tipos de Evaluación de Desempeño Para las Empresas», 2021) se indica que:

Este método de evaluación incluye una autoevaluación, es decir, el empleado también proporcionará comentarios para sí mismo junto con los comentarios del supervisor.

El empleado se califica a sí mismo y da retroalimentación sobre su propio desempeño. La autoevaluación se discute con el supervisor durante una reunión de revisión. Luego se llega a un acuerdo donde ambos estén satisfechos. (párrs. 12-13)

270 grados. En blog Nucleus («Tipos de Evaluación de Desempeño Para las Empresas», 2021) se indica que:

La evaluación de 270 grados incluye tres partes interesadas: el supervisor, el empleado, más la retroalimentación obtenida por los compañeros o subordinados.

Opinar sobre los compañeros es algo que se hace a diario, incluso en el mismo entorno de trabajo. Pero si por medio de una herramienta profesional, ofreces un

criterio constructivo y respetuoso, puede ser de gran ayuda para este tipo de evaluaciones. (párrs. 14-15)

360 grados. Chiavenato (2020) menciona que:

De acuerdo con este modelo, la evaluación del desempeño se realiza de modo circular y envolvente por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado. Participan en ella todas las personas que tienen alguna interacción con él, como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, es decir, todo un abanico de 360°. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el ajuste del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno laboral o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela mientras recibe un verdadero tiroteo que llega de todas partes. El evaluado queda en una posición vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva a las características del sistema. (p.276)

Método de incidente crítico. Según Dessler (2022):

Con el método de incidente crítico, el supervisor mantiene un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) de los comportamientos relacionados con el trabajo de un subordinado. En un aproximado de cada 6 meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para conversar sobre el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos. Un estudio involucró a 112 supervisores de primera línea. La conclusión de este y otros estudios similares es

que recopilar los incidentes críticos a medida que ocurren, ancla la evaluación final en la realidad y, por lo tanto, mejora los resultados de la evaluación. (p.323)

Administración por objetivos. Dessler (2022) indica lo siguiente sobre este concepto:

El término administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) en general se refiere a un programa de evaluación y determinación de objetivos de varios pasos globales en la compañía. La MBO requiere que el administrador determine objetivos específicos medibles y relevantes para la organización con cada empleado, y luego analizar con frecuencia el progreso de este último hacia estos objetivos. (p.328)

Monitoreo electrónico del desempeño. En cuanto a este concepto, Dessler (2022) indica lo siguiente:

Los sistemas de monitoreo electrónico del desempeño (EPM, por sus siglas en inglés) permiten a los administradores monitorear la tasa, la precisión y el tiempo que los empleados pasan trabajando en línea.

El EPM puede mejorar la productividad, pero también parece aumentar el estrés en los empleados. No obstante, un investigador concluye que dicho monitoreo electrónico “representa el futuro de la realimentación del desempeño, donde los supervisores pueden monitorear por vía electrónica la cantidad y calidad del trabajo que un empleado está produciendo, y tener indicadores objetivos del desempeño del empleado disponibles y visibles de manera inmediata”. (p.329)

Días de conversación. Dessler (2022) comenta que:

...En lugar de hacer revisiones de desempeño una vez al año, ahora hay “días de conversación” semestrales. El énfasis en estas conversaciones administrador-empleado está en las áreas de mejora y crecimiento, y en establecer objetivos ambiciosos que se alineen con los intereses profesionales del empleado. No hay puntajes de desempeño explícitos. (p.329)

Estándares poco claros. Dessler (2022) indica que:

... Esta escala de evaluación parece objetiva; sin embargo, bien podría resultar en evaluaciones injustas, porque los rasgos y grados de mérito son ambiguos. Por ejemplo, diferentes supervisores pueden definir un desempeño “bueno”, un desempeño “justo”, etc., de manera diferente. Lo mismo ocurre con rasgos como la “calidad del trabajo”.

La manera de solucionar este problema es incluir frases descriptivas que definan o expliquen cada rasgo. (p.331)

Efecto Halo. “Los expertos definen el efecto halo como “la influencia de la impresión general de un evaluador en los puntajes de las cualidades específicas del evaluado”” (Dessler,2022, p.331).

Tendencia central. “Tendencia para asignar puntajes a todos los empleados de la misma manera, tal como evaluarlos a todos como promedio” (Dessler,2022, p.332).

Indulgencia o severidad. “El problema que ocurre cuando un supervisor tiende a asignar puntajes o todos altos o todos bajos a todos los subordinados” (Dessler,2022, p.332).

Efectos de recencia. “La recencia significa dejar que solo lo que el empleado hizo hace poco lo deslumbre y olvide considerar el resto de su desempeño a lo largo del año” (Dessler,2022, p.332).

Sesgo. “Tendencia a permitir que las diferencias individuales, tales como la edad, la raza y el género afecten los puntajes de evaluación que reciben los empleados” (Dessler,2022, p.332).

Entrevista de evaluación. “Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas” (Dessler,2022, p.334).

Administración del desempeño. “es el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de individuos y equipos y alinearlo con los objetivos de la organización” (Dessler,2022, p.339).

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. Historia

El antiguo Hospital San Vicente de Paúl se inauguró el 08 de diciembre de 1890.

La Junta de Gobierno de esa época y una organización denominada Antigua Hermandad de la Caridad se unieron solidariamente para buscar una fórmula en mejora de la salud de los heredianos.

En ese entonces, la compañía del ferrocarril al Atlántico ocupaba un terreno que, posteriormente, le resultó anti funcional lo que produjo su traslado a San José.

La Hermandad de la Caridad aprovecho para realizar las gestiones para el traspaso del viejo edificio del ferrocarril en el mes de mayo de 1875.

Lamentablemente, el inmueble estaba construido en su totalidad de bahareque por lo que se derrumbó con un temblor en 1914, lo que obligó su clausura temporal. El hospital, bajo la conducción de La Hermandad de la Caridad, reactivó sus actividades en 1924.

En 1936, La Hermandad de la Caridad entregó el hospital a la Junta de Protección Social, siempre en el viejo edificio.

En 1941, La Junta de Protección Social puso a disposición del público los nuevos pabellones que inició la Hermandad de la Caridad y desarrolló sus actividades hasta 1975.

Durante el gobierno del Lic. Daniel Oduber Quirós (1974-1978), surgió un fenómeno de reestructuración en lo referente al traspaso de los hospitales de la Junta de Protección Social a la Caja Costarricense de Seguro Social.

El 01 de junio de 1976 el Hospital San Vicente de Paúl fue traspasado a la CCSS, siendo su director médico el Dr. Roger Bernini Rondelli y su administrador don Mario Rodríguez Urpi.

En el momento del traslado, el hospital era prácticamente un centro médico geriátrico el cual contaba únicamente con 50 camas y las especialidades médicas estaban en la Clínica Central.

En el año 2000 se agregó otro elemento fundamental para el desarrollo del hospital: la Junta de Salud, representación comunal que logra mejorar la comunicación entre el usuario del sistema y el centro hospitalario, generando un canal de comunicación que permitió recibir las necesidades de nuestros usuarios. En mayo de 2010, se dio la gran inauguración del nuevo hospital, en la gestión del Dr. Oscar Arias Sánchez, el cual se estrenó el 19 de julio del 2010, siendo un momento histórico para la población herediana.

Hospital Nuevo

El 30 de septiembre de 1993 se firmó el convenio interinstitucional para trabajar en equipo la Caja Costarricense de Seguro Social, la Municipalidad de Heredia y la Asociación Pro-Hospital San Vicente de Paúl con el fin de construir el nuevo hospital de Heredia.

En noviembre de 1995, se hizo un estudio de terrenos y demás aspectos técnicos para la construcción del edificio. Se tenían ofertas de terreno en San Rafael, San Josecito, San Roque y en el distrito de Mercedes.

Poco menos de un año después, el 21 de octubre de 1996 se firmó la escritura que hace a la CCSS propietaria de la finca Hacienda Miramontes S.A.

En 1997, se realizó el acto protocolario de la compra de la finca "La Macha".

El 10 de febrero de ese mismo año se creó la Fundación Nacional de Salud con el fin de construir el nuevo centro asistencial herediano y privatizarlo para su

funcionalidad y mantenimiento. Dicha fundación estaba integrada por diferentes grupos representantes de la comunidad tales como: Universidad Nacional, Municipalidad de Heredia, asociaciones que trabajan para el hospital, Asamblea Legislativa, asociaciones de desarrollo, entre otras.

La fundación representaba de la mejor manera los intereses de la comunidad herediana, por tal motivo contrataría la empresa constructora y operaría el hospital por espacio de 15 años.

El 11 de julio del 2000, arqueólogos fueron a revisar el terreno en San Francisco de Heredia en donde se iba a construir el Hospital de la Inmaculada Concepción, dando como resultado el hallazgo de restos culturales en la superficie, por tanto, se detuvo los trabajos con tal de hacer una evaluación arqueológica detenidamente.

No obstante, el 19 de octubre de ese mismo año Contraloría General de la Republica rechazó el contrato que la CCSS quiso firmar con la Fundación. Cabe destacar que los colaboradores del hospital nunca estuvieron de acuerdo con el traspaso del hospital a la Fundación, tal fue la empatía que realizaron una marcha a finales de noviembre en contra de dicho traspaso.

En 14 de marzo de 2010, la Sala Constitucional rechazó el recurso de amparo que la Fundación Nacional de Salud interpuso a la decisión de la Contraloría. Esta situación dejó sólo dos medios para construir el centro médico: la concesión del proyecto o esperar en la lista de proyectos de la CCSS.

En agosto de 2002, salió la primera licitación para la construcción del nuevo hospital. Sin embargo, el cartel presentaba errores por lo cual fue cancelado y enviado a revisión.

Un año después, el 28 de agosto, con un voto favorable de los diputados, fue aprobado el préstamo con el Banco Centroamericano de Integración Económica

(BCIE), por 60 millones de dólares para la construcción del hospital. Ese mismo año se presentó el diseño del nuevo hospital por parte del Dr. Juan Carlos Sánchez, gerente de modernización de la CCSS en ese momento.

Para el 10 de enero del 2004 el nuevo hospital seguía siendo un proyecto en papel, al ser declarada desierta la licitación debido a que la oferta mínima de construcción fue de 41,5 millones de dólares y se contaba solamente con 32 millones de dólares. Debido a esto, las autoridades de la CCSS redujeron el área de construcción, así como las especialidades médicas con las que iba a contar la institución.

Aún con los inconvenientes, se mantuvo el diseño...

La Dirección de Desarrollo de Proyectos, a cargo de la arquitecta Gabriela Murillo y la arquitecta Paquita González asumen la segunda batalla contra el tiempo, realizar la licitación para la construcción y equipamiento del nuevo hospital, ya que se contaba, no sólo con la presión de la comunidad, si no que el dinero del préstamo ya cobraría altos intereses.

El presidente de la república Dr. Oscar Arias Sánchez, salió al paso pidiendo a las autoridades de la CCSS definir el proyecto de construcción del hospital, el cual contaba con todo su apoyo.

A principios del 2004 dio inicio el concurso de licitación para el proyecto, cuyos planos elaboraron el personal a cargo de la Arq. Murillo. Para esta fase, se eligió al ingeniero Robert Sánchez, con lo que el nuevo reto ya estaba preparado: se contaba con la empresa constructora contratada (EDICA) y la inspección definida.

El 04 de septiembre del 2006 los planos y permisos de construcción fueron presentados a la Municipalidad de Heredia y para el día 10, dieron inicio los trabajos.

Tres años después, el 05 de septiembre del 2009, comenzó la instalación de equipos médicos y técnicos en las nuevas instalaciones hospitalarias. Para este momento, ya estaba la obra terminada.

Finalmente, el 04 de mayo de 2010, en un acto solemne, histórico y de gran orgullo, fueron inauguradas las nuevas instalaciones del hospital San Vicente de Paúl.

Pocos meses después, se dio el traslado de los pacientes y personas atendidas en el viejo hospital. (*Hospital San Vicente de Paúl, 2025.*)

2.3.1.2. Ubicación geográfica

Ubicación: “en la provincia de Heredia” (*Hospital San Vicente de Paúl, 2025*).

Dirección:

“ Del Estadio Rosabal Cordero, estadio de Heredia, 250 mts sur, sobre calle 14, entre avenidas 14 y 18

· 150 metros mts sur de la ESPH, edificio administrativo” (*Hospital San Vicente de Paúl, 2025*).

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1. Misión

“Brindar atención integral hospitalaria a la población de la región de Heredia y habitantes que la demanden, en coordinación con los otros niveles, haciendo énfasis en prevención secundaria, curación rehabilitación, docencia e investigación y cuidados paliativos, con el fin de promover el desarrollo del individuo, la familia, la comunidad y el medio ambiente bajo los lineamientos de la desconcentración”. (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

2.3.2.2. Visión

“El Hospital San Vicente de Paúl, como ente desconcentrado, bajo los principios fundamentales de la seguridad social, con excelencia, sabiduría, amor, compromiso y participación de la comunidad, consolidará su liderazgo en el sistema nacional de salud” (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

2.3.2.3. Valores

Los principios que rigen al Hospital San Vicente de Paúl son la ética, la calidez, la investigación científica y administrativa, el mejoramiento continuo, el crecimiento personal e institucional, inmerso en el mismo se encuentran los valores de amor, confianza, compromiso, lealtad, cortesía, responsabilidad, honestidad, respeto, honradez y transparencia. (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

2.3.3. Descripción del hospital y servicios

Tipo de hospital: “Regional” (*Hospital San Vicente de Paúl, 2025*).

Teléfonos:

- **Central:** 2562-8100
- **Dirección General:** 2562-8352, fax: 2562-8501
- **Dirección Administrativa:** 2562-8349, fax: 2562-8503

Con una extensión de 36.000 metros cuadrados, el nuevo hospital cuenta con:

- o Una población de atención de 500 mil habitantes
- o **Áreas:** Hospitalización, Administración, Consulta Externa, Emergencias, Servicios de apoyo.

o Camas por servicio:

Pediatría: 16 Pediatría, 26 Neonatología, 6 Cirugías Pediátricas

Medicina Interna: 76

Cirugías: 63 cirugías, 10 Sala de operaciones

Ginecología y Obstetricia: 26 Ginecología, 59 maternidad, 1 Sala de operaciones

Unidad de cuidados intensivos: 4

o Servicios de apoyo: Farmacia, Laboratorio, Radiología, Patología, Trabajo Social, Nutrición, Registros Médicos, Epidemiología.

o Servicios: clínica de Cuidados Paliativos, Hospital Domiciliar, Hospital de día, Programa de Cirugía Mayor Ambulatoria.

o Programas y proyectos:

Digitalización de Rayos X

Gama Sonda de Ganglio Centinela

Equipo para la Humanización del Adulto Mayor

Enfermero de Alta

Enfermero de Emergencias

Lactario

Curso de LESCO y Braille para funcionarios

Taller Madres Adolescentes Embarazadas

Programa Enfermero de Úlceras

Curso de Partos

Programas de Docencia por parte de Enfermería

Programa de Rehabilitación Cardíaca

Comisión de Promoción de la Salud (ejercicios)

Clínica de Ostomizados

Clínica de Anticuagulados

Clínica de Insuficiencia Cardíaca

Laboratorio Satélite en el Servicio de Emergencias

Entrega de recetas anticipadas en el Servicio de Farmacia

Equipo Interdisciplinario de Salud Mental (EISAM)

Clínica de Asma, Comportamiento, ITU, Estreñimiento, Obesidad, Úlceras, Cadera, Memoria, Mama, Osteoporosis,

Pie Diabético, Cáncer de Pulmón, Tiroides, Lactancia Materna, otros

Digitalización de Sala de Operaciones

Proyecto Manolo

Me pongo en sus Zapatos

Parto Psicofísico

Servicios:

Módulo A

Nivel 1

- Jefatura de Consulta Externa
- Supervisión de Enfermería
- Inyectables
- Curaciones
- Terapia Física
- Terapia Ocupacional
- Medicina Física Rehabilitación
- Programa de fracturas de la tercera edad

Nivel 2

- Obstetricia
- Perinatología
- Ginecología
- Colposcopia
- Psicología
- Terapia de Grupo
- Psiquiatría

- Pediatría
- Cirugía Pediátrica
- Neonatología

Nivel 3

- Urología
- Cistoscopia
- Cirugía General
- Vascular Periférico
- Ortopedia
- Otorrinolaringología
- Audiometría
- Oftalmología
- Optometría

Nivel 4

- Gastroenterología
- Endoscopía Baja/Alta
- Broncoscopía
- Dermatología
- Medicina Interna
- Geriatría
- Endocrinología
- Consulta Médico de Empleados

Módulo B**Nivel 1**

- Servicio de Emergencias
- Oficina de Transporte

- Inhaloterapia
- Observación
- Cuidados Especiales
- Salas de choque
- Salas de Cirugía Menor
- Quirófano
- Epidemiología

Módulo C

Nivel 1

- Laboratorio Clínico y Banco de Sangre
- Radiología, Ultrasonido y TAC
- Archivo de placas

Módulo D

Nivel 0

- Centro de Docencia
- Farmacia
- Servicios Generales
- Centro de Equipos

Nivel 1

- Trabajo Social
- Archivo Clínico
- Contraloría de servicios
- Validación de Derechos
- Estadística
- Admisión y Egresos
- Registro Civil

- Centro de Gestión Informática
- Farmacia
- Obstetricia

Nivel 2

- Capilla
- Cuarto de Comando
- Central Telefónica
- Aulas
- Obstetricia
- Salas de partos
- Sala de operaciones

Nivel 3

- Cirugía Ambulatoria
- Recuperación
- Salas de Operaciones

Módulo E

Nivel 0

- Servicio de Nutrición
- Recursos Humanos
- Comedor
- Anatomía Patológica
- Morgue
- Clínica del Dolor y Cuidado Paliativo
- Terapia Respiratoria
- Presupuesto
- Contabilidad

Nivel 1

- Servicio de Odontología
- Dirección y Administración
- Relaciones Públicas
- Asistente Dirección
- Sub-Dirección
- Salud Ocupacional
- Control Interno
- Asesoría Jurídica
- Dirección de Enfermería
- Cardiología
- Gimnasio de
- Rehabilitación Cardíaca
- Electrocardiografía
- Eco Cardiografía
- Holter
- Caja Chica
- Correspondencia

Nivel 2

- Hospitalización de Obstetricia
- Hospitalización de Neonatología

Nivel 3

- Hospitalización de Cirugía General
- Hospitalización de Ortopedia
- Hospitalización ORL
- Hospitalización de Urología

- Unidad de Cuidados Intensivos

Nivel 4

- Hospitalización de Pediatría
- Hospitalización de Cirugía Pediátrica
- Hospitalización de Ginecología

Nivel 5

- Hospitalización de Medicina Interna
- Hospitalización de Geriátrica
- Hospitalización de Endocrinología
- Hospitalización de Cardiología

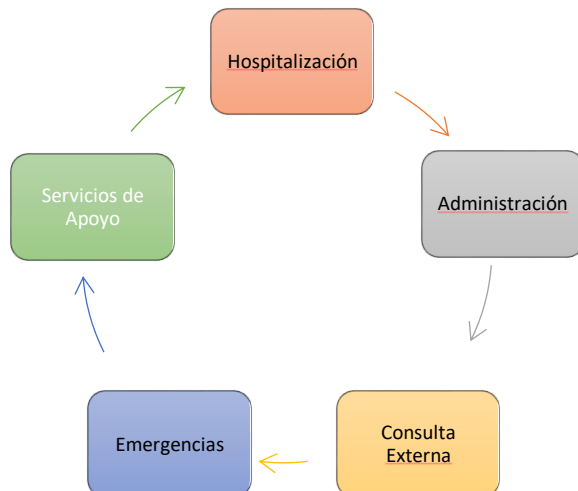
Módulo F

Nivel 0

- Recursos Materiales
- Ropería
- Proveeduría
- Mantenimiento. (*Hospital San Vicente de Paúl, 2025*)

La siguiente figura muestra las áreas que tiene el hospital San Vicente de Paúl.

Figura 7. Áreas



Fuente: (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

Además, la siguiente figura describe los servicios de apoyo del hospital San Vicente de Paúl.

Figura 8. Servicios de apoyo

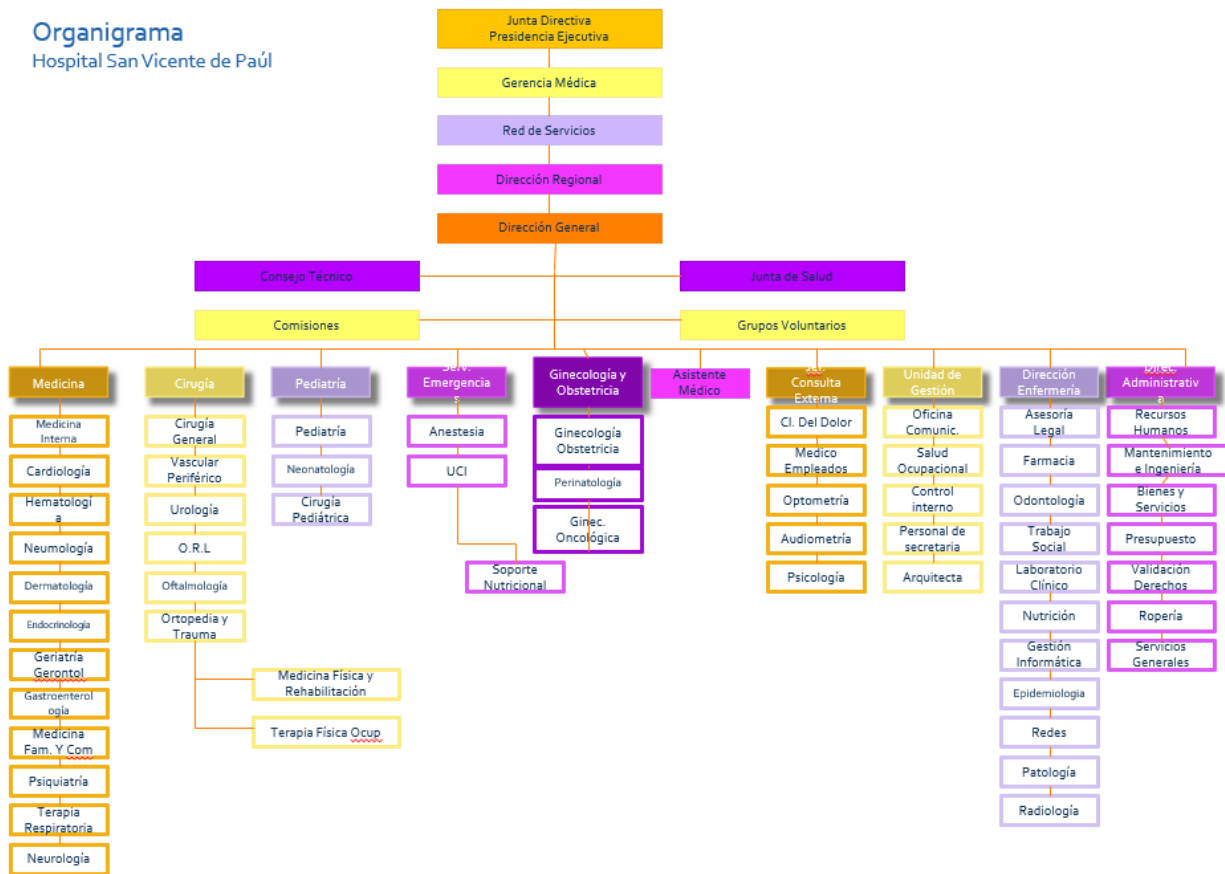


Fuente: (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

2.3.4. Organigrama

La siguiente imagen muestra el organigrama del hospital San Vicente de Paúl.

Figura 9. Organigrama Hospital San Vicente de Paúl



Fuente: (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se desarrolla el marco metodológico, un capítulo que es esencial en cualquier investigación científica. Al leer este capítulo se encuentra información determinante en una investigación como: enfoque, alcance, diseño, unidad de análisis u objeto de estudio, instrumentos de recolección de información, variables o categorías y la estrategia para el análisis de los datos. Este capítulo permite la coherencia, la solidez y la confiabilidad del estudio.

3.1. ENFOQUE

Determinar cuál es el enfoque que se debe utilizar al realizar una investigación científica es un aspecto fundamental por eso Hernández y Mendoza (2018) afirman:

...para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta.... Por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación) y todas requieren de diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). Además, la ruta a seleccionar depende de tus conocimientos y el entrenamiento que hayas recibido...hay sitios a donde puedes arribar por diferentes rutas (problemas de investigación que pueden abordarse desde la perspectiva cuantitativa, cualitativa o mixta). Asimismo, la distinción entre la investigación cuantitativa y cualitativa es relativa, pues hay diversos elementos que son comunes y otros que pueden utilizarse en ambos enfoques.... En otras palabras, las rutas se entrelazan y comparten ciertas cuestiones, no son “camino completamente independientes”.

(p.44)

Figura 10. Las rutas de la investigación



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 44).

Según menciona Hernández y Mendoza (2018), “Ninguna ruta es mejor que otra sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (problema de investigación) y todas emplean herramientas para ello (los métodos de investigación y un mapa del diseño de investigación)” (p.44).

De acuerdo con lo anterior se puede indicar que es necesario conocer los diferentes tipos de enfoques que existen para desarrollar una investigación con el fin de utilizar el que más se ajuste al tipo de investigación a realizar.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

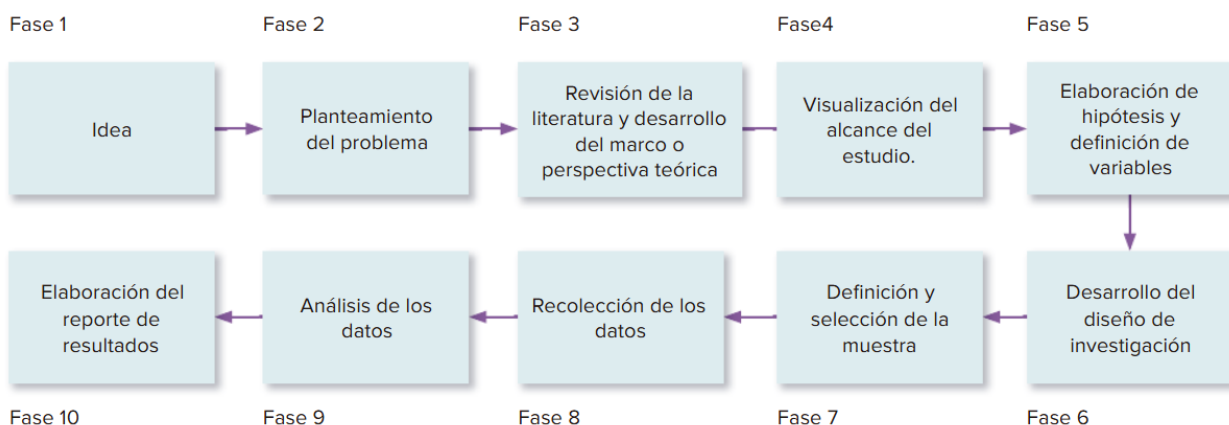
Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo en la investigación se define como:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de

una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 45-46)

La siguiente figura permite visualizar mejor el proceso cuantitativo.

Figura 11. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 46).

Según afirman Hernández y Mendoza (2018), “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p.46).

El enfoque cuantitativo según Hernández y Mendoza (2018), se puede explicar de la siguiente manera:

1. El investigador plantea en un contexto concreto un problema de estudio acotado sobre el fenómeno de interés (el qué), aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

2. Una vez planteado el problema, el investigador examina lo que se ha indagado previamente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría o antecedentes que habrán de sustentar y guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (que son suposiciones respaldadas por otras investigaciones anteriores y la teoría) y las somete a prueba (para verificar que son verdaderas o no en el contexto particular) mediante el empleo de un diseño de investigación apropiado (el mapa). Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

3. Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.

4. Los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (en los casos se miden las variables contenidas en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores, debe de mostrarse que se siguieron tales procedimientos.

5. Ya que los datos son numéricos se deben analizar con métodos estadísticos.

6. En el proceso se trata de alcanzar el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por ello que se confía en la experimentación o en los análisis de causalidad.

7. Los resultados se interpretan en relación con las suposiciones o predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). Al final de la ruta, se establece

una discusión (interpretación final), la cual constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (pp. 46-47)

Además, el enfoque cuantitativo en una investigación según lo describen Hernández y Mendoza (2018) tiene las siguientes características:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser influidos por el investigador, el cual debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos.
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones efectuadas puedan replicarse.
4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías.
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular.

7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, sino coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p.47)

Según las características mencionadas anteriormente el enfoque cuantitativo es riguroso y no se pueden eludir pasos.

Es importante mencionar que según explican los autores en el enfoque cuantitativo los datos se encuentran en forma de números y su recolección se fundamenta en la medición, además para recolectarlos se deben utilizar procedimientos estandarizados y que sean aceptados por una comunidad científica. Según indican los autores este enfoque se utiliza para estimar magnitudes, ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis.

3.1.2. Enfoque cualitativo

De acuerdo con lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018), se define el enfoque cualitativo en la investigación como:

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos.

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

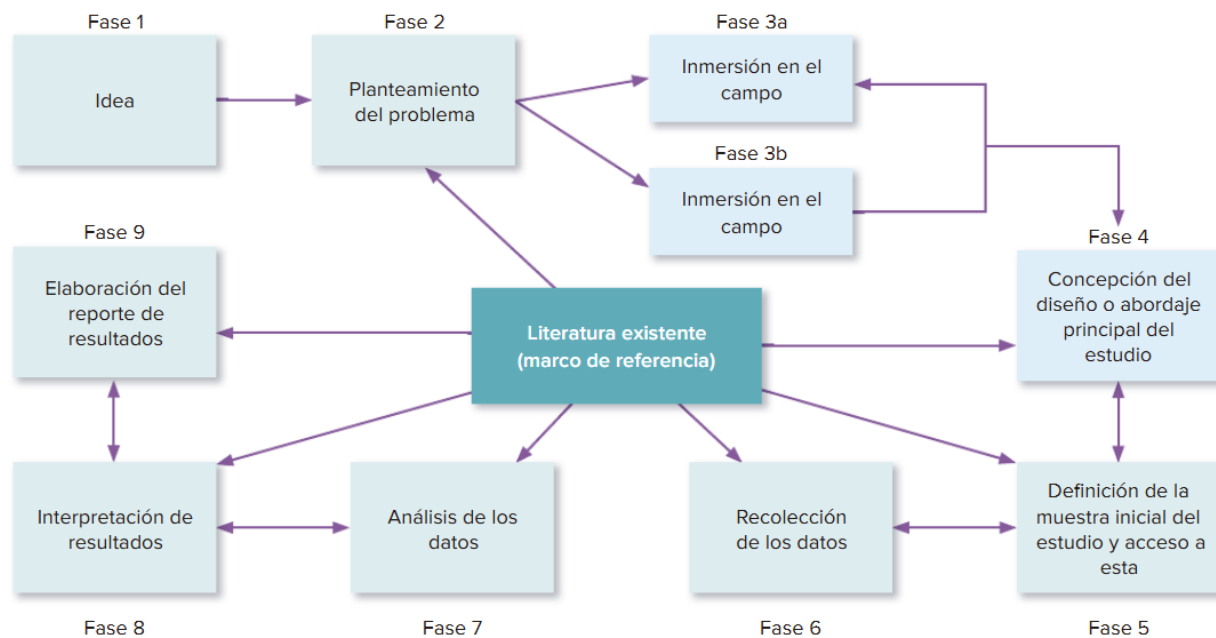
De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose

Paúlatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (pp. 47-48)

La siguiente figura permite visualizar mejor el enfoque cualitativo.

Figura 12. Proceso cualitativo



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 48).

De acuerdo con la figura anterior Hernández y Mendoza (2018) explican lo siguiente:

...en la investigación cualitativa en ocasiones es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van de la inmersión inicial en el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos, y puede

sucedier que modifiquemos ciertos aspectos conforme se desarrolla la indagación.

(p.48)

Según la figura 12 se puede afirmar que el enfoque cualitativo es flexible porque permite regresar a etapas anteriores en caso de que sea necesario modificar algún aspecto importante para luego seguir avanzando en la indagación.

Además, en el enfoque cualitativo Hernández y Mendoza (2018) mencionan:

Una peculiaridad del proceso cualitativo consiste en que la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea y van influyéndose entre sí.

La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado. (p.49)

Entre las características más relevantes del enfoque cualitativo Hernández y Mendoza (2018) destacan:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio

cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.

5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad.

6. La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.

7. En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos.

8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno

analizado. También, le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.

9. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas.

10. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.

11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.

12. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (pp. 49-50)

Según las características del enfoque cualitativo mencionadas anteriormente se puede afirmar que en este tipo de enfoque los datos no son numéricos sino son narrativas escritas, verbales, visuales entre otras. Además, según indican Hernández y Mendoza (2018) en el enfoque cualitativo el investigador recopila información sobre las percepciones, emociones y vivencias de las personas que participan en la investigación a través del registro de sus historias, revisión de documentos y entrevistas. Después de obtener los datos los analiza y finalmente concluye. Los autores también mencionan que en el enfoque cualitativo la mayoría de las veces no se prueba la hipótesis, sino que se genera durante el proceso y va mejorándose según avanza la investigación.

3.1.3. Proceso mixto

El enfoque mixto en la investigación según Hernández y Mendoza (2018), se puede conceptualizar de la siguiente manera:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.50)

La investigación mixta combina el enfoque cuantitativo y el cualitativo por lo tanto en este tipo de investigación los datos pueden ser numéricos, verbales, textuales, visuales entre otros.

En lo que respecta a la presente investigación, se opta por aplicar un enfoque cuantitativo como el enfoque a aplicar.

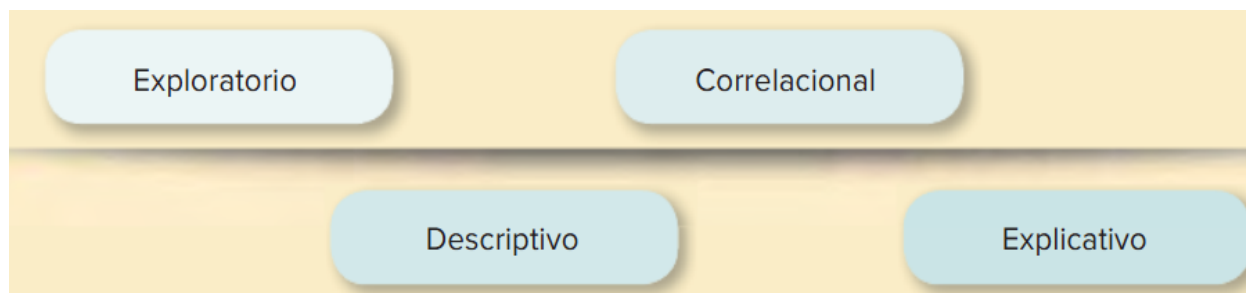
3.2. ALCANCE

Es muy importante determinar el alcance que tendrá la investigación por eso Hernández y Mendoza (2018) explican:

...la siguiente etapa en la ruta cuantitativa es visualizar el alcance que tendrá la investigación.

Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. No representan clases o tipos de investigación, ni son mutuamente excluyentes, ... cualquier estudio puede incluir elementos de uno o más de ellos. (p.146)

Figura 13. Alcances de los estudios



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.146).

Según afirman Hernández y Mendoza (2018) “Del alcance dependerá el método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes” (p.146).

Para esta investigación, se utiliza el alcance correlacional y explicativo o causal, los cuales se definen de la siguiente manera:

Alcance correlacional: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández y Mendoza, 2018, p.149).

Sobre el alcance correlacional también Hernández y Mendoza (2018) mencionan lo siguiente:

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (p.150)

Alcance explicativo o causal:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pp.150-152)

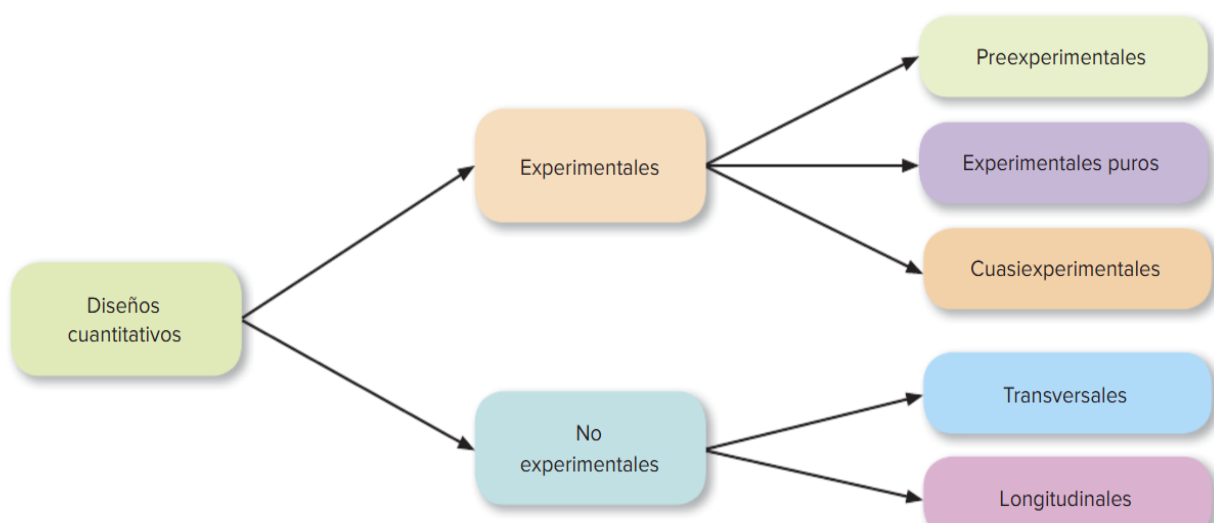
La presente investigación busca determinar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente De Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025, por lo que se utilizan específicamente dos alcances, los cuales son el correlacional y el explicativo o causal.

El alcance correlacional se utiliza en esta investigación porque se relacionan dos variables, la inducción laboral y evaluación del desempeño las cuales se relacionan o asociación entre sí y el alcance explicativo, porque se va a explicando poco a poco lo que se va encontrando en la investigación sobre los temas de inducción de personal y evaluación del desempeño.

3.3. DISEÑO

El diseño de investigación se puede definir como: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (Hernández y Mendoza, 2018, p.190).

Figura 14. Clasificación de los diseños cuantitativos



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.191).

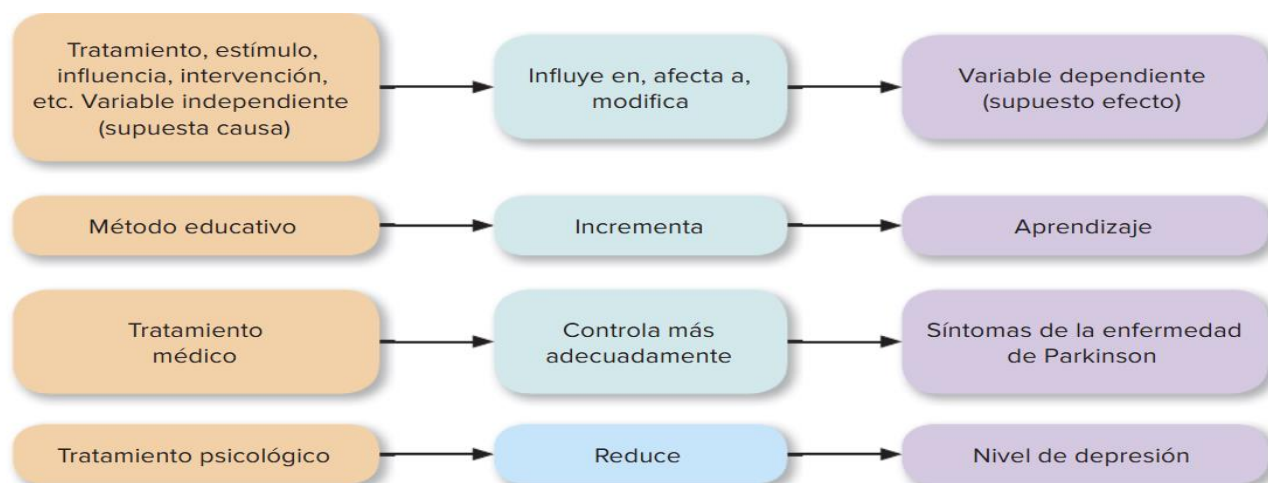
En esta investigación como el enfoque es cuantitativo los diseños que se definen son el experimental y el no experimental por lo tanto Hernández y Mendoza (2018) los definen de la siguiente forma:

Diseños experimentales.

El término experimento tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie,

2017). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador. (p.191)

Figura 15. Ejemplos de la relación entre variables independiente (causa) y dependiente (efecto)



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.192).

Además, Hernández y Mendoza (2018) indican:

Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. ...

Desde luego, hay ocasiones en que no podemos o no debemos experimentar.

Por ejemplo, es imposible evaluar las consecuencias que una supernova provocada por nosotros podría tener sobre un conjunto de planetas (¿qué ser humano

puede hacerlo?). Tampoco es factible experimentar con hechos pasados, así como no debemos realizar cierto tipo de experimentos por cuestiones éticas (por ejemplo, experimentar en seres humanos con un nuevo virus para conocer su evolución). Ciertamente se han efectuado experimentos con armas bacteriológicas y bombas atómicas, castigos físicos a prisioneros, deformaciones al cuerpo humano, etc.; sin embargo, son situaciones que no deben permitirse bajo ninguna circunstancia. (p.192)

Diseños no experimentales.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación ala que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobredichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un

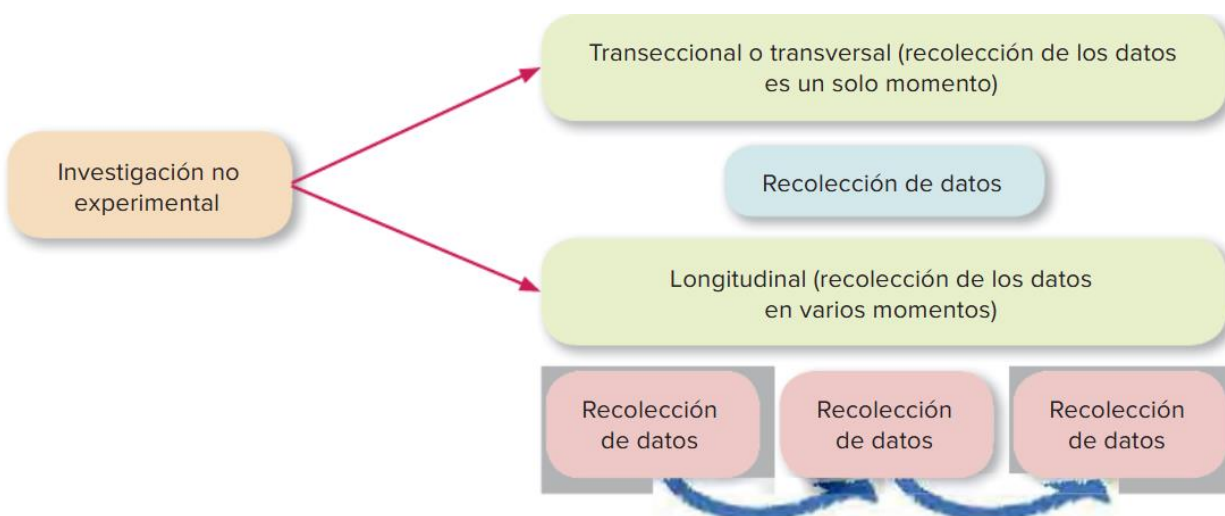
parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos. (p.214)

Además, Hernández y Mendoza (2018) indican:

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. ... la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo. (p.215)

La siguiente figura muestra los tipos de diseños cuantitativos no experimentales.

Figura 16. Tipos de diseño no experimentales



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.216).

Según se mencionó anteriormente existen 2 tipos de diseños cuantitativos: El experimental y el no experimental.

El diseño cuantitativo experimental se clasifica en: Preexperimental, experimental puro y el Cuasiexperimental.

Mientras el diseño cuantitativo no experimental se clasifica en: Transversal y longitudinal.

Esta investigación se enfocará en el diseño cuantitativo no experimental transeccional o transversal, por lo que Hernández y Mendoza (2018) lo definen:

Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p.216)

Figura 17. Diseño no experimental transversal

Recolección de datos única (un momento o periodo y lugar específicos)

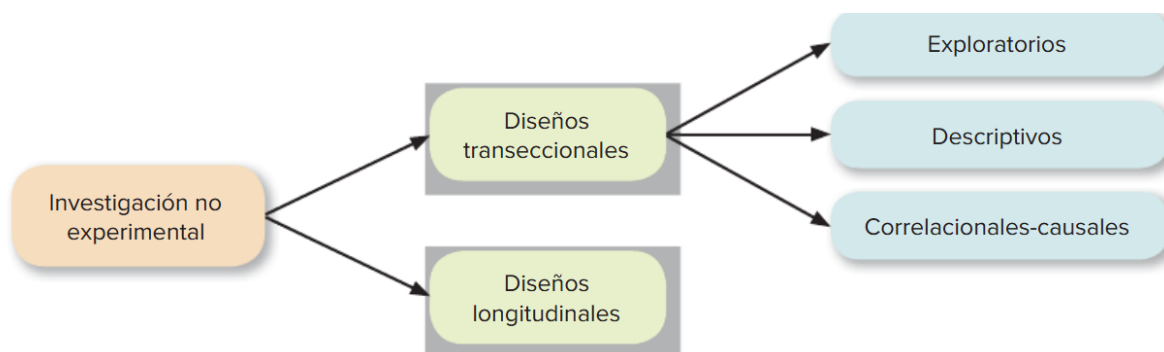
Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.217).

Además, Hernández y Mendoza (2018) indican:

Estos diseños pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; y abarcar uno o más grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. ...Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento o periodo único. (p.217)

La siguiente figura muestra los tipos de diseños no experimentales con los diferentes alcances que tienen los diseños transeccionales o transversales.

Figura 18. Diseños de investigación no experimentales



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.217).

Los diseños cuantitativos no experimentales transeccionales o transversales, según Hernández y Mendoza (2018) se dividen en: Transversal exploratorio, transversal descriptivo y transversal correlacional o causal. Se definen de la siguiente manera:

Exploratorios. Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico ...

Descriptivos. ... estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único ...

Correlacionales-causales. Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (pp. 217-218)

Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza un diseño de investigación cuantitativo de tipo no experimental transversal o transaccional, ya que este tipo de diseño implica la recopilación de datos en un solo momento específico.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis u objeto de estudio es un concepto fundamental en la investigación científica, es por lo que Hernández y Mendoza (2018) indican lo siguiente:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación. ... La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). (pp. 237-238)

La presente investigación se basa en una unidad de análisis de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025, el cual tiene su ubicación en la provincia de Heredia, Costa Rica. La elección de esta unidad de análisis fue crucial, ya que los colaboradores que conforman el servicio de maternidad desempeñan un papel esencial en la atención del paciente.

Al centrarse en las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl como unidad de análisis, se busca obtener una comprensión más profunda y detallada sobre cuáles son los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras de este servicio.

3.4.1. Población

La población se define según Hernández y Mendoza (2018) como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.238).

En el contexto de la presente investigación, se selecciona como población de estudio al personal del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl el

cual está compuesto por 75 colaboradores y se ubica en la provincia de Heredia, Costa Rica. La composición de esta población se detalla en la tabla 1:

Tabla 1. *Distribución de la población*

Mujeres	Hombres	Total
63	12	75

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por (José Gutiérrez [Supervisor de enfermería del servicio de maternidad del Hospital San Vicente de Paúl], comunicación personal, 2025)

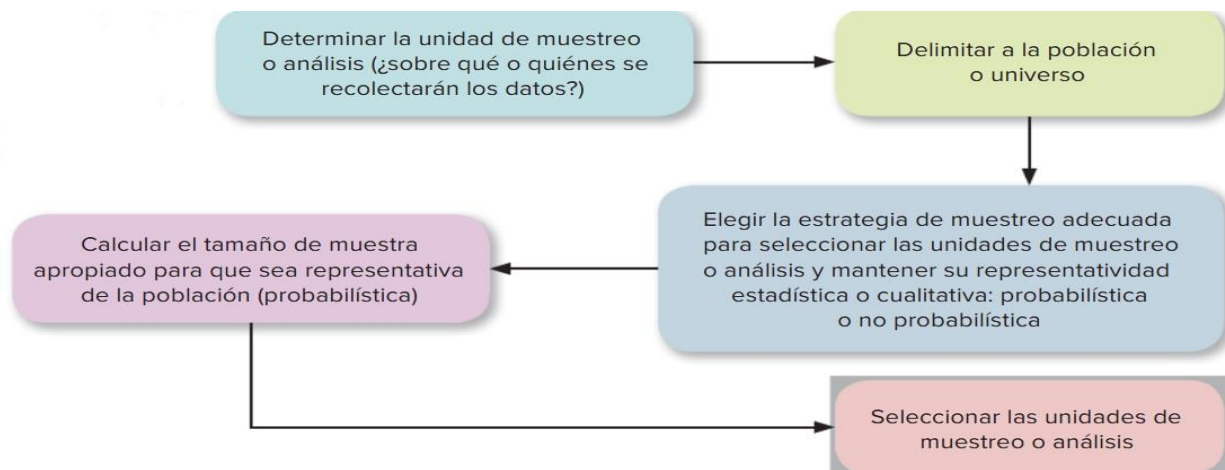
3.4.2. Muestra

Una muestra es una parte de la población total que se analiza en una investigación en otras palabras la muestra es la que va a representar a la población total de un estudio y es la que se va a analizar para obtener resultados al finalizar la investigación. Hernández y Mendoza (2018) explican:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p.236)

La siguiente figura permite visualizar el proceso de selección de una muestra.

Figura 19. Proceso general para seleccionar una muestra.



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.236).

En la ruta cuantitativa de la investigación, se encuentran dos enfoques generales en cuanto a las estrategias de muestreo: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico que según Hernández y Mendoza (2018) se conceptualizan de la siguiente manera:

Muestra probabilística:

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (p.240)

Muestra no probabilística:

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (p.240)

El enfoque de muestreo seleccionado para esta investigación es de tipo no probabilístico, debido a que se aplica la fórmula para estudios cuantitativos tomando un grado de confiabilidad del 95 % y un margen de error de un 5% dando como resultado una muestra de 64 personas.

Cabe destacar que los colaboradores cuentan con las siguientes características distintivas:

- Género: hombres y mujeres.
- Etnia: costarricenses, nicaragüenses.
- Edades: entre los 18 a los 65 años.
- Escolaridad: Técnico, Diplomado, Bachillerato en Educación Media, Universitaria, Maestría.
- Nivel socioeconómico: Alto-medio-bajo.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son requisitos particulares que determinan si una persona puede o no formar parte de la muestra que se va a recolectar y analizar. Estos requisitos establecen condiciones específicas que una persona debe cumplir o no cumplir para ser considerado en el grupo de estudio.

Tabla 2. *Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas funcionarias del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl con al menos 1 año de laborar en el servicio y que se le haya aplicado una evaluación del desempeño.	Personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl con menos 1 año de laborar.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por (José Gutiérrez [Supervisor de enfermería del servicio de maternidad del Hospital San Vicente de Paúl], comunicación personal, 2025)

3.4.4. Consideraciones éticas

En el contexto de esta investigación se considera a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl como el grupo focal de interés para la muestra y la recolección de datos.

Además, se lleva a cabo un proceso de solicitud de colaboración a estos funcionarios, con el propósito de obtener información valiosa para los objetivos de la investigación. Este proceso de solicitud implica el envío de un cuestionario diseñado específicamente para este estudio, el cual se entrega impreso a cada persona colaboradora del servicio de maternidad del hospital San Vicente de Paúl.

El cuestionario en cuestión es diseñado con el único propósito de obtener datos relevantes y específicos que contribuyan a la comprensión de los objetivos de investigación. Así mismo, es importante resaltar que toda la información recopilada a través de este cuestionario se trata con la más estricta confidencialidad y se utiliza exclusivamente para fines académicos y de investigación.

Los resultados generados a partir de este instrumento se presentan de manera grupal, sin revelar respuestas individuales ni identidades personales. Además, para garantizar la integridad de la información proporcionada por las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl, se enfatiza la naturaleza confidencial de sus respuestas, con el fin de fomentar la honestidad y la participación en el cuestionario, al mismo tiempo que se protege la privacidad de cada colaborador. La investigadora responsable del estudio asume la responsabilidad de resguardar y proteger los datos de manera anónima, de modo que ni las respuestas individuales ni los nombres de los participantes sean divulgados en ningún momento ya que los datos se presentarán de forma grupal.

Esta garantía de confidencialidad y anonimato se establece con el propósito de crear un entorno seguro y propicio para la participación de los colaboradores, permitiendo así que el estudio obtenga datos precisos y confiables sin comprometer la privacidad ni la identidad de los

participantes. Además, subraya el compromiso de llevar a cabo la investigación de manera ética y responsable.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información sirven para recopilar datos y obtener información relevante y precisa sobre un tema específico razón por la que son fundamentales durante el desarrollo de la investigación. De acuerdo con la definición dada por Hernández y Mendoza (2018), la recolección de datos consiste en:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (p.266)

Todo instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos fundamentales, Hernández y Mendoza (2018) los describen de la siguiente forma:

Confiabilidad. La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.

Validez. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

La objetividad. La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente. (pp. 268- 278)

Es importante destacar la importancia de que en una investigación se aplique el instrumento de recolección de datos de forma correcta siempre con validez, confiabilidad y objetividad.

En la presente investigación se va a aplicar el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual va a estar compuesto por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas por lo cual Hernández y Mendoza (2018), definen cuestionario, preguntas cerradas y preguntas abiertas de la siguiente forma:

Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Preguntas cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Preguntas abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.
(pp. 290-294)

Para la elaboración de este cuestionario se incluyeron preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas con el fin de obtener suficiente información para poder realizar el análisis de los resultados obteniendo comentarios en las preguntas abiertas y semiabiertas.

Para esta investigación se aplica un cuestionario como instrumento el cual consta de un total de 23 preguntas, de las cuales 5 son abiertas, 9 cerradas y 9 semiabiertas.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías en una investigación científica son fundamentales, se estudian y analizan para poder responder a las preguntas de investigación. Según Hernández y Mendoza (2018) definen las categorías como: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.514).

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Conocer el proceso que aplica la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl para el desarrollo del programa de Inducción para los funcionarios del área de maternidad del servicio de enfermería.	Programa de Inducción	Proceso aplicado.	La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella (p.276).	Cuestionario aplicado a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia, de la pregunta 1 a la 18.
2. Determinar la relación entre el programa de inducción y el desempeño de las personas funcionarias del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia para aspectos de mejora.	Relación entre el programa de inducción y el desempeño	Percepción de los colaboradores en la influencia del programa de inducción en el desempeño. Aspectos de mejora	La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella (p.276). Evaluación del desempeño significa evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado con relación a estándares de desempeño.... (p.317)	Cuestionario aplicado a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia, cubriendo la pregunta de la 19 a la 23.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
3. Elaborar una propuesta de mejora del programa de inducción que aplica la Unidad de Gestión Recursos Humanos en el área de maternidad del servicio de enfermería.				

Fuente: elaboración propia (2025).

3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

La estrategia de análisis de datos en esta investigación consiste primeramente en organizar los datos cuantitativos y presentarlos de manera clara y concisa en tablas que incluyen estadísticas descriptivas. Estas tablas se complementan con gráficos apropiados que ayudan a visualizar de manera efectiva la información.

El instrumento a aplicar para la recolección de datos es un cuestionario impreso para cada persona funcionaria del área de maternidad del servicio de enfermería, ya que por su trabajo y facilidad es mejor de esta forma, para que puedan ir llenando el cuestionario poco a poco, en los espacios que tengan un tiempo disponible o libre. Se procederá a recoger el instrumento conforme las personas funcionarias lo entreguen hasta completar la totalidad de la muestra que se necesita y después de esto, se procede a la tabulación de los datos pregunta por pregunta.

Una vez se cuente con la información se elaboran las tablas y gráficos con un diseño monocromático. Los gráficos que se van a utilizar son pásteles para una fácil comprensión y de barras cuando la pregunta tiene más de 4 respuestas.

La información recopilada va a permitir la elaboración del capítulo IV de esta investigación y además esa información junto con la interpretación de los gráficos permitirá extraer conclusiones significativas y ofrecer respuestas a las preguntas de esta investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En este capítulo, se exponen detalladamente los resultados obtenidos realizando un análisis de la información recolectada por medio de una encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia. La recopilación de datos puede ser de utilidad para establecer planes de mejora en el proceso de inducción de personal.

Seguidamente, se muestra el análisis de los datos recopilados a través del instrumento de medición aplicado a los 64 colaboradores, quienes cumplen con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos en el capítulo anterior.

4.2. ENCUESTA APLICADA

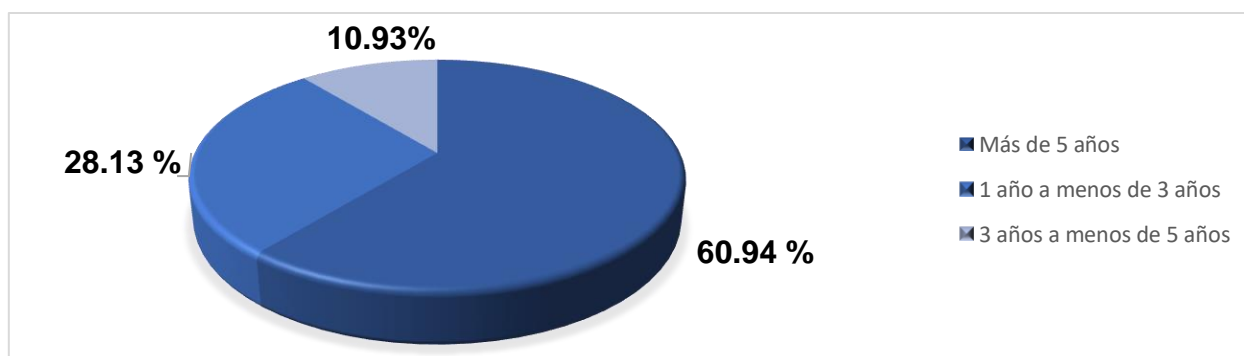
4.2.1. Datos generales

Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar de forma continua en el servicio de maternidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar en el servicio de maternidad.	Más de 5 años	39	60,94 %
	1 año a menos de 3 años	18	28,13%
	3 años a menos de 5 años	7	10,93%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025.

Figura 20. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar de forma continua en el servicio de



maternidad?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025.

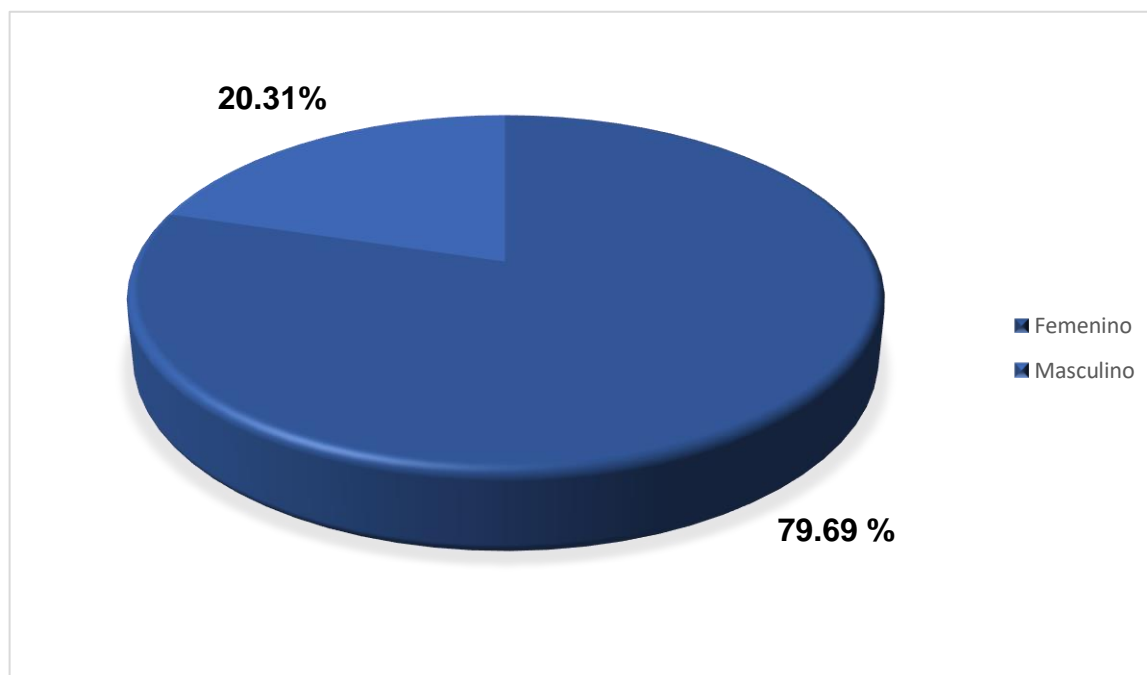
Según la población total, el 60,94 % de los colaboradores tienen más de 5 años de laborar de forma continua en el servicio de maternidad, el 28,13% tienen de 1 año a menos de 3 años de laborar de forma continua en el servicio de maternidad y el 10,93 % tienen de 3 años a menos de 5 años de laborar de forma continua en el servicio de maternidad.

Tabla 5. ¿Cuál es su género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Femenino	51	79,69%
	Masculino	13	20,31%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025.

Figura 21. ¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

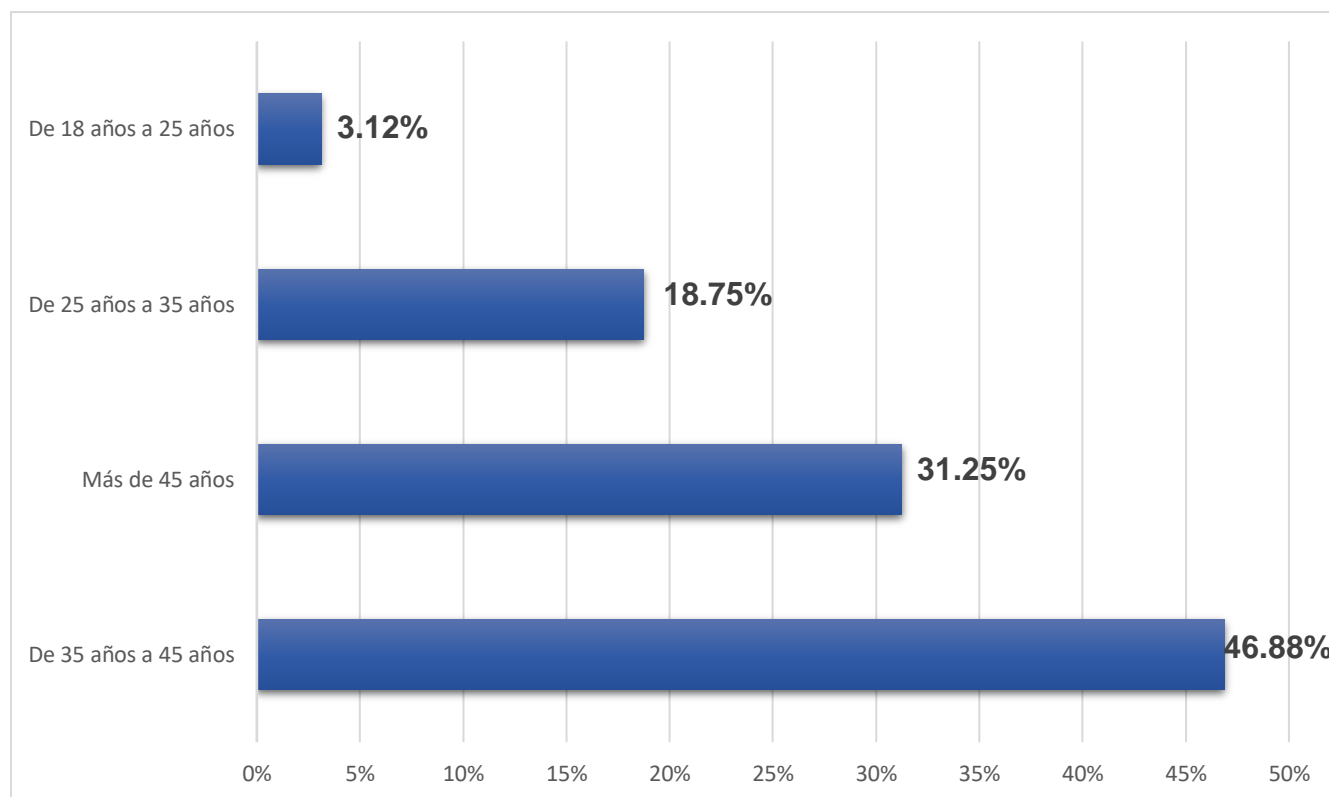
De acuerdo con los datos obtenidos se determinó que el 79,69% de las personas colaboradoras que forman parte del servicio de maternidad son mujeres mientras que el 20,31% restante son hombres.

Tabla 6 ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Edad</i>	De 35 años a 45 años	30	46,88%
	Más de 45 años	20	31,25%
	De 25 años a 35 años	12	18,75%
	De 18 años a 25 años	2	3,12%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 22. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025.

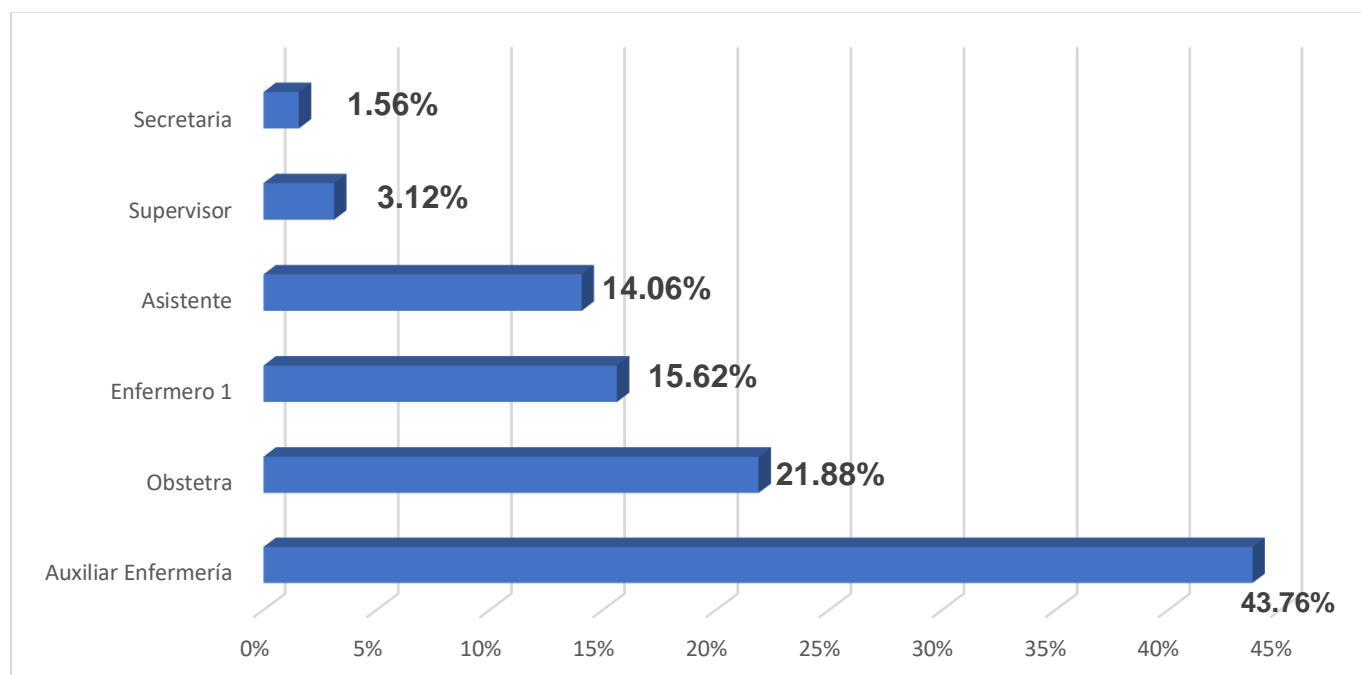
Se evidenció que el 46,88% de la población se encuentra en el rango de edades entre 35 a 45 años. Por otro lado, un 31,25% tiene más de 45 años; mientras que el 18,75% se encuentran entre 25 a 35 años y finalmente el 3,12 % se encuentran entre los 18 a 25 años.

Tabla 7. ¿Qué puesto desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto	Auxiliar Enfermería	28	43,76%
	Obstetra	14	21,88%
	Enfermero 1	10	15,62%
	Asistente	9	14,06%
	Supervisor	2	3,12%
	Secretaria	1	1,56%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 23. ¿Qué puesto desempeña?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

El 43,76 % de las personas colaboradoras a las que se les aplico el instrumento son auxiliares de enfermería, el 21,88 % son obstetras, el 15,62 % son enfermeros 1, el 14,06 % son asistentes, el 3,12 % representan a los supervisores y finalmente el 1,56 % a las secretarias.

4.2.2. VARIABLE 1. Inducción de personal

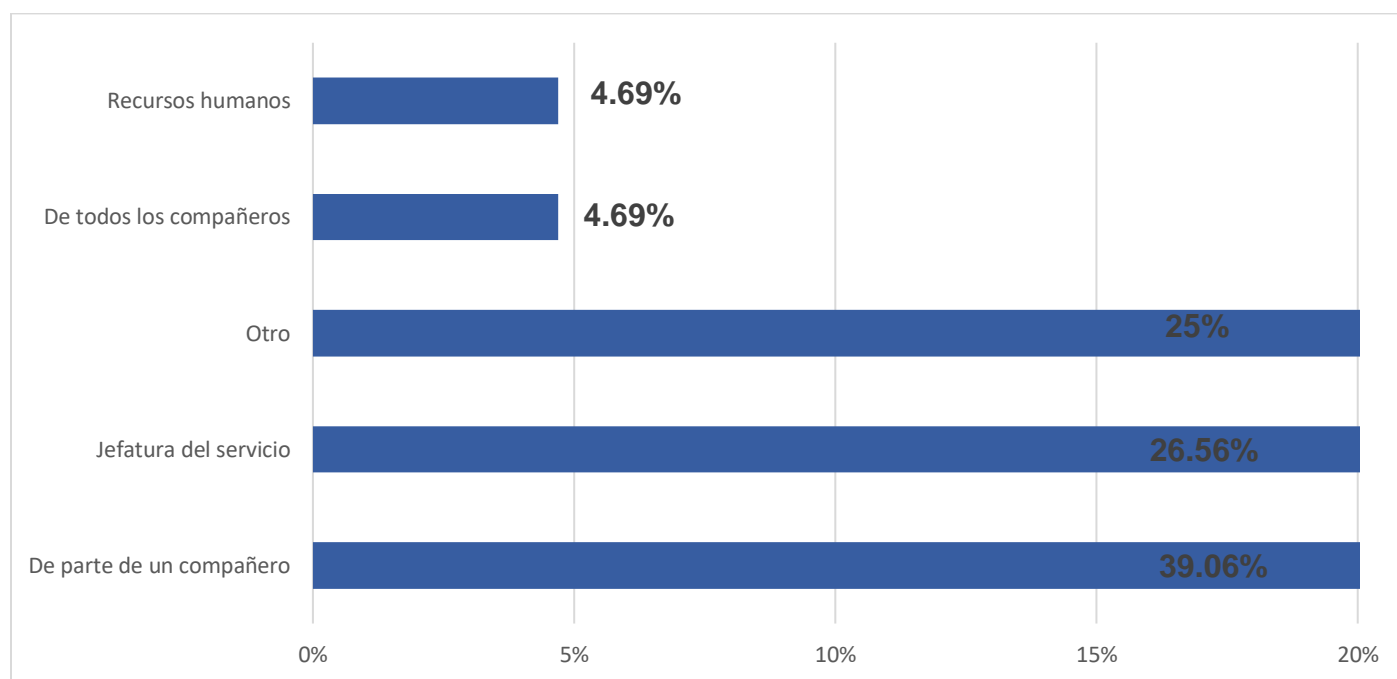
4.2.2.1. INDICADOR 1: Proceso aplicado

Tabla 8. ¿Cuándo ingresó a laborar al Servicio de maternidad por parte de quién se le dio la bienvenida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién le dio la bienvenida?	De parte de un compañero	25	39,06%
	Jefatura del servicio	17	26,56%
	Otro	16	25%
	De todos los compañeros	3	4,69%
	Recursos humanos	3	4,69%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 24 ¿Cuándo ingresó a laborar al Servicio de maternidad por parte de quién se le dio la bienvenida?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

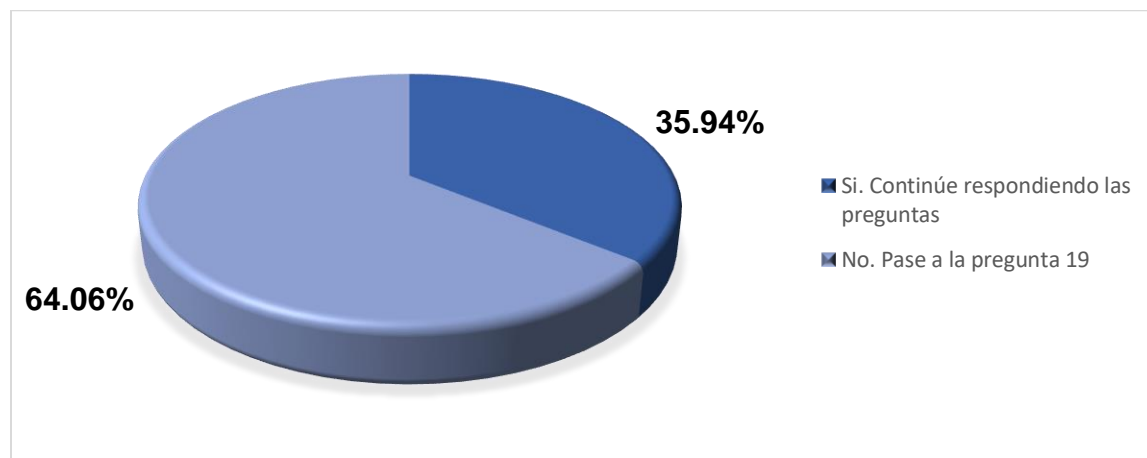
Un 39,06 % de las personas colaboradoras encuestadas mencionaron que cuando ingresaron a laborar al servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia la persona que les dio la bienvenida fue un compañero, mientras que un 26,56 % mencionaron que fue la jefatura del servicio quien les dio la bienvenida. Un 25 % de las personas encuestadas indicaron que recibieron la bienvenida de parte de otro o sea que no fue ni recursos humanos, ni la jefatura del servicio, ni de un compañero, ni de todos los compañeros. Mientras tanto el 4,69 % mencionaron que la bienvenida se la brindaron todos los compañeros del servicio y finalmente también un 4,69 % mencionaron que la bienvenida se las dio recursos humanos.

Tabla 9. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl recibió el proceso de inducción?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibió el proceso de inducción?	Si. Continúe respondiendo las preguntas de	23	35,94%
	No. Pase a la pregunta 19	41	64,06%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025.

Figura 25. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl recibió el proceso de inducción?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

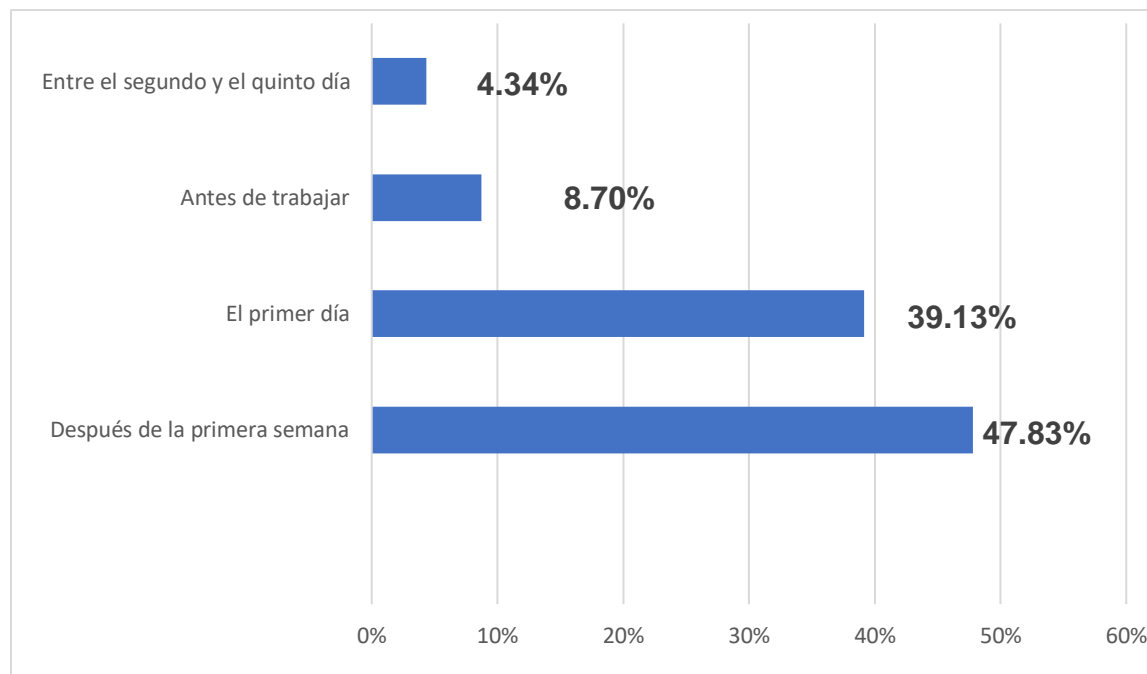
De acuerdo con los datos recopilados se muestra claramente que el 35,94 % de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl si recibieron el proceso de inducción cuando ingresaron a trabajar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl mientras que un 64,06 % indicaron que no lo recibieron.

Tabla 10. ¿Cuándo recibió la inducción? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Momento que recibió la inducción	Después de la primera semana	11	47,83%
	El primer día	9	39,13%
	Antes de trabajar	2	8,70%
	Entre el segundo y el quinto día	1	4,34%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 26. ¿Cuándo recibió la inducción?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Como se puede observar un 47,83 % de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que recibieron la inducción de personal después de la primera semana de laborar en la CCSS o en el hospital San Vicente de Paúl. El 39,13 % indicaron que recibieron la inducción de personal el primer día de trabajo. El 8,70% mencionaron que recibieron la inducción de personal antes de empezar a trabajar y finalmente el 4,34 % mencionaron que recibieron la inducción de personal entre el segundo y el quinto día de laborar.

Tabla 11. *¿Cuánto tiempo duró la inducción? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.*

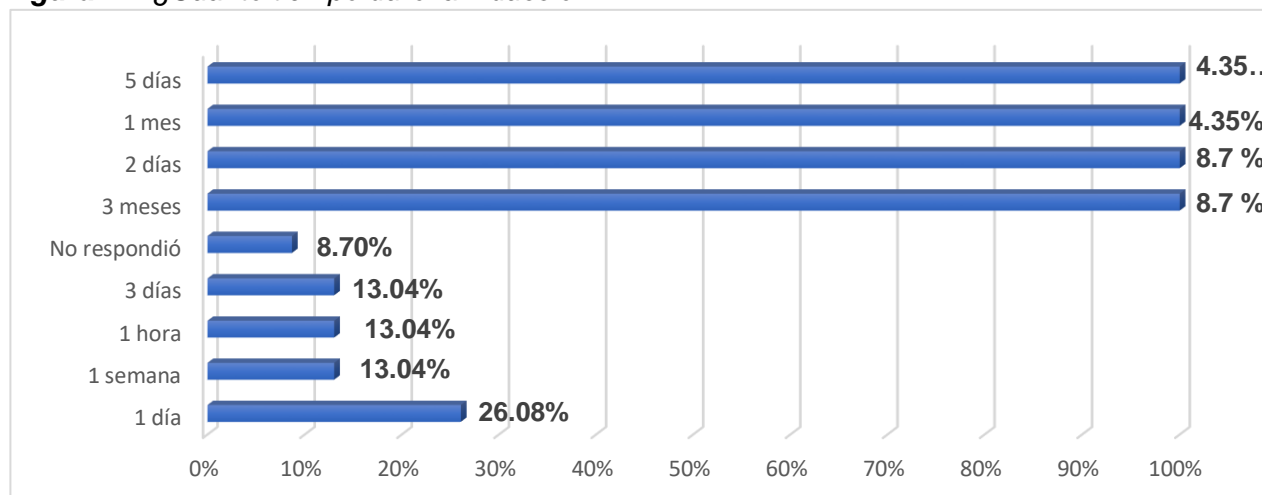
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Duración</i>	1 día	6	26,08%
	1 semana	3	13,04%
	1 hora	3	13,04%
	3 días	3	13,04%
	No respondió	2	8,7%
	3 meses	2	8,7%

2 días	2	8,7%
1 mes	1	4,35%
5 días	1	4,35%

Total	23	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 27. ¿Cuánto tiempo duró la inducción?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

El 26,08% de las personas colaboradoras encuestadas expresaron que la inducción de personal que recibieron tuvo una duración de 1 día. El 13,04% dijeron que una 1 hora o 1 semana o 3 días. El 8,7% de las personas indicaron que el tiempo que tardo la inducción fue de 3 meses o 2 días o del todo no respondieron y finalmente el 4,35% indicaron que fue de 1 mes o de 5 días.

Tabla 12. ¿Considera que el tiempo de duración de la inducción que usted recibió fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	17	73,91%
Tiempo adecuado para el desarrollo de los contenidos	No. Si su respuesta es no, explique por qué	6	26,09%
Total		23	100%

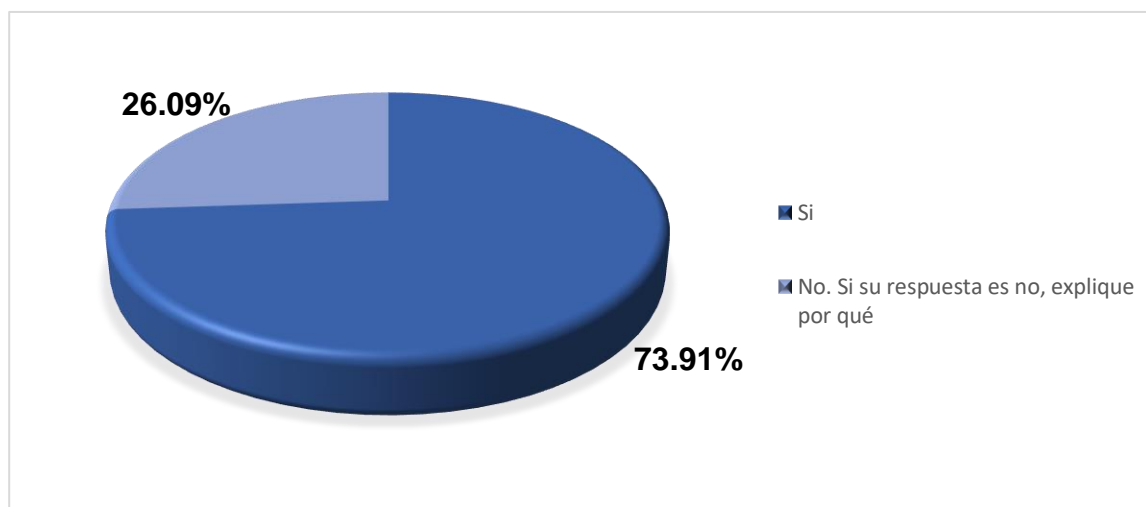
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 28. *¿Considera que el tiempo de duración de la inducción que usted recibió fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

El 73,91 % de los colaboradores encuestados consideró que el tiempo de duración de la inducción que recibieron sí fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos mientras que el 26,09 % consideraron que no y explicaron por qué con los siguientes comentarios:

- Porque había poco conocimiento del concepto.
- Fueron conocimientos muy básicos y generales.
- Ya que un proceso de inducción es un acompañamiento durante 3 meses donde se evalúan y fortalecen las debilidades.
- Considero que el proceso de inducción debería ser más delimitado y enfocado



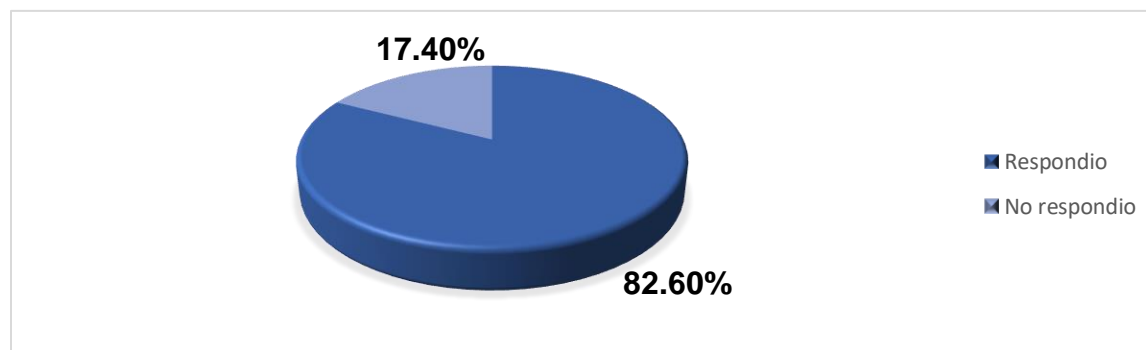
exclusivamente en el servicio que la persona va a laborar con personas carismáticas en el proceso.

Tabla 13. ¿Qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
Información para mejorar el programa de inducción.	Respondió	19	82,6%
	No respondió	4	17,4%
		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 29. ¿Qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

A la consulta realizada sobre qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores, un 17,40% no respondió la pregunta y el otro 82,60 % si respondieron. Algunas de sus respuestas a esta pregunta fueron las siguientes:

1. Ubicación de los insumos del servicio.
2. Conocimiento de la jefatura del servicio.
3. Normas y rutinas del servicio.
4. Retomar temas del buen trato.
5. Educación continua.
6. Compromiso con la institución.

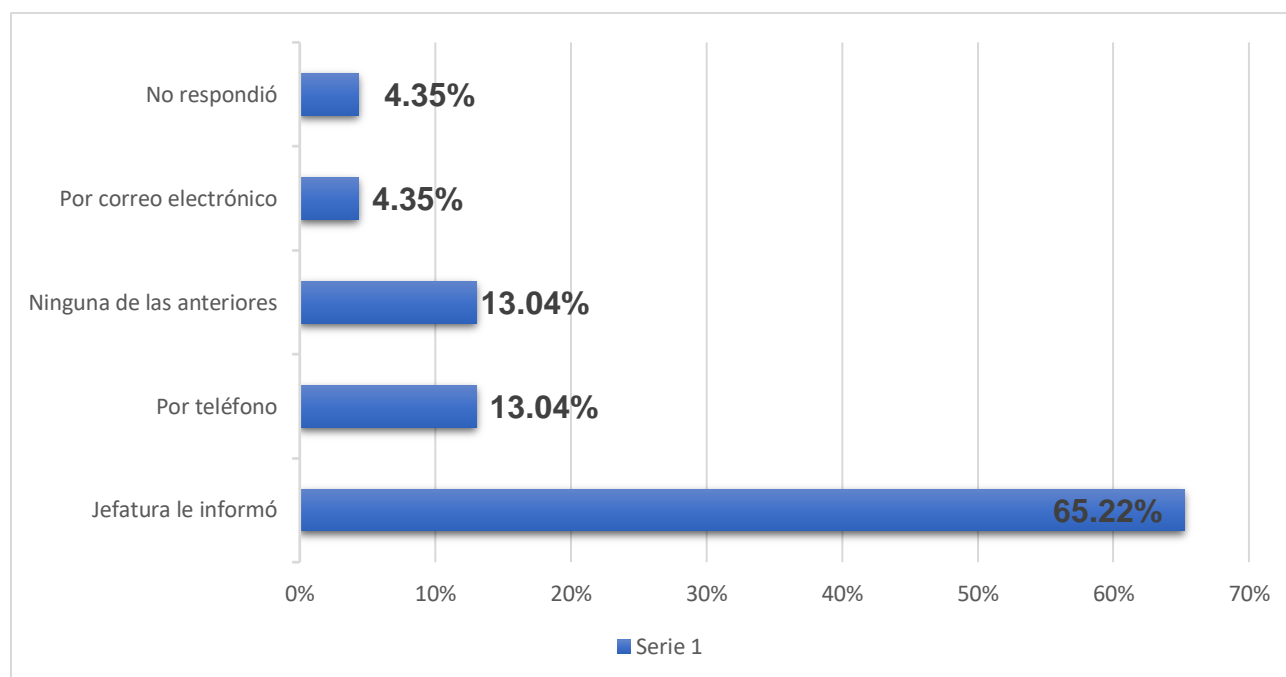
7. Darle prioridad al funcionario para que aprenda bien sus tareas.
8. Inducción integral.
9. Sobre su puesto y perfil laboral. Explicación detallada de las funciones, responsabilidades.
10. Sobre las diferentes áreas o servicios del hospital.
11. Facilitar la socialización, relaciones con los compañeros de trabajo.
12. Sobre roles, libres, vacaciones, incapacidades.
13. Forma correcta de llenar la papelería como: Recargo, extras y 505.
14. Educar al personal para más trabajo en equipo.
15. Contrato de trabajo.
16. Protocolo establecido de contenidos y lo que se espera de un colaborador.
17. Valores institucionales y proceso o gestión interna de acuerdo con el servicio y en general del hospital San Vicente de Paúl.
18. Comunicación asertiva de usuarios internos y externos.
19. Ampliar cursos de ética profesional y relaciones humanas.

Tabla 14. ¿Cómo se le convocó a realizar el proceso de inducción? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Sí. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Jefatura le informó	15	65,22%
Convocatoria al proceso de inducción	Por teléfono	3	13,04%
	Ninguna de las anteriores	3	13,04%
	Por correo electrónico	1	4,35%
	No respondió	1	4,35%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 30. ¿Cómo se le convocó a realizar el proceso de inducción?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

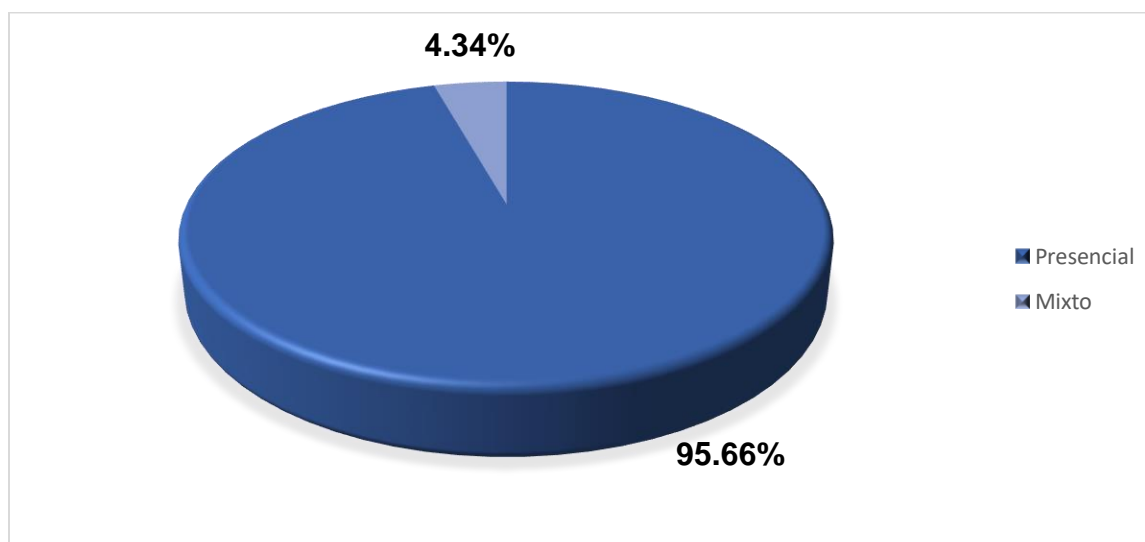
El 65,22% de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que la jefatura les convocó a realizar el proceso de inducción. Mientras que el 13,04% expresaron que fue por teléfono o por ninguna de las formas mencionadas en la pregunta anterior y finalmente el 4,35% dijeron que fue por correo electrónico o no respondieron esta pregunta.

Tabla 15. ¿El programa de inducción que recibió fue? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Programa de inducción	Presencial	22	95,66%
	Mixto	1	4,34%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 31. ¿El programa de inducción que recibió fue?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

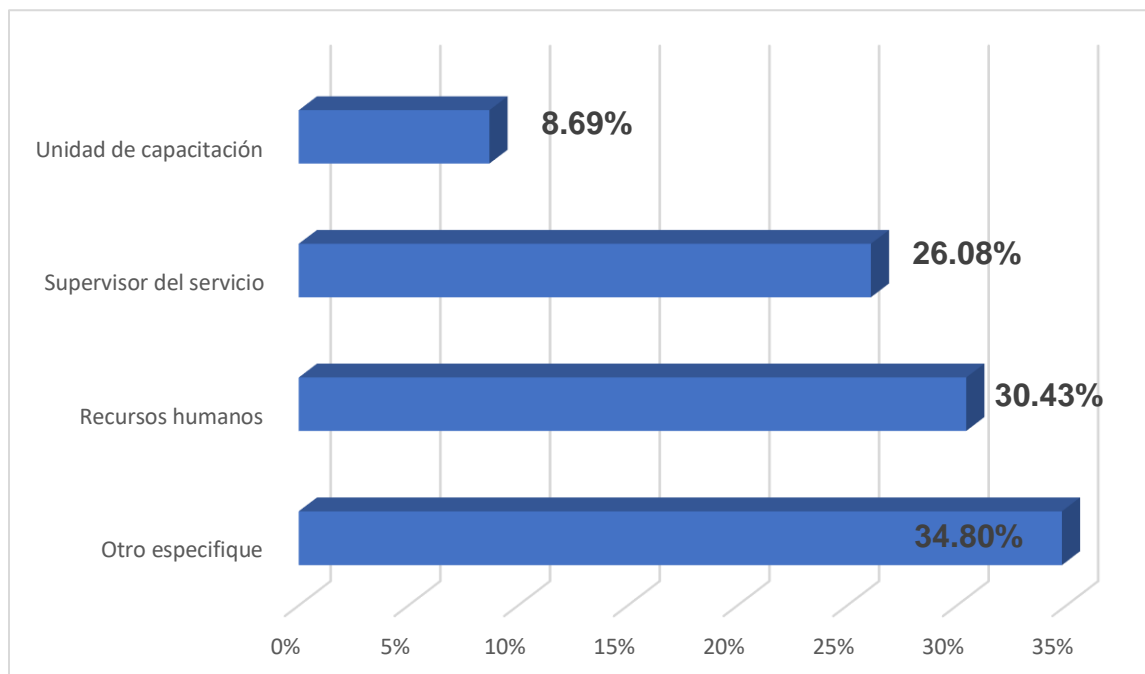
El 95,66 % de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que el programa de inducción que recibieron fue de forma presencial mientras que el 4,34 % dijeron que fue de forma mixta, una parte presencial y otra virtual.

Tabla 16. ¿Quién era el encargado de realizar el proceso de inducción cuando usted lo recibió? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Encargado de realizar la inducción de personal	Otro especifique	8	34,80 %
	Recursos humanos	7	30,43 %
	Supervisor del servicio	6	26,08 %
	Unidad de capacitación	2	8,69 %
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 32. ¿Quién era el encargado de realizar el proceso de inducción cuando usted lo recibió?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 30,43 % de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que recursos humanos eran los encargados de realizar el proceso de inducción cuando ellos lo recibieron. El 26,08 % indicaron que el encargado era el supervisor del servicio. El 8,69 % expresaron que el encargado era la unidad de capacitación y por último el 34,80 % indicaron que era otro el que se encargaba de realizar el proceso de inducción, específicamente mencionaron:

- Jefatura inmediata.
- Dirección de enfermería, subdirectora de enfermería.
- Enfermero jefe.
- Los compañeros.

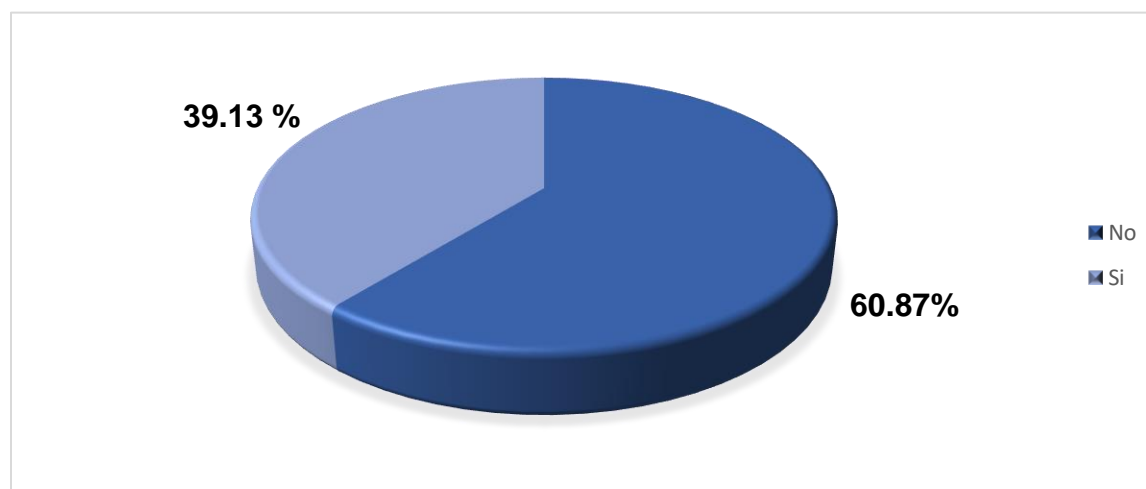
Tabla 17. *¿Conoce usted si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Programa de inducción diseñado	No	14	60,87%
	Si	9	39,13%

Total	23	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 33. ¿Conoce usted si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 60,87 % de las personas colaboradoras encuestadas manifestaron que no conocían si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado mientras el 39,13 % manifestaron que sí.

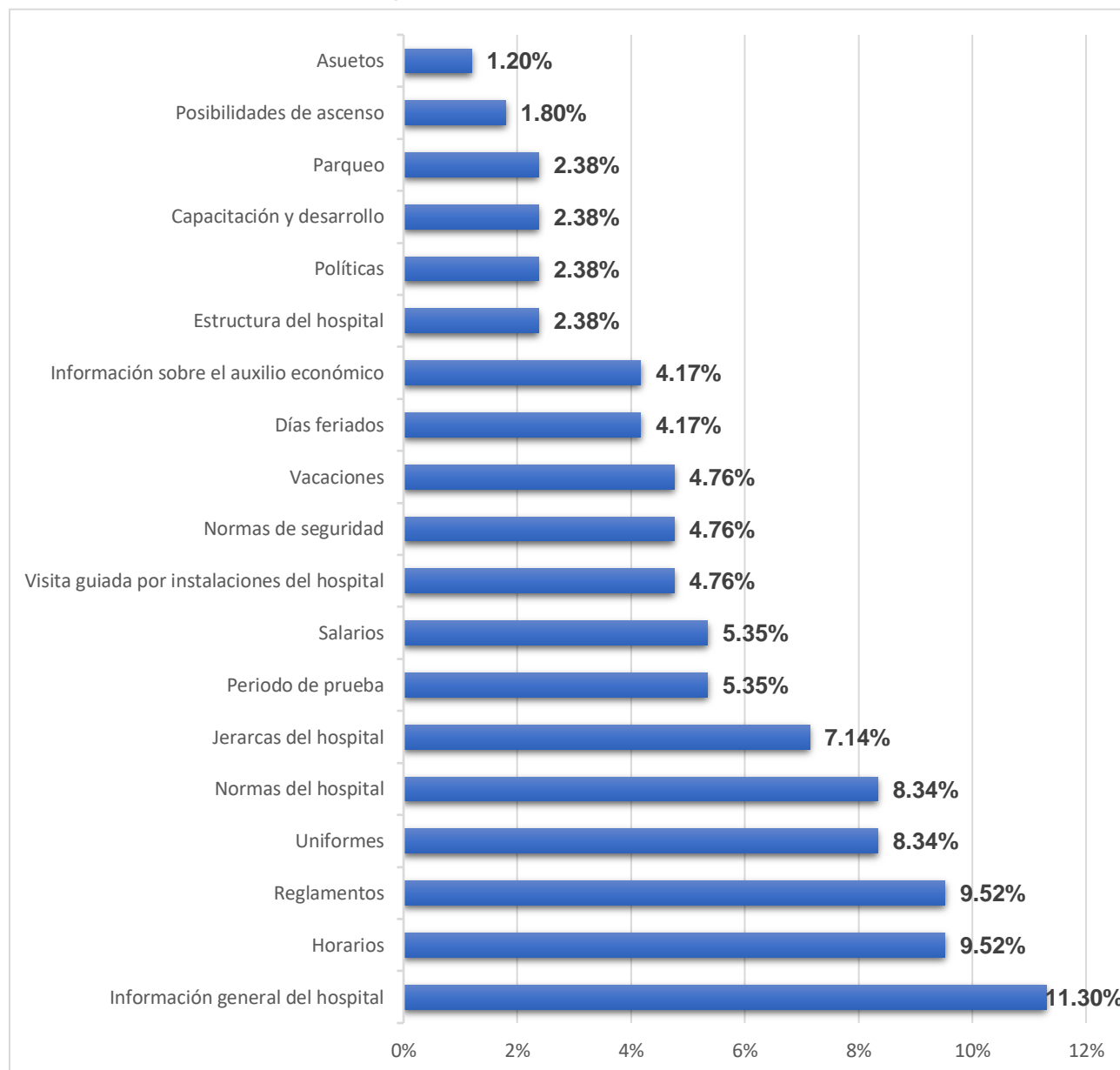
Tabla 18. ¿Marque con una X los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción? Puede marcar varias opciones. Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Temas desarrollados durante la inducción	Información general del hospital	19	11,30 %
	Horarios	16	9,52 %
	Reglamentos	16	9,52 %
	Uniformes	14	8,34 %
	Normas del hospital	14	8,34 %
	Jerarcas del hospital	12	7,14%
	Periodo de prueba	9	5,35%

Salarios	9	5,35%
Visita guiada por instalaciones del hospital	8	4,76%
Normas de seguridad	8	4,76%
Vacaciones	8	4,76%
Días feriados	7	4,17%
Información sobre el auxilio económico	7	4,17%
Estructura del hospital	4	2,38%
Políticas	4	2,38%
Capacitación y desarrollo	4	2,38%
Parqueo	4	2,38%
Posibilidades de ascenso	3	1,8%
Asuetos	2	1,2%
Total	168	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 34. ¿Marque con una X los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción? Puede marcar varias opciones.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 11,3 % de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que uno de los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción fue la información general del hospital. Un 9,52 % indicaron que los horarios y los reglamentos. Un 8,34 % indicaron que los uniformes y las normas del hospital. Un 7,14% indicaron que otro tema que se desarrollo fue sobre los jerarcas del

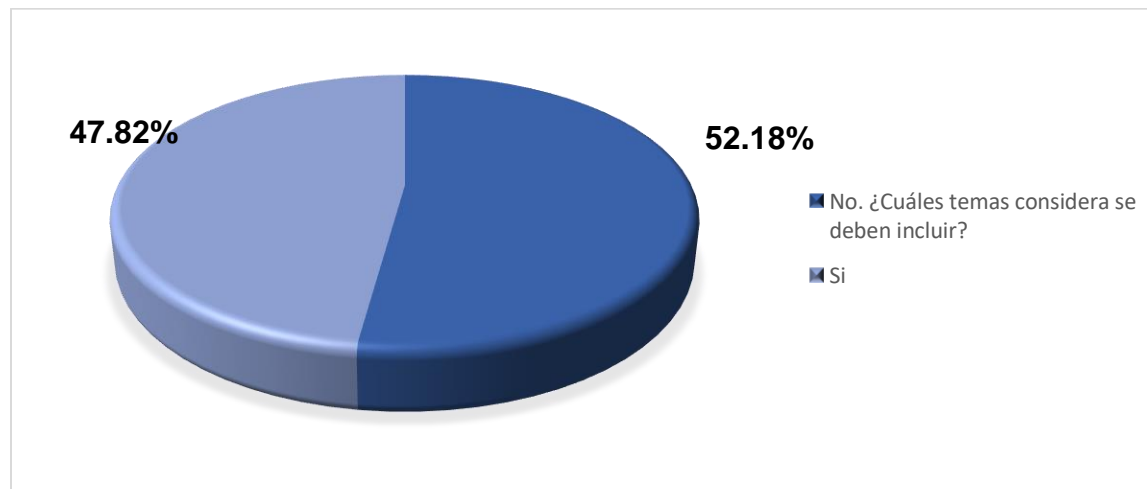
hospital. Un 5,35% dijeron que se mencionaron los temas del periodo de prueba y los salarios. Además, un 4,76% indicaron que se desarrollaron los siguientes temas: Visita guiada por las instalaciones del hospital, normas de seguridad y las vacaciones. Luego un 4,17% indicaron que durante la inducción de personal que recibieron se desarrollaron los temas sobre días feriados e información sobre el auxilio económico. Un 2,38% indicaron que se comentó sobre los temas de: Estructura del hospital, políticas, capacitación, desarrollo y parqueo. Un 1,8% indico que se desarrolló el tema de las posibilidades de ascenso y finalmente un 1,2% indico que se mencionaron los días de asueto.

Tabla 19. *¿Considera usted que el programa de inducción incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Sí. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Temas necesarios	No. ¿Cuáles temas considera se deben incluir?	12	52,18%
	Si	11	47,82%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 35. *¿Considera usted que el programa de inducción incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 47,82% de las personas funcionarias encuestadas si consideraron que el programa de inducción incluyo todos los temas necesarios para orientarse en su trabajo mientras que un 52,18% consideraron lo contrario y opinaron que se deben incluir en el programa de inducción los siguientes temas:

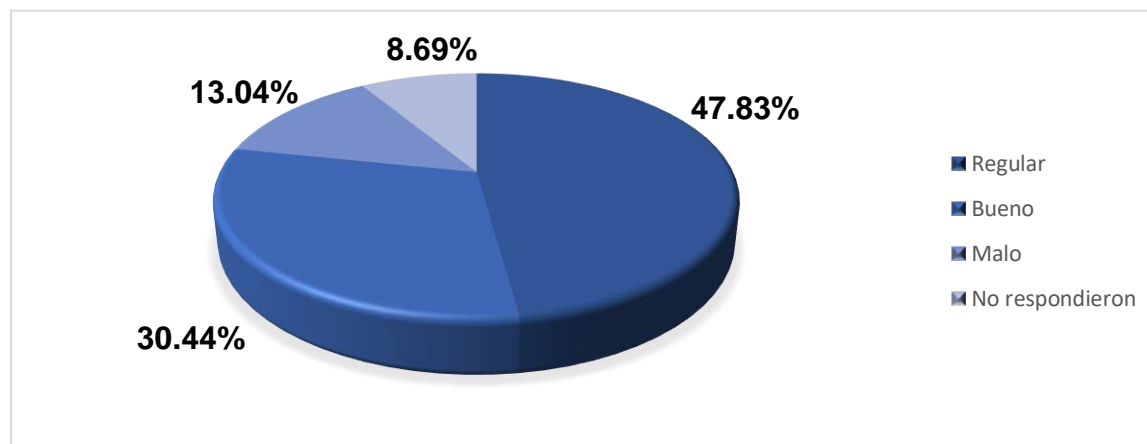
- Habilidades blandas.
- Información salarial.
- Perfil del funcionario.
- Documentación.
- Reclamos ante evaluaciones del desempeño.
- Posibilidades de ascenso.
- Sindicatos.
- Encargados de gestión del personal de enfermería.

Tabla 20. ¿Cómo califica el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Como califica el programa de inducción	Regular	11	47,83 %
	Bueno	7	30,44%
	Malo	3	13,04%
	No respondieron	2	8,69%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 36. ¿Cómo califica el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

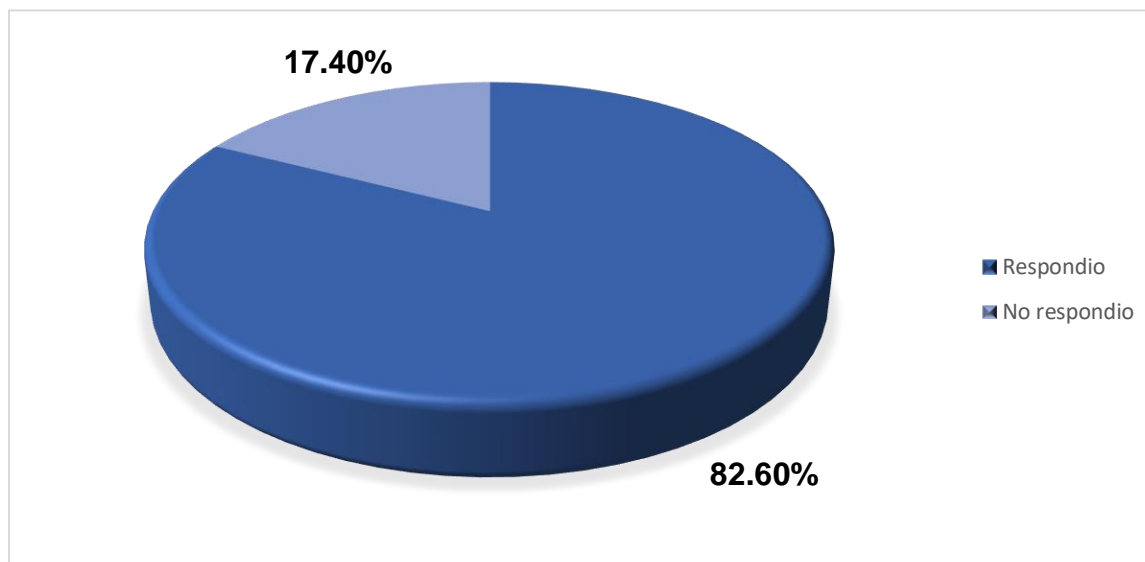
Un 47,83 % califican el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl como regular. Un 30,44% califican el programa de inducción como bueno. Un 13,04% lo califican como malo y por último un 8,69% no respondieron esta pregunta.

Tabla 21. ¿Qué recomendación le daría al encargado del programa de inducción para futuras inducciones de los nuevos funcionarios? Sólo responden esta pregunta los que indicaron Si. Continúe respondiendo las preguntas en la pregunta número 6.

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones para futuras inducciones	Respondió	19	82,6%
	No respondió	4	17,4%
		23	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 37. ¿Qué recomendación le daría al encargado del programa de inducción para futuras inducciones de los nuevos funcionarios?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

A la consulta realizada sobre recomendaciones para mejorar futuras inducciones, un 82,60 % la respondió y el otro 17,4% no lo hizo. Los colaboradores del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia han compartido sus recomendaciones para realizar mejoras en futuras inducciones. Entre los comentarios destacados, se encuentran los siguientes:

1. Que de manera integrada enfermería y recursos humanos realicen el proceso de inducción de personal y que una enfermera de acuerdo con su perfil, experiencia, facilidad y deseos de enseñar realicen este proceso de inducción a los funcionarios. Además, que la inducción de personal se realice antes de que el funcionario empiece a trabajar.
2. Mas comprensión y trabajo en equipo.
3. Implementar más información detallada sobre normas del hospital.
4. Conocer mayores inquietudes de los nuevos colaboradores.
5. Ampliar temas de relaciones humanas.

6. Perfiles de funcionarios.
7. Reglamentos, políticas institucionales.
8. Dar inducción a todo el personal.
9. Coordinar con jefes inmediatos del salón de enfermería.
10. Brindar el programa de inducción completo.
11. Ser más amables y empáticos con los nuevos compañeros.
12. Asignar a un compañero del mismo puesto para acompañar en la orientación.
13. Profundizar en situaciones de alto riesgo o emergencias a pacientes para estar mejor preparado y no nervioso.
14. Mas capacitaciones en atención al paciente.
15. Realizar actividades de integración.
16. Brindar seguimiento.
17. Presentar al personal con el cual se va a trabajar.
18. Que se fomente el compromiso.
19. Que quede claro la misión y la visión.

4.2.3. VARIABLE 2. Relación entre el programa de inducción y el desempeño.

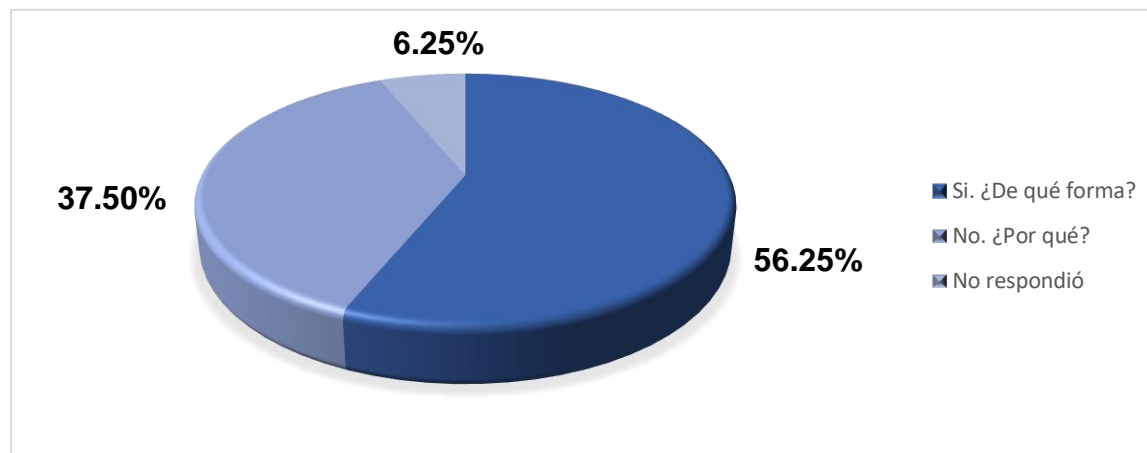
4.2.3.1. INDICADOR 1: Percepción de los colaboradores en la influencia del programa de inducción en el desempeño.

Tabla 22. *¿Considera que recibir un programa de inducción de personal influyó en su desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influencia de la inducción de personal en su desempeño laboral	Si. ¿De qué forma?	36	56,25%
	No. ¿Por qué?	24	37,5%
	No respondió	4	6,25%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 38. ¿Considera que recibir un programa de inducción de personal influyo en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 56,25% de las personas colaboradoras encuestadas consideraron que recibir un programa de inducción de personal si influyó en su desempeño laboral y ellos comentaron que influyo de la siguiente forma:

- Responsabilidad.
- En todo.
- En la calidad de su desempeño.
- En cuanto enfoque y orientación al servicio.
- Confianza en sí mismo, más seguridad en el desempeño.
- Aprendí a conocer y hacer las funciones correctamente.
- Porque es más fácil el manejo del espacio si uno lo conoce.
- Porque debemos tener buena comunicación para lograr un trabajo optimo.
- Trato al paciente.
- Conocer mi jefatura y el personal.
- Conocer el reglamento del hospital San Vicente de Paúl y el servicio.
- Tener una guía de los puntos más importantes a evaluar.

- Facilita la adaptación y orientación.
- Para saber dónde están los materiales y el protocolo del servicio.
- Por motivación.
- Cambio mi perspectiva.
- Mejora la atención oportuna al usuario.
- Porque educa y forma para mejorar.
- Comprensión de algunos temas importantes.

Un 37,5% de las personas colaboradoras encuestadas consideraron que no haber recibido un programa de inducción de personal no influyo en su desempeño laboral y justificaron su respuesta con los siguientes comentarios:

- No recibí el programa de inducción de personal.
- Tenía muy buenos compañeros.
- No hizo falta.
- Aprendí solo.
- Las personas deben de estar constantemente actualizándose.

Finalmente, un 6,25% no respondieron esta pregunta.

Tabla 23. *¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que influyeron en su desempeño? Puede escoger más de una opción.*

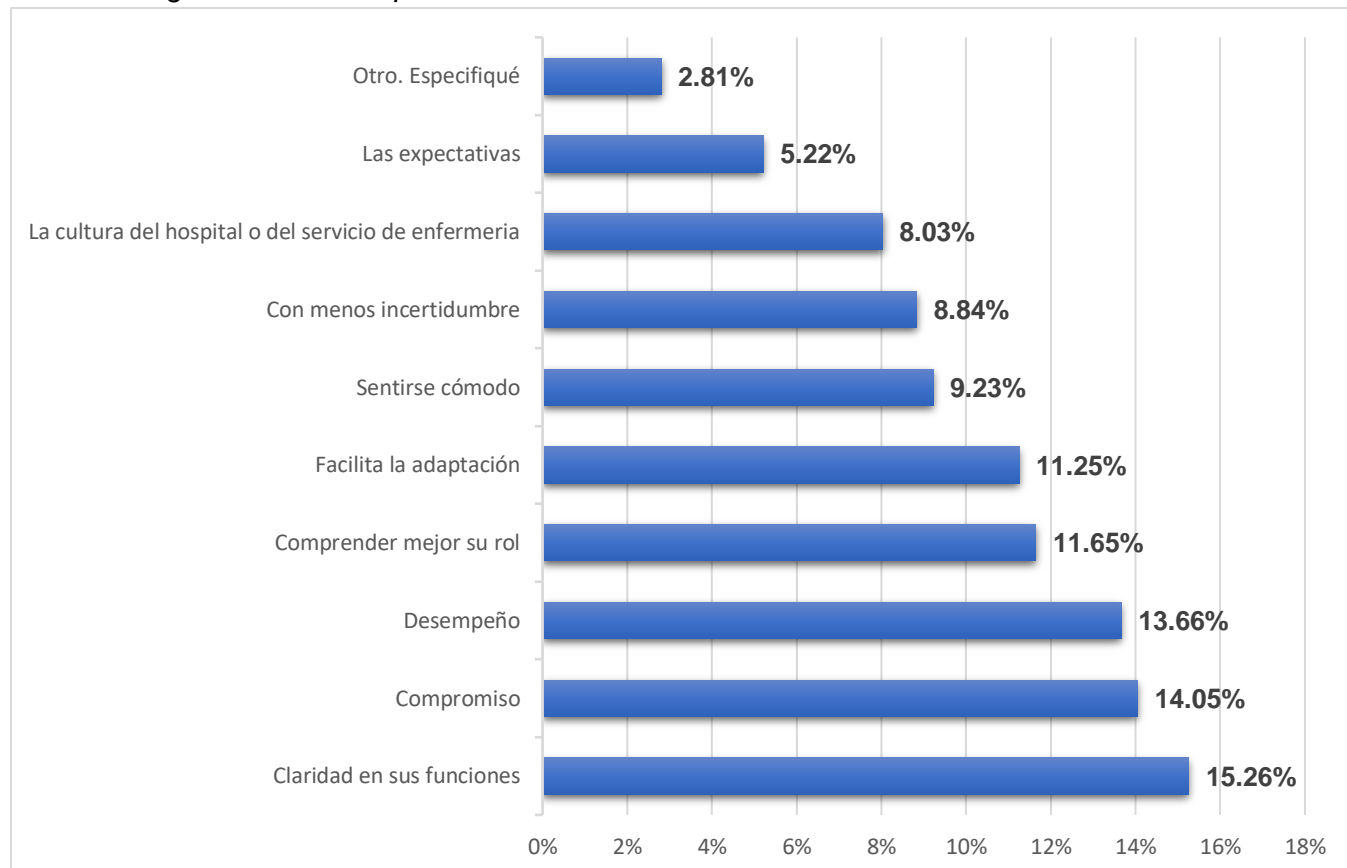
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos considera que influyeron en su desempeño.	Claridad en sus funciones	38	15,26%
	Compromiso	35	14,05%
	Desempeño	34	13,66%
	Comprender mejor su rol	29	11,65%
	Facilita la adaptación	28	11,25%
	Sentirse cómodo	23	9,23%
	Con menos incertidumbre	22	8,84%
	La cultura del hospital o del servicio de enfermería	20	8,03%
	Las expectativas	13	5,22%

Otro. Especifiqué	7	2,81%
Total	249	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 39. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que influyeron en su desempeño?

Puede escoger más de una opción.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Se puede observar que un 15,26 % de las personas colaboradoras encuestadas indican que la claridad en sus funciones fue uno de los aspectos que influyeron en su desempeño laboral. Luego un 14,05% mencionaron que fue el compromiso, mientras que el 13,66% de los encuestados dicen que fue el desempeño. Además, un 11,65% expreso que comprender mejor su rol ha influido en su desempeño laboral. Un 11,25 % expresaron que otro aspecto que influyo en su desempeño es que facilita la adaptación. Un 9,23 % de los colaboradores encuestados

expresaron que sentirse cómodos influyo en su desempeño laboral. También un 8,84 % de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que influyo en su desempeño sentir menos incertidumbre. Un 8,03 % dijeron que conocer sobre la cultura del hospital influyo también en el desempeño laboral. También indicaron que las expectativas en un 5,22 % y finalmente mencionaron que otros aspectos también influyeron en su desempeño laboral, específicamente los siguientes:

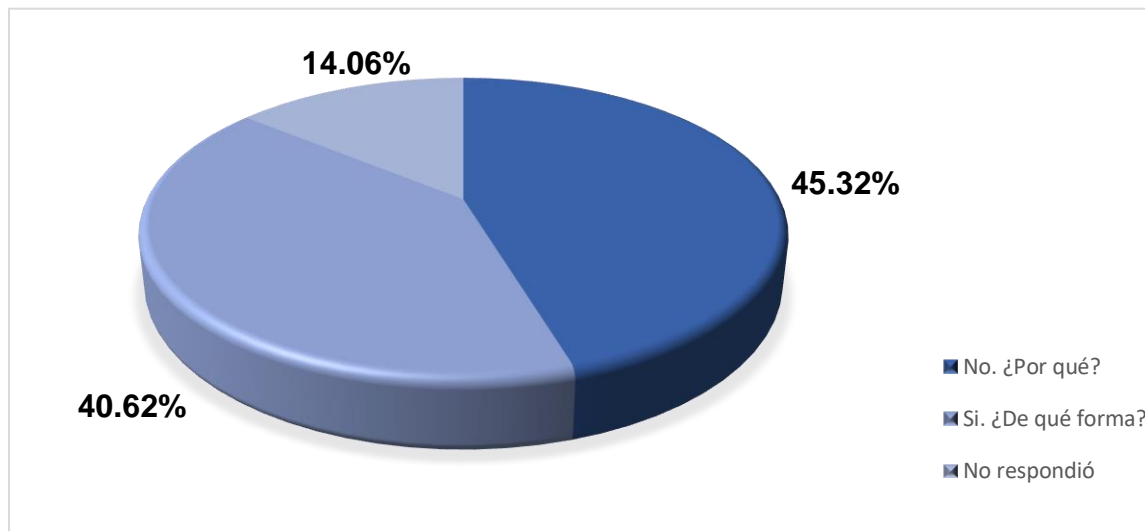
- La ética y la moral.
- La atención al paciente y la comprensión.
- Evacuación de consultas o dudas.
- El acompañamiento en el proceso.

Tabla 24. *¿Considera usted que el programa de inducción le ha ayudado a ser más productivo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Más productivo	No. ¿Por qué?	29	45,32%
	Si. ¿De qué forma?	26	40,62%
	No respondió	9	14,06%
Total		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 40. *¿Considera usted que el programa de inducción le ha ayudado a ser más productivo?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Un 45,32% de las personas colaboradoras encuestadas expresaron que el programa de inducción no les ha ayudado a ser más productivos en su trabajo y estas son las principales razones del por qué:

- Porque el ser productivo depende de cada persona y su responsabilidad.
- Porque la inducción de personal fue muy general.
- La inducción brindada no es clara y no siempre se amplía.
- No aporta mayor cosa.
- Nunca recibí una inducción de personal.
- Es meramente informativa.
- No hay programa de inducción en maternidad.
- Considero que hago bien mis funciones sin llevar un adecuado proceso de inducción de personal.

Mientras que un 40,62% de las personas colaboradoras encuestadas expresaron que el programa de inducción si les ha ayudado a ser más productivos y comentaron de qué forma les ayudo el programa de inducción:

- Desarrollarse seguro y certero.
- Conocer mis funciones.
- Agilizar los procesos.
- Mejora el desempeño laboral de los funcionarios.
- Orientación.
- Ser más capaz, disciplinado y responsable.
- Mejor manejo del espacio.
- Eficacia al realizar cualquier procedimiento.
- Aclara las dudas.
- Claridad de las funciones.
- Mejora la adaptación en el servicio y la atención a los pacientes.
- Mas compromiso.
- Calidad del trabajo.
- Mejor trabajador.
- En visualizar mejores acciones en mi rol.
- Realizar el trabajo con mayor eficiencia en tiempo y forma.

Y un 14,06% de las personas encuestadas no respondieron esta pregunta.

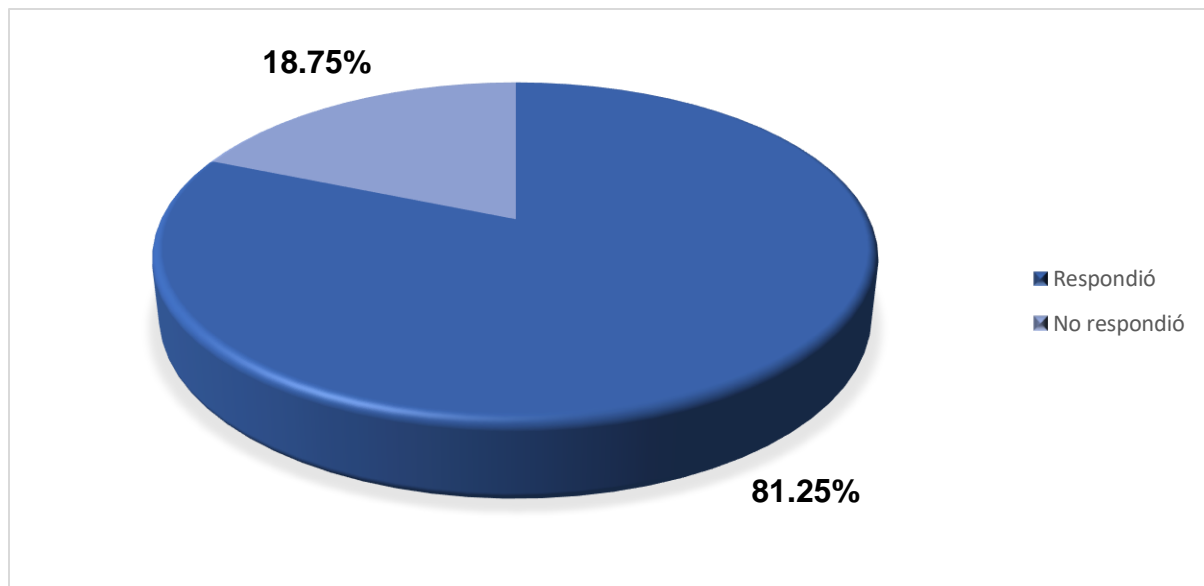
4.2.3.2. INDICADOR 2: Aspectos de mejora.

Tabla 25. *¿Cuáles temas considera usted que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital?*

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
<i>Temas para mejorar el programa de inducción del hospital</i>	Respondió	52	81,25%
	No respondió	12	18,75%
		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 41. ¿Cuáles temas considera usted que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

A la consulta realizada sobre qué temas deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital, un 81,25% la respondió y el otro 18,75% no lo hizo. Los colaboradores del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia comentaron que los temas que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del hospital son los siguientes:

- Políticas y reglamentos.
- Roles del personal.
- Incapacidades.
- Remuneraciones.
- Tiempo extra.
- Horarios.
- Días libres.

- Claridad en las funciones.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Educación continua.
- Seguridad.
- Conocer mejor otros servicios.
- Temas de motivación al personal.
- Temas enriquecedores educativos.
- Temas de derechos y deberes.
- Temas para la salud mental.
- Dar la bienvenida
- Temas sobre manejo de situaciones.
- Temas sobre el desempeño y el compromiso que se debe tener por el servicio.
- Conocimiento del rol y funciones del servicio.
- Manejo de protocolos.
- Presentación del personal.
- Perfiles.
- Planta física.
- Lugares de esparcimiento.
- Inducir al funcionario nuevo sobre sus funciones, sobre la planta física, sobre las diferentes dinámicas de los diferentes servicios hospitalarios, sobre el reglamento y normas.
- Salario.
- Ampliar el tiempo para el conocimiento de la ubicación de los insumos.
- Brindar conocimiento de la jefatura
- Mayor tiempo en el conocimiento de las instalaciones.
- Respetar cada perfil.

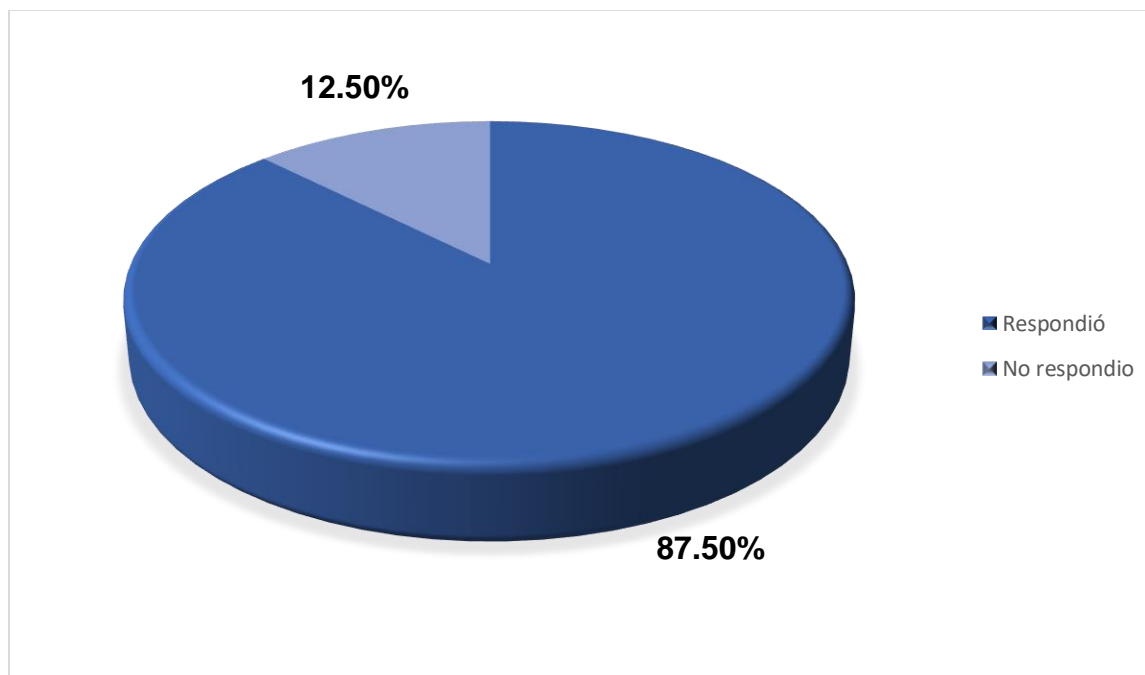
- Inducción de rutinas en el servicio.
- Objetivos.
- Metas.
- Expectativa del desempeño.
- orientación a las personas nuevas.
- Asistencia y responsabilidad.
- Relaciones interpersonales, respeto.
- Conocer donde se ubican ciertas especialidades médicas.
- Un programa completo de inducción con las particularidades del manejo de cada servicio.
- Temas que hagan sentir al nuevo personal cómodo y seguro.
- Empatía y comprensión.
- Explicar las funciones o tareas, explicación de los niveles de jerarquía. Saber el compromiso del personal, estar orientado y evacuar dudas.
- Normativa sobre permisos.

Tabla 26. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción?

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
<i>Recomendaciones para mejorar el proceso de inducción</i>	Respondió	56	87,5%
	No respondió	8	12,5%
		64	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

Figura 42. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia, junio, 2025

A la consulta realizada sobre qué recomendaría para mejorar el programa de inducción del hospital, un 87,5 % la respondió y el otro 12,5% no lo hizo. Los colaboradores del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia hicieron las siguientes recomendaciones:

1. Ser más específicos en los temas.
2. La inducción que sea más larga e integral.
3. Que exista un equipo de personal con conocimiento que lleve a cabo la orientación y formación en el salón. Personal especializado en dicho proceso.
4. Que se haga el proceso de inducción, que realmente se realice.
5. Brindar la inducción antes de ingresar a laborar.
6. Que el programa de inducción se brinde completo a los colaboradores del servicio y que no lo dejen a la mitad, sino que lo terminen.

7. Profundizar más, mejorar en aspectos de seguridad y ojalá que se realice a todos los funcionarios de todo el hospital, en todos los pisos.
8. Fomentar mucho el trabajo en equipo.
9. Explicar quién es el encargado de realizar el proceso de inducción.
10. Que los que imparten la inducción sean personas con deseos y paciencia para enseñar y orientar sobre el manejo del servicio.
11. Que dure más de 8 horas.
12. Que se oriente al personal nuevo de todos los perfiles.
13. Que el tiempo sea el justo.
14. Que exista para conocer los reglamentos, políticas y salarios.
15. Realizar un cuestionario o censo entre los colaboradores para conocer cuáles son sus dudas e inquietudes.
16. Que al personal de muchos años se les recuerde su rol al cual fue contratado.
17. Que se le explique al personal ampliamente cuáles son sus funciones específicas de acuerdo con su perfil.
18. Que el proceso de inducción lo cumpla cada jefatura por 3 meses y que no sea de 2 días.
19. Brindar información asertiva y clave.
20. Mas empatía y comprensión.
21. Se brinde en un lugar adecuado.
22. No saturar con muchos temas.
23. Dinámico.
24. Incentivar mucho el trato hacia los pacientes.
25. Mejorar la comunicación, que sea más asertiva.
26. Hablar en la inducción sobre temas completos, que abarquen todas las necesidades del servicio y que incluyan los derechos y deberes del personal.
27. Anticipación y organización.

28. Que la jefatura del servicio se tome el tiempo para presentar el servicio al nuevo compañero y que indique las normas del servicio.
29. Que la inducción de personal se brinde a todos los colaboradores sin importar si vienen de otros hospitales o no, dado que de un lugar a otro todo cambia.
30. Abarcar la mayor información posible.
31. Brindar un buen ambiente de bienvenida.
32. Brindar buena información del perfil laboral.
33. Realizar dinámicas que acerquen a los nuevos compañeros con los que ya están.
34. Que exista un plan estructurado de lo que desea formar y los resultados que se desean obtener.
35. Realizar un programa presencial y algunos temas virtuales, aplicar examen de contenidos para verificar el aprendizaje significativo.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

En este capítulo, se realiza una interpretación de los resultados descritos en el Capítulo IV. Se lleva a cabo un análisis de los datos en relación con los elementos teóricos previamente descritos en los Antecedentes (Capítulo I) y en el Marco Referencial (Capítulo II). Además, la discusión se centra en determinar si los hallazgos de la investigación coinciden o difieren de los obtenidos en estudios previos y de la teoría que sustenta el trabajo. En resumen, se busca establecer la conexión entre los resultados obtenidos y el contexto teórico existente, proporcionando así una visión más integral y contextualizada del impacto de la investigación.

5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES

En lo que respecta a los resultados, se encuentran los siguientes:

- Se logró establecer que en la Caja Costarricense de Seguro Social o en el hospital San Vicente de Paúl si se cuenta con un programa de inducción ya que casi la totalidad de los funcionarios indican haber recibido el programa de inducción de forma presencial situación contraria a lo indicado por Paz (2022) donde:

no se desarrolla un programa de inducción formal, solo se realizan charlas informativas por lo cual es prioritario proponer un programa de inducción que brinde información sobre las necesidades y pretensiones de la entidad, fortaleciendo el sentido de identidad institucional y que genere un desempeño laboral eficaz, él programa de inducción debe orientar al talento humano con la misión, visión, objetivos y valores de la entidad, además, debe permitir gestionar un equipo de personas eficientes, comprometidas, con aptitudes y satisfacción, procurando minimizar el proceso defectuoso de las gestiones. (p.33).

- De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, en relación con el proceso de inducción, menos de la mitad de los funcionarios indican haber recibido el proceso de inducción cuando ingresaron a laborar en el hospital San Vicente de Paúl o en la CCSS. Situación contraria a lo indicado en la tesis presentada por

Cordero (2017), en la que la mayor cantidad de colaboradores afirman que sí recibieron algún proceso de inducción; sin embargo, no un proceso formal.

- En relación con el proceso de inducción, se evidencia que casi la mitad de los colaboradores recibieron la inducción de personal después de la primera semana de haber iniciado a laborar. Lo antes indicado es similar a lo que concluye en la tesis de Cordero (2017), donde más de la mitad de los colaboradores indican que recibieron el proceso de inducción varios días después o hasta varios meses después de haber ingresado a la Institución por otro lado, existen varias personas las cuales no han recibido un proceso de inducción formal como corresponde.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, un poco más de la mitad de las personas colaboradoras encuestadas indicaron que el programa de inducción no incluye todos los temas necesarios para que una persona funcionaria se pueda orientar en su trabajo. Situación similar a la tesis desarrollada por Ortiz (2018), donde se menciona que a los funcionarios no se les brinda toda la información necesaria antes de integrarse a su puesto de trabajo como la misión, visión, u objetivos, así mismo como la del puesto de trabajo en el que se van a desenvolver.

5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco Teórico, se determina lo siguiente:

- La inducción es un proceso de socialización que se le debe dar a toda persona funcionaria que ingresa a trabajar en una institución. De acuerdo con los resultados obtenidos, solamente una pequeña parte de los colaboradores recibieron el proceso de inducción cuando ingresaron a trabajar en la Caja Costarricense de Seguro Social o en el hospital San Vicente de Paúl, por lo que es importante no omitir este proceso, Dessler (2022) lo define de la siguiente forma:

La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella (p.276).

- Todo proceso de inducción debe de tener un programa adecuado el cual resulta ser determinante para que una persona colaboradora pueda orientarse en la organización y de esa manera ofrecer un buen desempeño laboral. De acuerdo con los resultados obtenidos, más de la mitad de las personas colaboradoras indicaron que recibir un programa de inducción de personal si influyó en su desempeño laboral, situación por la cual se presenta el concepto de programa de inducción de personal, el cual Chiavenato (2020) lo describe de la siguiente forma:

Programa de integración. Es un programa formal e intensivo de capacitación inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los productos y servicios, y la misión y los objetivos de la entidad. Recibe el nombre de programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas comunes de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la empresa considera relevantes para el buen desempeño de su fuerza de trabajo.

El programa de integración pretende lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. Estos programas duran de uno a cinco días, lo cual

depende de la intensidad de socialización que la entidad pretende imprimir, pero después aplica un seguimiento del nuevo miembro, a mediano plazo, a cargo del gerente que funciona como tutor del nuevo participante y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. (pp.188-189)

- En toda organización debería brindarse un proceso de inducción a sus colaboradores, pero el momento en el cual se brinda es de suma importancia sobre todo por todos los beneficios que este puede proporcionar al momento de ingresar un nuevo colaborador. De acuerdo con los resultados obtenidos, casi la mitad de las personas colaboradoras recibieron el proceso de inducción después de la primera semana de ingresar a trabajar por lo que es importante tener presente lo que mencionan Hernández y Rodríguez et al. (2020):

...Inducción al puesto: aunque muchas empresas contratan personal experimentado para algunos procesos de trabajo, cada una tiene sus modalidades y términos diferentes; por tal motivo, al nuevo empleado se le debe comentar el proceso general de trabajo durante los primeros días y permitirle que pregunte con libertad sus dudas, de preferencia al final del día. El jefe le indicará el tiempo adecuado para aclarárselas. Esto lo debe hacer la primera semana, posteriormente, una vez a la semana. (p.295)

- Son muchos los beneficios que pueden obtener las personas colaboradoras cuando reciben un adecuado proceso de inducción, uno de los más relevantes es como este proceso puede influir en el desempeño laboral de un colaborador. De

acuerdo con los resultados obtenidos, al consultarles cuales fueron los aspectos que consideraron que influyeron en su desempeño respondieron que entre los más relevantes están: Claridad en sus funciones, compromiso, desempeño, comprender mejor su rol y que facilita la adaptación, lo cual se relaciona con lo mencionado por Werther et al. (2019) sobre los beneficios de la inducción de personal:

La inducción de personal se ha convertido en los últimos años en una de las grandes prioridades de las áreas de capital humano. Esto es así ya que se ha demostrado que una buena integración sirve para fidelizar a los nuevos empleados, para hacerles sentirse parte de la organización y para ayudarles a ser productivos. Algunos estudios apuntan a que los empleados que participan en una buena inducción de personal tienen grandes posibilidades de quedarse en la compañía durante los siguientes tres años. (p. 184)

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan las conclusiones con el propósito de resumir los hallazgos y la discusión expuestos en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cuáles beneficios de aplicar un programa de inducción tienen relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025 se responde de la siguiente forma: La inducción de personal se revela como un factor crucial que tiene relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras ya que ofrece una serie de beneficios importantes como facilitar la adaptación, comprensión de roles, expectativas, compromiso, confianza, seguridad, reducir la incertidumbre entre otros, es por eso que se concluye que es de vital importancia que en todas las organizaciones se aplique la inducción de personal.

Además, se identifica que el hospital San Vicente de Paúl en algún momento sí aplicó el proceso de inducción de personal a sus colaboradores, sin embargo, al consultar a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl indicaron que actualmente no se está aplicando por lo que resulta necesario comprender la importancia que tiene este proceso y su relación con el desempeño laboral de un colaborador. Por otra parte, una vez que se retome el proceso de inducción es de suma importancia realizarle mejoras y actualizarlo para futuras inducciones.

A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el objetivo de ampliar los resultados derivados del instrumento de estudio.

El objetivo específico uno radica en conocer el proceso que aplica la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl para el desarrollo del programa de

Inducción para los funcionarios del área de maternidad del servicio de enfermería, se concluye que:

1. La mayoría de los colaboradores indican que al ingresar a laborar al servicio de maternidad la bienvenida se la dio o un compañero o la jefatura del servicio.
2. La mayoría de los colaboradores indican que cuando ingresaron a trabajar en la Caja Costarricense de Seguro Social o en el hospital San Vicente de Paúl no recibieron el proceso de inducción de personal.
3. La mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción indican que la recibieron después de la primera semana durando 1 día y les parece que el tiempo de duración de la inducción que recibieron fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos.
4. La mayoría de los colaboradores que recibieron la inducción consideran que para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores se debe incluir más información que les ayude a orientarse mejor en el hospital San Vicente de Paúl como las diferentes áreas o servicios del hospital, contrato de trabajo, compromiso con la institución, valores institucionales, proceso o gestión interna de acuerdo con el servicio y en general del hospital San Vicente de Paúl, entre otros.
5. La mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción indican que se les convocó a realizar el proceso de inducción por medio de la jefatura la cual les informó sobre este proceso, el mismo fue realizado de forma presencial por recursos humanos, por la jefatura inmediata, dirección de enfermería, subdirectora de enfermería, enfermero jefe y los compañeros.
6. La mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción indican que no conocen si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado.

7. La mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción lo calificaron como regular o bueno. Además, indican que los temas que se desarrollaron cuando recibieron la inducción fueron: información general del hospital, horarios, reglamentos, uniformes y normas del hospital, sin embargo, consideran que se deben incluir algunos otros temas importantes como sobre los perfiles del funcionario, información salarial y sindicatos, ya que mencionan que el programa de inducción no incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo.
8. La mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción le indicaron al encargado del programa de inducción algunas recomendaciones para mejorar las futuras inducciones, entre las que destacan realizar el proceso de inducción de personal de manera integrada entre enfermería y recursos humanos, aplicarlo antes de que el funcionario empiece a trabajar y que se brinde a todo el personal de forma completa, entre otros.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar la relación entre el programa de inducción y el desempeño de las personas funcionarias del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia para aspectos de mejora, se concluye que:

1. La mayoría de los colaboradores consideran que recibir un programa de inducción de personal sí tiene relación en el desempeño laboral de un colaborador en cuanto a responsabilidad, enfoque, orientación al servicio, conocimiento de la jefatura, compañeros, reglamento del hospital San Vicente de Paúl, más confianza en sí mismos, más seguridad para realizar sus funciones lo cual les facilitó el proceso de adaptación. Además, mencionan que los aspectos principales que tienen relación en su desempeño fueron la claridad en sus funciones, el compromiso, el desempeño, comprender mejor su rol y facilitar la adaptación.

2. La mayoría de los colaboradores consideran que el programa de inducción no les ha ayudado a ser más productivos en su trabajo, porque nunca recibieron una inducción de personal o la que recibieron fue muy general, no fue clara ni amplia.
3. La mayoría de los colaboradores consideran que para mejorar el programa de inducción del hospital se deben incluir más temas como las políticas y reglamentos del hospital San Vicente de Paúl, horarios, derechos y deberes, sobre el desempeño y el compromiso que se debe tener por el servicio, funciones, perfiles, salarios, asistencia y responsabilidad.
4. La mayoría de los colaboradores dieron sus recomendaciones para mejorar el proceso de inducción, entre las principales se encuentran aplicar la inducción de personal a todas las personas colaboradoras nuevas, brindar la inducción antes de que un colaborador ingrese a laborar al hospital San Vicente de Paúl, brindarlo completo, que sea dinámico, aplicar un examen con los contenidos vistos durante el proceso para verificar el aprendizaje obtenido de los participantes.

6.2. LIMITACIONES

Durante la investigación, se presentó la limitación de que para poder aplicar el instrumento para recolectar los datos en el servicio de maternidad había que solicitar permiso al comité de bioética y para recoger el instrumento tuve que ir varias veces al servicio de maternidad ya que en el hospital se trabajan los 3 turnos entonces algunas veces fui durante las mañanas, otras en las tardes o noches. Además, tuve que esperar a que el personal tuviera un momento libre para entregarles el cuestionario y hasta el otro día recogerlo lleno.

6.3. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones elaboradas a partir de los hallazgos encontrados en las conclusiones, con el propósito de ofrecer opciones más amplias para mejorar el programa de inducción que se realiza en el hospital San Vicente de Paúl. Estas sugerencias

buscan generar un impacto significativo en el desempeño de los colaboradores, contribuyendo de manera integral al logro de los objetivos estratégicos del hospital San Vicente de Paúl.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en conocer el proceso que aplica la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl para el desarrollo del programa de Inducción para los funcionarios del área de maternidad del servicio de enfermería, se recomienda lo siguiente:

1. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl, la jefatura del servicio y todos los compañeros deben de darle la bienvenida a un colaborador nuevo cuando ingresa a laborar en el hospital ya que esta provoca en el colaborador una experiencia muy bonita, positiva y agradable que permite generar mucha motivación y deseos de dar lo mejor de sí mismo en su trabajo diario.
2. La Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl, debe brindar un proceso de inducción de personal a todos los funcionarios que ingresen a laborar en el hospital San Vicente de Paúl debido a que son múltiples los beneficios que se obtienen al aplicarlo, entre los cuales se puede mencionar que facilita la adaptación del nuevo colaborador a la organización ya que le permite conocer aspectos básicos del hospital como su cultura, instalaciones, políticas, reglamentos, valores, entre otros. Además, la inducción causa en el colaborador mayor seguridad, reduce la incertidumbre y ansiedad.
3. La Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl, debe brindar el proceso de inducción a las nuevas personas colaboradoras antes de empezar a laborar o el primer día ya que es en esos primeros días de trabajo que el colaborador nuevo necesita conocer aspectos importantes como horarios, uniformes, reglamentos, entre otros. Aunque la mayoría de los colaboradores que recibieron el proceso de inducción les pareció que el tiempo de duración fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos del programa en realidad este proceso debe durar más

tiempo, por lo menos debe ser de 3 días a una semana el tiempo adecuado para desarrollar y completar el programa de inducción.

4. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl lo primero que debe hacer es retomar el proceso de inducción de personal ya que actualmente no se está brindando a los colaboradores que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl. Después debe mejorar y actualizar el programa de inducción que anteriormente tenía el hospital incluyendo nuevos temas como el contrato de trabajo, valores, normas, cultura, beneficios, entre otros.
5. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl debe siempre convocar a los funcionarios nuevos por correo electrónico a realizar el proceso de inducción ya que esta convocatoria debe ser de forma escrita, formal y clara donde se indique formalmente el asunto, las fechas y los horarios en los cuales se va a desarrollar la inducción de personal. Además, el programa de inducción debe continuar siendo de forma presencial ya que de esa forma se va a facilitar el proceso de socialización y adaptación de las personas colaboradoras nuevas. Los encargados de realizar el proceso de inducción deben ser la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl y la jefatura del servicio de maternidad del área de enfermería, ambas son las responsables de que el colaborador nuevo reciba una adecuada inducción al ingresar a laborar al hospital ya que la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl se encarga de brindar a la persona nueva colaboradora una inducción general acerca del hospital con temas como las responsabilidades y compromisos que implican el trabajar en un hospital, la cultura, políticas, normas, entre otros. Mientras que la jefatura del servicio de enfermería de maternidad debe ser la encargada de brindar una inducción específica al colaborador en el servicio de maternidad, explicándole propiamente las funciones, responsabilidades del puesto, como llenar los formularios

para tramitar los pagos de tiempo extra, recargos nocturnos y los formularios para justificar las llegadas tardías o ausencias al servicio de maternidad.

6. Todo funcionario del hospital San Vicente de Paúl debe conocer si actualmente la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl cuenta con un programa de inducción diseñado y si el proceso de inducción se aplica o no en el hospital San Vicente de Paúl, sin embargo, como se mencionó antes en el hospital no se está aplicando el proceso de inducción de personal, ni cuentan con un programa de inducción actualizado por lo que la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl debe volver a aplicar el proceso de inducción, actualizar y mejorar el programa que anteriormente tenían diseñado y darlo a conocer entre los colaboradores a través de comunicados oficiales por correo electrónico, carteles informativos y reuniones donde se explique a todos los colaboradores que el proceso de inducción se va a retomar en el hospital San Vicente de Paúl y que es tanto para los colaboradores nuevos como para los que ingresaron durante el tiempo que no se brindó la inducción.
7. Con el fin de mejorar la calificación que tenía anteriormente el programa de inducción del hospital San Vicente de Paúl como regular o bueno se deben incluir más temas importantes que le faciliten a la persona colaboradora nueva su adaptación dentro del hospital.
8. Algunas recomendaciones que podría tomar en cuenta la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl es que en primer lugar se vuelva a aplicar el proceso de inducción tanto a los colaboradores nuevos del hospital como a todos los colaboradores que todavía no lo han recibido, además como ya se ha mencionado anteriormente el programa de inducción que tenía el hospital San Vicente de Paúl debe ser mejorado y actualizado con contenidos nuevos y dinámicos, se debe prestar atención a el tiempo de duración del nuevo programa que se va a

diseñar y el momento en el que debe aplicarse, el cual debe ser el primer día o antes de entrar a laborar. Por otra parte, es importante que exista coordinación entre la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl y la jefatura del servicio de maternidad para que ambos brinden una adecuada y completa inducción a la persona colaboradora nueva tanto en los aspectos que le corresponden a la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl como a la jefatura del servicio de maternidad.

Respecto al segundo objetivo específico que consiste en determinar la relación entre el programa de inducción y el desempeño de las personas funcionarias del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia para aspectos de mejora, se recomienda:

1. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl como ya se mencionó anteriormente debe brindar el proceso de inducción a cada colaborador que ingresa a laborar al hospital y valorar a los que actualmente no lo han recibido tomando en cuenta la fecha de ingreso, ya que se determinó en esta investigación de acuerdo a los resultados obtenidos que el programa de inducción de personal si tiene relación con el desempeño laboral de un colaborador en varios factores como seguridad, orientación, claridad en funciones, expectativas, desempeño, responsabilidad, compromiso, facilita la adaptación, brinda información necesaria para que un colaborador nuevo pueda empezar sus labores, evita cometer errores, entre otros.
2. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl debe brindar el proceso de inducción a cada colaborador que ingresa a laborar al hospital y a todos los colaboradores que no lo han recibido ya que este tiene relación con el desempeño de un colaborador al brindarle la información necesaria para empezar sus labores y de esa forma realizar sus funciones mejor, sin cometer tantos errores y con más seguridad.

3. Los temas que se deben incluir para mejorar el programa de inducción que anteriormente tenía el hospital son la historia, visión, misión, valores, normas y reglamentos, instalaciones, seguridad, políticas, cultura, salarios, horarios, responsabilidades y compromisos de trabajar en un hospital, jerarcas del hospital, organigrama, normas de seguridad, beneficios de trabajar en el hospital, entre otros.
4. La Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl debe retomar el proceso de inducción y brindarlo a todo el personal nuevo que ingresa a laborar así también como a los colaboradores que no lo han recibido, además debe realizarle varias mejoras actualizando sus contenidos y haciéndolo más dinámico. También es importante que al final de este proceso se realice un examen para determinar si los temas brindados durante la inducción quedaron claros y finalmente brindar apoyo o seguimiento al colaborador nuevo por parte de la jefatura del servicio.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA

Con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación realizada, se procede a desarrollar la siguiente propuesta, la cual tiene como objetivo primordial diseñar un programa de inducción para el hospital San Vicente de Paúl. Esta propuesta incluye actividades y acciones prácticas que la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl puede implementar con el fin de retomar nuevamente el proceso de inducción de personal.

Se determino en esta investigación que el proceso de inducción de personal tiene relación con el desempeño laboral de un colaborador por lo que es importante mencionar nuevamente el concepto de inducción, que según, Dessler (2022) se define de la siguiente forma:

La orientación o incorporación de empleados proporciona a los nuevos trabajadores la información básica inicial (como contraseñas de las computadoras y reglas de la empresa) necesaria para realizar sus tareas; en principio, también debería ayudarlos a desarrollar apego emocional con la empresa y a comprometerse con ella (p.276).

7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Programa de inducción para las personas funcionarias del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.

7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

La propuesta se desarrolla para las personas funcionarias del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de inducción para las personas funcionarias del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.

7.3.2. Objetivos específicos

1. Diseñar un manual de inducción para las personas funcionarias del hospital San Vicente de Paúl de Heredia, con el propósito de que la Unidad de Gestión Recursos humanos cuente con un manual para el proceso de inducción de personal en el hospital.
2. Diseñar una campaña informativa para dar a conocer que el proceso de inducción de personal se retoma en el hospital San Vicente de Paúl de Heredia.
3. Elaborar un cuestionario para evaluar el nuevo programa de inducción diseñado con el fin de medir la eficacia del mismo.

7.4. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla 27. Diagrama de Grantt.

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	Ene.	Feb.	Abr.	May.
Presentar al equipo de la Unidad de Gestión Recursos humanos la propuesta: Programa de inducción para las personas colaboradoras del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.	5/1/2026	9/1/2026	X			
Revisar los ajustes realizados por la Unidad de Gestión Recursos humanos, incorporación de datos y detalles adicionales, y revisión final antes de la presentación.	12/1/2026	16/1/2026	X			
Preparación de la presentación formal de la propuesta y revisión final de la documentación y materiales de apoyo.	19/1/2026	23/1/2026	X			
Presentar al equipo de la Unidad de Gestión Recursos humanos los ajustes sugeridos a la propuesta para aprobación correspondiente.	26/1/2026	30/1/2026	X			

Asignación de al menos dos responsables para el desarrollo del programa de inducción.	2/2/2026	6/2/2026		X		
Campaña informativa.	9/2/2026	30/4/2026		x	x	
Implementación y evaluación del programa de inducción	4/5/2026	8/5/2026				x

Fuente: elaboración propia, cronograma y actividades, agosto, 2025.

7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se describe el presupuesto general considerando los objetivos que componen la propuesta programa de inducción para las personas colaboradoras del hospital San Vicente de Paúl de Heredia. Los costos variarán dependiendo de la fecha en que se decida llevar a cabo e implementarla.

Tabla 28. Presupuesto de la Propuesta.

Actividad	Total horas	Total colaboradores	Total de horas	Costo promedio por hora	Costo total
Campaña informativa	8 horas x semana Durante 13 semanas casi 3 meses.	7	(13 X 8) = 104	€7000	€728 000
Subtotal					
Implementación del programa	8 horas por 5 días, una semana.	2	(8X 5) = 40	€7000	€280 000
Subtotal					
Aplicación de la evaluación	8 horas, 1 día	2	(1X 8) = 8	€7000	€56 000
Total, Invertido					€1 064 000

Fuente: elaboración propia, Presupuesto de la Propuesta, agosto, 2025

7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Tomando en cuenta los hallazgos de la investigación actual, se busca ofrecer una serie de sugerencias a la Unidad de Gestión Recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl. Estas recomendaciones tienen como objetivo retomar el proceso de inducción.

A continuación, se presentan las variables que se van a trabajar, así como el orden en el cual se recomienda llevar a cabo la propuesta:

Propuesta 1: Diseño del manual de inducción para los funcionarios del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.

Propuesta 2: Campaña informativa.

Propuesta 3: Elaborar un cuestionario para evaluar el programa de inducción.

En continuidad con lo expuesto anteriormente, el objetivo es retomar el proceso de inducción en el hospital San Vicente de Paúl.

7.6.1. Propuesta 1: Diseño del manual de inducción para los colaboradores del hospital San Vicente de Paúl de Heredia.

Cada vez que se desarrolla un programa de inducción en una organización es importante que se contemple también la idea de diseñar un manual de inducción por eso en este caso para retomar la aplicación del programa se diseña también un manual de inducción, esto, con el fin de guiar el proceso y que quede documentado para que sea más fácil de desarrollar para la Unidad de Gestión Recursos humanos como de entender para las personas que van a recibir el programa de inducción.

Se presenta a continuación el manual de inducción para los funcionarios del hospital San Vicente de Paúl.

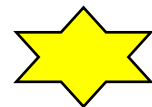
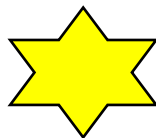
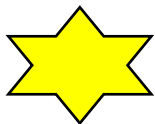


Hospital San Vicente de Paúl

Manual de inducción

Octubre 2025

Elaborado por: Jessica Varela Sánchez



Índice

1. Introducción	172
2. Alcance del manual de inducción	172
3. Objetivo general.....	172
3.1. Objetivos específicos.....	172
4. Cronograma del programa de inducción	173
5. Historia.....	175
6. Ubicación	180
7. Tipo de Hospital.....	180
8. Extensión.....	180
9. Población.....	180
10. Áreas:	180
11. Camas por servicio:	180
12. Servicios de apoyo:.....	181
13. Servicios:	182
14. Programas y proyectos:	182
15. Servicios por módulos y niveles	183
16. Organigrama.....	187
17. Marco estratégico.....	187
17.1. Misión.....	187
17.2. Visión.....	188
17.3. Valores	188
18. Etapas de un programa de inducción	188
19. Recursos para implementar la inducción de personal	190
20. Condiciones previas al contrato de trabajo.....	190
21. Contrato de trabajo	191

22. Cumplimiento de la jornada de trabajo	194
23. Jornada de trabajo extraordinaria.....	196
24. Día libre.....	197
25. Salarios.....	198
26. Obligaciones de las personas funcionarias	199
27. Ética.....	203
28. Beneficios sociales.....	208
29. Obligaciones de los representantes patronales	209
30. Obligaciones de los jefes	210
31. Prohibiciones a los trabajadores	210
32. Deber del trabajador	214
33. Permisos.....	215
34. Permisos sin goce de salario.....	215
35. Permisos con goce de salario	215
36. Tardías.....	216
37. Ausencias	218
38. Abandono de trabajo.....	219
39. Evaluación del programa de inducción.....	220
40. Glosario	220

1.Introducción

La inducción de personal es el primer acercamiento que una persona funcionaria tiene con su nuevo lugar de trabajo, por lo que resulta muy importante que durante este proceso se le transmita información clave para que logre en pocos días orientarse y adaptarse en el hospital es por eso por lo que es necesario que exista un programa de inducción con su respectivo manual.

La inducción de personal es un proceso de socialización en el que las personas pueden conocer más sobre la organización, temas sobre la cultura, misión, visión, valores, organigrama, beneficios, políticas del hospital, entre otros. Para que quede documentado todos esos temas importantes vistos durante la inducción, es importante que durante el desarrollo del programa se entregue a cada persona funcionaria un manual de inducción con información relevante que le sirva de conocimiento para su nuevo trabajo y pueda consultar en caso de que lo requiera.

2. Alcance del manual de inducción

Es un documento dirigido a todas las personas funcionarias que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl de la Caja Costarricense de Seguro Social con el propósito de que conozcan información relevante sobre el hospital y que les pueda guiar y orientar en su nuevo trabajo.

3. Objetivo general

Implementar un manual de inducción para las personas funcionarias que les sirva de guía y orientación a las personas que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl.

3.1. Objetivos específicos

- Proporcionar información importante, útil y necesaria a todas las personas que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl.
- Facilitar la adaptación e integración de las personas funcionarias que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl.

- Promover un sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso hacia el hospital San Vicente de Paúl.

4. Cronograma del programa de inducción

Se presenta el cronograma con las actividades para el desarrollo de la inducción de personal.

Tabla 29. Cronograma del programa de inducción.

Cronograma de inducción de los colaboradores nuevos del hospital San Vicente de Paúl

Día	Etapas	Hora	Actividad	Responsable
1	Bienvenida	7am-8am	Bienvenida.	Unidad de Gestión Recursos humanos
		8am-9 am	Desayuno.	
		9 am -12 md	Presentación de los encargados de la Unidad de Gestión Recursos humanos. Presentación de las personas nuevas.	
		12 md - 1 pm	Almuerzo.	
		1 pm - 4 pm	Actividades de integración.	
2	Inducción general	7am-7:15am	Entrega del manual de inducción, el reglamento interior de trabajo de la CCSS, la normativa de relaciones laborales y el código de ética del servidor del seguro social.	Unidad de Gestión Recursos humanos
		7:15am-8am	Video sobre la historia del hospital.	
		8 am -9 am	Desayuno.	
		9 am -12 md	Información general del hospital (población a la que atienden, horarios, estructura organizacional, organigrama, servicios, jerarcas del hospital, misión, visión, valores). Lectura y explicación de los temas mencionados en el manual de inducción	
		12 md -1pm	Almuerzo	

		1 pm-4 pm	Lectura y explicación de otros aspectos del manual de inducción. Aclaración de dudas o preguntas.	
3	Inducción general	7 am - 8 am	Inicio de lectura y explicación sobre reglamentos, normas, políticas, prohibiciones mencionadas en el reglamento interior de trabajo de la CCSS, la normativa de relaciones laborales y el código de ética del servidor del seguro social.	Unidad de Gestión Recursos humanos
		8 am -9 am	Desayuno	
		9 am -12 md	Continuación de la lectura y explicación del reglamento interior de trabajo de la CCSS, la normativa de relaciones laborales y el código de ética del servidor del seguro social.	
		12 md -1 pm	Almuerzo	
		1 pm - 2 pm	Recorrido por las instalaciones del hospital	
		2 pm - 4 pm	Beneficios de trabajar en el hospital, entrega y llenado del acuerdo laboral o contrato temporal de trabajo.	
4	Inducción específica	7 am - 8 am	Presentación del supervisor.	Supervisor del servicio
		8 am -9 am	Desayuno	
		9 am- 12 md	Recorrido por el servicio específico donde va a trabajar. Indicación del lugar específico de trabajo, comedor, baños. Presentación de los compañeros del servicio. Indicación donde se ubican los insumos en el servicio, formularios.	
		12 md- 1 pm	Almuerzo	
5	Evaluación	7 am -8 am	Atención de dudas o consultas sobre los temas vistos en el programa de inducción.	Unidad de Gestión Recursos humanos
		8 am -9 am	Desayuno	
		9 am -12 md	Atención de dudas. Actividades de integración y socialización.	
		12 md - 1 pm	Almuerzo	

	1 pm - 4 pm	Evaluación del programa de inducción.	
--	-------------	---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia, cronograma del programa de inducción, agosto, 2025.

5. Historia

Es un aspecto que no puede faltar en una inducción de personal ya que a todas las personas funcionarias que ingresan a laborar al hospital San Vicente de Paúl se les debería explicar sobre los inicios del hospital, ¿cómo surgió hace muchos años?, ¿Cómo se fundó? Y ¿cómo llegó a convertirse en el hospital que es actualmente?, según se indica en la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) la historia del hospital San Vicente de Paúl es la siguiente:

El antiguo Hospital San Vicente de Paúl se inauguró el 08 de diciembre de 1890.

La Junta de Gobierno de esa época y una organización denominada Antigua Hermandad de la Caridad se unieron solidariamente para buscar una fórmula en mejora de la salud de los heredianos.

En ese entonces, la compañía del ferrocarril al Atlántico ocupaba un terreno que, posteriormente, le resultó anti funcional lo que produjo su traslado a San José.

La Hermandad de la Caridad aprovecho para realizar las gestiones para el traspaso del viejo edificio del ferrocarril en el mes de mayo de 1875.

Lamentablemente, el inmueble estaba construido en su totalidad de bahareque por lo que se derrumbó con un temblor en 1914, lo que obligó su clausura temporal. El hospital, bajo la conducción de La Hermandad de la Caridad, reactivó sus actividades en 1924.

En 1936, La Hermandad de la Caridad entregó el hospital a la Junta de Protección Social, siempre en el viejo edificio.

En 1941, La Junta de Protección Social puso a disposición del público los nuevos pabellones que inició la Hermandad de la Caridad y desarrolló sus actividades hasta 1975.

Durante el gobierno del Lic. Daniel Oduber Quirós (1974-1978), surgió un fenómeno de reestructuración en lo referente al traspaso de los hospitales de la Junta de Protección Social a la Caja Costarricense de Seguro Social.

El 01 de junio de 1976 el Hospital San Vicente de Paúl fue traspasado a la CCSS, siendo su director médico el Dr. Roger Bernini Rondelli y su administrador don Mario Rodríguez Urpi.

En el momento del traslado, el hospital era prácticamente un centro médico geriátrico el cual contaba únicamente con 50 camas y las especialidades médicas estaban en la Clínica Central.

En el año 2000 se agregó otro elemento fundamental para el desarrollo del hospital: la Junta de Salud, representación comunal que logra mejorar la comunicación entre el usuario del sistema y el centro hospitalario, generando un canal de comunicación que permitió recibir las necesidades de nuestros usuarios.

En mayo de 2010, se dio la gran inauguración del nuevo hospital, en la gestión del Dr. Oscar Arias Sánchez, el cual se estrenó el 19 de julio del 2010, siendo un momento histórico para la población herediana.

Hospital Nuevo

El 30 de septiembre de 1993 se firmó el convenio interinstitucional para trabajar en equipo la Caja Costarricense de Seguro Social, la Municipalidad de Heredia y la Asociación Pro-Hospital San Vicente de Paúl con el fin de construir el nuevo hospital de Heredia.

En noviembre de 1995, se hizo un estudio de terrenos y demás aspectos técnicos para la construcción del edificio. Se tenían ofertas de terreno en San Rafael, San Josecito, San Roque y en el distrito de Mercedes.

Poco menos de un año después, el 21 de octubre de 1996 se firmó la escritura que hace a la CCSS propietaria de la finca Hacienda Miramontes S.A.

En 1997, se realizó el acto protocolario de la compra de la finca "La Macha".

El 10 de febrero de ese mismo año se creó la Fundación Nacional de Salud con el fin de construir el nuevo centro asistencial herediano y privatizarlo para su funcionalidad y mantenimiento. Dicha fundación estaba integrada por diferentes grupos representantes de la comunidad tales como: Universidad Nacional, Municipalidad de Heredia, asociaciones que trabajan para el hospital, Asamblea Legislativa, asociaciones de desarrollo, entre otras.

La fundación representaba de la mejor manera los intereses de la comunidad herediana, por tal motivo contrataría la empresa constructora y operaría el hospital por espacio de 15 años.

El 11 de julio del 2000, arqueólogos fueron a revisar el terreno en San Francisco de Heredia en donde se iba a construir el Hospital de la Inmaculada Concepción, dando como resultado el hallazgo de restos culturales en la superficie, por tanto,

se detuvo los trabajos con tal de hacer una evaluación arqueológica detenidamente.

No obstante, el 19 de octubre de ese mismo año Contraloría General de la Republica rechazó el contrato que la CCSS quiso firmar con la Fundación. Cabe destacar que los colaboradores del hospital nunca estuvieron de acuerdo con el traspaso del hospital a la Fundación, tal fue la empatía que realizaron una marcha a finales de noviembre en contra de dicho traspaso.

En 14 de marzo de 2010, la Sala Constitucional rechazó el recurso de amparo que la Fundación Nacional de Salud interpuso a la decisión de la Contraloría. Esta situación dejó sólo dos medios para construir el centro médico: la concesión del proyecto o esperar en la lista de proyectos de la CCSS.

En agosto de 2002, salió la primera licitación para la construcción del nuevo hospital. Sin embargo, el cartel presentaba errores por lo cual fue cancelado y enviado a revisión.

Un año después, el 28 de agosto, con un voto favorable de los diputados, fue aprobado el préstamo con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), por 60 millones de dólares para la construcción del hospital. Ese mismo año se presentó el diseño del nuevo hospital por parte del Dr. Juan Carlos Sánchez, gerente de modernización de la CCSS en ese momento.

Para el 10 de enero del 2004 el nuevo hospital seguía siendo un proyecto en papel, al ser declarada desierta la licitación debido a que la oferta mínima de construcción fue de 41,5 millones de dólares y se contaba solamente con 32 millones de dólares. Debido a esto, las autoridades de la CCSS redujeron el área

de construcción, así como las especialidades médicas con las que iba a contar la institución.

Aún con los inconvenientes, se mantuvo el diseño...

La Dirección de Desarrollo de Proyectos, a cargo de la arquitecta Gabriela Murillo y la arquitecta Paquita González asumen la segunda batalla contra el tiempo, realizar la licitación para la construcción y equipamiento del nuevo hospital, ya que se contaba, no sólo con la presión de la comunidad, si no que el dinero del préstamo ya cobraría altos intereses.

El presidente de la república Dr. Oscar Arias Sánchez, salió al paso pidiendo a las autoridades de la CCSS definir el proyecto de construcción del hospital, el cual contaba con todo su apoyo.

A principios del 2004 dio inicio el concurso de licitación para el proyecto, cuyos planos elaboraron el personal a cargo de la Arq. Murillo. Para esta fase, se eligió al ingeniero Robert Sánchez, con lo que el nuevo reto ya estaba preparado: se contaba con la empresa constructora contratada (EDICA) y la inspección definida.

El 04 de septiembre del 2006 los planos y permisos de construcción fueron presentados a la Municipalidad de Heredia y para el día 10, dieron inicio los trabajos.

Tres años después, el 05 de septiembre del 2009, comenzó la instalación de equipos médicos y técnicos en las nuevas instalaciones hospitalarias. Para este momento, ya estaba la obra terminada.

Finalmente, el 04 de mayo de 2010, en un acto solemne, histórico y de gran orgullo, fueron inauguradas las nuevas instalaciones del hospital San Vicente de Paúl.

Pocos meses después, se dio el traslado de los pacientes y personas atendidas en el viejo hospital.

6. Ubicación

Se encuentra ubicado en la provincia de Heredia y su dirección es la siguiente: “Del Estadio Rosabal Cordero, estadio de Heredia, 250 metros sur, sobre calle 14, entre avenidas 14 y 18, 150 metros mts sur de la ESPH, edificio administrativo” (CCSS,2025b).

7. Tipo de Hospital: “Regional”

8. Extensión: “...de 36.000 metros cuadrados”

9. Población: “... de atención de 500 mil habitantes” (CCSS,2025b).

10. Áreas:

De acuerdo con la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) el hospital San Vicente de Paúl cuenta con las siguientes áreas para la atención de pacientes:

- Hospitalización
- Administración
- Consulta Externa
- Emergencias
- Servicios de apoyo.

11. Camas por servicio:

La página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) describe la cantidad de camas por servicio con las que cuenta el hospital San Vicente de Paúl de la siguiente manera:

Tabla 30. Cantidad de camas por servicios del hospital San Vicente de Paúl.

Servicios del hospital	Camas
Pediatría	16
Neonatología	26
Cirugías Pediátricas	6
Medicina Interna	76
Cirugías	63
Sala de operaciones del servicio de cirugías	10
Ginecología	26
Maternidad	59
Sala de operaciones del servicio de ginecología y obstetricia	1
Unidad de cuidados intensivos	4

Fuente: Caja Costarricense de Seguro Social (2025b).

12. Servicios de apoyo:

El hospital San Vicente de Paúl según se indica en la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) cuenta con los siguientes servicios de apoyo:

- Farmacia
- Laboratorio
- Radiología
- Patología
- Trabajo Social

- Nutrición
- Registros Médicos
- Epidemiología

13. Servicios:

Además de los servicios de apoyo mencionados anteriormente también en la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) se mencionan los siguientes servicios:

- Clínica de Cuidados Paliativos.
- Hospital Domiciliar.
- Hospital de día.
- Programa de Cirugía Mayor Ambulatoria.

14. Programas y proyectos:

El hospital San Vicente de Paúl según se indica en la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) cuenta con los siguientes programas y proyectos:

Tabla 31. Programas y proyectos del hospital San Vicente de Paúl.

Programas y proyectos				
Digitalización de Rayos X	Gama Sonda de Ganglio Centinela	Equipo para la Humanización del Adulto Mayor	Enfermero de Alta	Enfermero de Emergencias
Lactario	Curso de LESCO y Braille para funcionarios	Taller Madres Adolescentes Embarazadas	Programa Enfermero de Úlceras	Curso de Partos
Programas de Docencia por parte de Enfermería	Programa de Rehabilitación Cardíaca	Comisión de Promoción de la Salud (ejercicios)	Clínica de Ostomizados	Clínica de Anticuagulados
Clínica de Insuficiencia Cardíaca	Laboratorio Satélite en el Servicio de Emergencias	Entrega de recetas anticipadas en el Servicio de Farmacia	Equipo Interdisciplinario de Salud Mental (EISAM)	Clínica de Asma
Comportamiento	ITU	Estreñimiento	Obesidad	Úlceras

Cadera	Memoria	Mama	Osteoporosis	Pie Diabético
Cáncer de Pulmón	Tiroides	Lactancia Materna	Digitalización de Sala de Operaciones	Proyecto Manolo
Me pongo en sus Zapatos	Parto Psicofísico			

Fuente: Caja Costarricense de Seguro Social (2025b).

15. Servicios por módulos y niveles

Los servicios con los que cuenta el hospital San Vicente de Paúl están distribuidos por módulos que van desde el módulo A hasta el módulo F y cada uno de estos cuenta con diferentes niveles tal y como se indica en la página web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025b) y se describen a continuación:

Tabla 32. *Servicios del hospital San Vicente de Paúl por modulo y niveles.*

Módulo	Nivel	Servicios
A	1	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Consulta Externa. • Supervisión de Enfermería. • Inyectables. • Curaciones. • Terapia Física. • Terapia Ocupacional. • Medicina Física Rehabilitación. • Programa de fracturas de la tercera edad.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Obstetricia. • Perinatología. • Ginecología. • Colposcopia. • Psicología. • Terapia de Grupo. • Psiquiatría. • Pediatría. • Cirugía Pediátrica. • Neonatología.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Urología. • Cistoscopia. • Cirugía General. • Vascular Periférico. • Ortopedia. • Otorrinolaringología.

		<ul style="list-style-type: none"> • Audiometría. • Oftalmología. • Optometría.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Gastroenterología. • Endoscopia Baja/Alta. • Broncoscopia. • Dermatología. • Medicina Interna. • Geriatria. • Endocrinología. • Consulta Médico de Empleados.
B	1	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Emergencias. • Oficina de Transporte. • Inhaloterapia. • Observación. • Cuidados Especiales. • Salas de choque. • Salas de Cirugía Menor. • Quirófano. • Epidemiología.
C	1	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio Clínico y Banco de Sangre. • Radiología, Ultrasonido y TAC. • Archivo de placas.
	0	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Docencia. • Farmacia. • Servicios Generales. • Centro de Equipos.
D	1	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social. • Archivo Clínico. • Contraloría de servicios. • Validación de Derechos. • Estadística. • Admisión y Egresos. • Registro Civil. • Centro de Gestión Informática. • Farmacia. • Obstetricia.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Capilla. • Cuarto de Comando. • Central Telefónica. • Aulas. • Obstetricia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Salas de partos. • Sala de operaciones.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía Ambulatoria. • Recuperación. • Salas de Operaciones.
E	0	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Nutrición. • Recursos Humanos. • Comedor. • Anatomía Patológica. • Morgue. • Clínica del Dolor y Cuidado Paliativo. • Terapia Respiratoria. • Presupuesto. • Contabilidad.
	1	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Odontología. • Dirección y Administración. • Relaciones Públicas. • Asistente Dirección. • Sub Dirección. • Salud Ocupacional. • Control Interno. • Asesoría Jurídica. • Dirección de Enfermería. • Cardiología. • Gimnasio de Rehabilitación Cardiaca. • Electrocardiografía. • Eco Cardiografía. • Holter. • Caja Chica. • Correspondencia.
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalización de Obstetricia. • Hospitalización de Neonatología.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalización de Cirugía General. • Hospitalización de Ortopedia. • Hospitalización ORL. • Hospitalización de Urología. • Unidad de Cuidados Intensivos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalización de Pediatría. • Hospitalización de Cirugía Pediátrica. • Hospitalización de Ginecología.
	5	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalización de Medicina Interna. • Hospitalización de Geriátría. • Hospitalización de Endocrinología. • Hospitalización de Cardiología.
	F	0

		<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento.
--	--	--

investigación y cuidados paliativos, con el fin de promover el desarrollo del individuo, la familia, la comunidad y el medio ambiente bajo los lineamientos de la desconcentración. (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

17.2. Visión

Lo que el hospital San Vicente de Paúl pretende ser a futuro, según Méndez (2025) es:

El Hospital San Vicente de Paúl, como ente desconcentrado, bajo los principios fundamentales de la seguridad social, con excelencia, sabiduría, amor, compromiso y participación de la comunidad, consolidará su liderazgo en el sistema nacional de salud (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

17.3. Valores

Los que caracterizan a una persona funcionaria de un hospital son muchos, ya que se necesitan siempre para poder atender a los pacientes, Méndez (2025) los describe así:

Los principios que rigen al Hospital San Vicente de Paúl son la ética, la calidez, la investigación científica y administrativa, el mejoramiento continuo, el crecimiento personal e institucional, inmerso en el mismo se encuentran los valores de amor, confianza, compromiso, lealtad, cortesía, responsabilidad, honestidad, respeto, honradez y transparencia. (Méndez, Y., 17 de marzo de 2025, comunicación personal).

18. Etapas de un programa de inducción

Antes de desarrollar una inducción de personal existe toda una planificación y organización sobre el proceso que se debe seguir para que la inducción sea todo un éxito, es por eso por lo que Aguilera (2024) comenta:

...El proceso de inducción suele constar de varias fases clave para garantizar una experiencia de incorporación fluida y eficaz para los nuevos empleados. Estas son

las distintas etapas del proceso de inducción que puedes seguir para la incorporación de un nuevo empleado.

- Fase previa a la llegada. Envía un correo de bienvenida con todos los detalles sobre el primer día, como la hora de inicio, el código de vestimenta y el plan del día. Dale acceso a los recursos necesarios, como los manuales de la empresa, las políticas y cualquier material de lectura que deba revisar antes de comenzar. Prepara su espacio de trabajo, configurando el equipo necesario y asegurándote de que tenga acceso a los sistemas de software.
- Orientación el primer día. Organiza una sesión de orientación general donde le cuentes sobre la misión, visión, valores y la historia de la empresa. Incluye una visita a la oficina, presentaciones del personal clave y una sesión informativa sobre las políticas y procedimientos básicos.
- Formación específica. Ofrece una formación detallada sobre las tareas, herramientas y sistemas específicos de su puesto. Asegúrate de que entienda sus responsabilidades, las expectativas de rendimiento y cómo encaja su rol en el equipo y la organización.
- Integración departamental. Presenta al nuevo empleado a su equipo y departamento inmediato. Explícale los objetivos del departamento, los flujos de trabajo y los proyectos en curso. Asigna un compañero o mentor para que le brinde apoyo adicional.
- Apoyo y comentarios continuos. Programa reuniones periódicas con su jefe para hablar sobre su progreso, darle feedback y resolver cualquier duda. Ofrece oportunidades de desarrollo continuo y recursos para formación adicional.
- Revisión y evaluación. Haz una revisión formal al final del período de inducción para evaluar su integración y desempeño. Recoge su opinión sobre el proceso de inducción e identifica áreas donde se pueda mejorar. (párrs. 42-48)

19. Recursos para implementar la inducción de personal

Para desarrollar un programa de inducción de personal además del recurso humano encargado de implementar el programa se necesita según menciona Pérez (2024) lo siguiente:

Preparación del Espacio de Trabajo

Equipo y Materiales: Asegúrate de que el espacio de trabajo esté equipado con todo el material necesario, como ordenador, teléfono, y suministros de oficina.

Acceso a Sistemas: Configura el acceso a sistemas informáticos, correos electrónicos, y cualquier otra plataforma necesaria para el trabajo del nuevo empleado.

Documentación y Trámites

Contratos y Formularios: Prepara todos los documentos necesarios para la contratación y asegúrate de que estén listos para ser firmados el primer día.

Manual del Empleado: Proporciona un manual del empleado que incluya información sobre políticas, procedimientos y beneficios. (párrs. 17-20)

20. Condiciones previas al contrato de trabajo

Según menciona el sitio web de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su reglamento interior de trabajo está contemplado el siguiente artículo sobre las condiciones previas al contrato de trabajo:

Artículo 13.-

Son condiciones obligatorias previas a la celebración del contrato de trabajo, las siguientes:

a. Llenar un formulario de "Oferta de Servicios", el que contendrá datos personales, familiares y educacionales.

b. Presentar la cédula de identidad o la cédula de residencia en los casos que corresponde, ambas legalmente vigentes o el permiso de trabajo del

Patronato Nacional de la Infancia en los menores de dieciocho años. La caducidad de la cédula de residencia operará automáticamente la suspensión del contrato de trabajo sin responsabilidad patronal, que puede convertirse en terminación del mismo, según las circunstancias.

- c. Presentar certificado de buena conducta expedido por el Registro Judicial de Delincuentes;
- d. Llenar los formularios exigidos por la Institución para el disfrute de los beneficios del Seguro de Enfermedad y Maternidad y del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte;
- e. Llenar el formulario específico para la retención de la parte del salario correspondiente al pago del Impuesto de la Renta;
- f. Someterse a examen médico para comprobar sus condiciones de buena salud;
- g. Presentar los documentos adicionales que se le soliciten respecto a experiencia profesional o de trabajo y buena conducta.

La falta de autenticidad de cualesquiera de los documentos mencionados anteriormente, cuya responsabilidad sea imputable al trabajador, o la falta de veracidad en la información proporcionada, podrán producir la terminación del contrato de trabajo sin responsabilidad patronal.

21. Contrato de trabajo

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre el contrato de trabajo:

Artículo 12.-

El trabajador de la Institución estará amparado por un contrato de trabajo, escrito e individual, que contendrá todas las cláusulas que regulen la prestación de servicios al momento de la firma del mismo, de acuerdo con la ley.

En todo contrato de trabajo se considerarán incluidos los derechos y obligaciones que este Reglamento establece.

Artículo 14.-

El contrato individual de trabajo puede estipularse, de acuerdo con las necesidades de la Institución, en cualesquiera de las siguientes modalidades:

- a. Por tiempo indeterminado: Cuando el trabajador preste sus servicios en labores permanentes de las que formen el objeto de la Institución. Este será el tipo de contrato general por excelencia;

- b. A tiempo fijo: Cuando el trabajador conviene en prestar sus servicios por un período determinado, cuya iniciación y terminación se conocen previamente. Este tipo de contrato se usará en los casos de sustituciones por suspensión del contrato de trabajo del titular de un puesto, o para la realización de trabajos que aunque puedan considerarse dentro del objetivo propio de la Institución son eventuales desde el punto de vista de la urgencia con que tienen que ser realizados; también se usará para labores de experimentación en cualquier campo que no haya entrado a formar parte de las actividades normales de la Institución. En ningún caso este tipo de contrato podrá convenirse por más de un año en perjuicio del trabajador, de acuerdo con lo que dispone el Código de Trabajo;

c. Para obra determinada: Cuando el trabajador conviene en prestar el servicio para la realización de una obra específica, en cuyo caso se conoce la fecha de iniciación del contrato pero se ignora su terminación. Este tipo de contrato se usará fundamentalmente para trabajos de construcción o mantenimiento de edificios y para la realización de trabajos que no son propios de las actividades específicas de la Institución.

Artículo 15.-

En los contratos de trabajo por tiempo indeterminado, los trabajadores se considerarán en período de prueba durante los primeros tres meses, y las partes tendrán la facultad de dar por terminada la relación laboral en cualquier tiempo dentro de ese período, sin responsabilidad. La terminación de los contratos de trabajo a plazo fijo o por obra determinada, estará regulada en cada caso por las disposiciones específicas que la ley señale.

Artículo 18.-

Para los efectos legales, la Institución contratará a cada uno de sus trabajadores en el propio lugar de la prestación de servicios, salvo cuando de modo expreso se diga lo contrario en el contrato de trabajo.

Artículo 19.-

El trabajo se prestará en cualesquiera de las Oficinas, Hospitales, Clínicas, Dispensarios o centros de trabajo que la Institución opere en el país, y cada trabajador lo ejecutará en el lugar en donde haya sido contratado de acuerdo con el artículo 18 de este Reglamento. Cuando llegare a ocurrir el cambio de lugar de la prestación de servicios, y el interesado en el cambio fuere la Institución, el trabajador deberá ser avisado con una anticipación no menor de un mes; si el interesado en el cambio fuere el trabajador, podría darse el aviso con menor

tiempo. En todo caso se tomará muy en cuenta si el cambio de lugar de trabajo es dentro de una misma circunscripción territorial, o si el trabajador tiene que mudar de domicilio.

22. Cumplimiento de la jornada de trabajo

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre la jornada de trabajo:

Artículo 20.-

La jornada de trabajo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho y treinta y seis horas, respectivamente, por semana. Si existiere una jornada inferior a la señalada anteriormente podrá extenderse hasta este límite, de acuerdo con lo que se convenga en los respectivos contratos de trabajo. En forma general, el horario será de siete a once horas y de trece a diecisiete horas. Dentro de las limitaciones legales podrán establecerse horarios diferentes al anterior, cuando las necesidades del servicio así lo requieran.

De acuerdo con el artículo 136 del Código de Trabajo, en aquellos trabajos que por su propia condición no sean insalubres ni peligrosos, podrá establecerse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas, y una mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas.

Artículo 21.-

Sin embargo, por razón de las necesidades propias de los servicios que presta la Institución, se trabajarán veinticuatro horas al día y los siete días de la semana, en todas las actividades relacionadas con la atención directa o indirecta de los asegurados enfermos.

La jornada de trabajo para los trabajadores que prestan servicios en actividades indicadas en el párrafo anterior es de ocho horas diarias, de acuerdo con los siguientes turnos: Primer turno: de las 6 horas a las 14 horas; segundo turno: de

las 14 horas a las 22 horas; tercer turno: de las 22 horas de un día a las 6 horas del día siguiente. Dentro de las limitaciones legales podrán señalarse horas diferentes a los turnos indicados, cuando las necesidades del servicio así lo requieran, respetándose el número máximo de horas de trabajo diarias.

Los trabajadores a que se refiere este artículo, de conformidad con las necesidades de la Institución, estarán obligados a rotar en los diferentes turnos, pagándose en cada turno la jornada extraordinaria que corresponda de acuerdo con la ley. Cuando se vaya a operar un cambio de turno, el trabajador deberá ser avisado con suficiente anticipación, que no podrá ser inferior a cuarenta y ocho horas.

Artículo 22.-

La jornada de trabajo estará regulada por las necesidades de la Institución, de acuerdo con el artículo 143 del Código de Trabajo, para los trabajadores que ejerzan cargos de dirección, jefatura o administración; para los que trabajan sin directa fiscalización superior inmediata; para los que no cumplan su cometido en los locales donde habitualmente prestan sus servicios o donde estén adscritos; para los que desempeñan funciones discontinuas o intermitentes o que requieran su sola presencia.

No obstante que alguno de los trabajadores a que se refiere el párrafo anterior esté cumpliendo, en forma normal, una jornada de trabajo según lo dispuesto en el artículo 20, tendrá la obligación de sujetarse a la jornada establecida en este artículo, sea que su responsabilidad así lo exija o que se le requiera para ello en casos especiales.

Artículo 23.-

Con sujeción a las disposiciones legales, la Institución se reserva el derecho de variar, en forma temporal, las horas de iniciación y terminación de la jornada de los trabajadores, según las necesidades de trabajo y los intereses del patrono.

En caso de modificación definitiva a los horarios establecidos en este Reglamento, deberá requerirse previamente la aprobación de la Oficina Legal del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Artículo 24.-

Los trabajadores que presten servicios en jornada continua tendrán derecho a media hora de descanso, la que será concedida de acuerdo con las modalidades y necesidades propias del trabajo, a la mitad de esa jornada, tratando de que no se interrumpan las labores ni los servicios que se prestan al público. Durante esa media hora los trabajadores podrán tomar sus alimentos en los lugares autorizados para ello.

La jornada continúa se origina únicamente en las necesidades propias de la Institución, por lo que podrá fraccionarse cualquier horario cuando se considere que han dejado de existir las causas que originaron esa jornada continua.

23. Jornada de trabajo extraordinaria

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo el siguiente artículo sobre la jornada extraordinaria:

Artículo 25.-

Todo trabajo que ejecuta un trabajador fuera de los límites máximos señalados como su jornada ordinaria, en cada unidad de trabajo, será considerado extraordinario y se pagará conforme a la Ley, esto es con un cincuenta por ciento (50%) más de los salarios mínimos o de los superiores a éstos que se hubieren estipulado.

La Institución no pagará el trabajo extraordinario que no haya sido autorizado previamente por el Departamento de Personal. En los casos de urgencia, el trabajo extraordinario que se realice lo será bajo la exclusiva responsabilidad del jefe que lo ordena y será pagado si se comprueba su justificación.

En los casos en que no exista autorización del Departamento de Personal o de la Gerencia, para el trabajo extraordinario, la responsabilidad económica estará a cargo de la persona que ordena su realización, salvo lo dicho en el párrafo anterior.

No se reconocerán como horas extraordinarias de trabajo las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria de trabajo.

24.Día libre

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo el siguiente artículo sobre el día libre:

Artículo 26.-

Los trabajadores tienen derecho a disfrutar de un día de descanso absoluto en la semana, o después de seis días continuos de trabajo, cuya remuneración estará incluida en el salario ordinario mensual.

De acuerdo con las excepciones establecidas en los artículos 150, 151 y 152 del Código de Trabajo, y de conformidad con los respectivos contratos escritos de trabajo, el descanso semanal será señalado por la Institución, dentro de las limitaciones del párrafo anterior, en cualquier día de la semana.

Por estar incluido, dentro del salario mensual, no se reconocerá ni se pagará adicionalmente el día de descanso semanal que coincida con un día feriado.

25.Salarios

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo el siguiente artículo sobre los salarios:

Artículo 39.-

Los salarios que se convenga pagar entre la Institución y los trabajadores no serán inferiores a los mínimos específicos fijados por ley.

La Institución podrá pagar salarios diferentes para el desempeño de puestos similares, por razón de la calificación de buenos servicios, antigüedad en el puesto u horario de trabajo, y los salarios superiores así devengados no podrán considerarse discriminatorios contra algún trabajador o contra algún grupo de trabajadores.

Artículo 40.-

Las categorías de trabajo y los salarios correspondientes estarán determinados en Escalas aprobadas por la Junta Directiva, copia de las cuales, una vez selladas por la Oficina Legal del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, constituirán un anexo de este Reglamento.

Cuando los salarios mínimos fijados por ley en cualquier caso y cualquier momento lleguen a ser superiores a los establecidos en el Anexo del Reglamento, la Institución modificará el mismo, conforme lo dispone el artículo 178 del Código de Trabajo, y pondrá en conocimiento de la Oficina Legal del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social las rectificaciones pertinentes.

Artículo 41.-

No serán consideradas como salario las prestaciones en especie no previstas en los respectivos contratos de trabajo, que en forma ocasional y a título indudablemente gratuito otorgue la institución a los trabajadores, o aquellas

prestaciones que sin autorización de la Gerencia se otorguen a los trabajadores, o éstos directamente las tomen.

26. Obligaciones de las personas funcionarias

De acuerdo con la página web de la caja Costarricense de Seguro Social (2025a) los artículos del reglamento interior de trabajo que mencionan las obligaciones de las personas funcionarias son:

Artículo 46.-

Conforme a lo dispuesto en otros artículos de este Reglamento, en el Código de Trabajo y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de todos los trabajadores las siguientes:

- a. Prestar los servicios personalmente en forma regular y continua, dentro de las jornadas señaladas en los artículos 20, 21 y 22 de este Reglamento y según los respectivos contratos individuales, y laborar en horas extraordinarias cuando fuere necesario, dentro de los límites indicados en el artículo 140 del Código de Trabajo;
- b. Comenzar las labores, de conformidad con el horario fijado en su centro de trabajo o el que se estipule en su respectivo contrato, exactamente a la hora señalada, no pudiendo abandonarlas ni suspenderlas sin causa justificada, a juicio del jefe respectivo, antes de haber cumplido su jornada de trabajo;
- c. Observar buenas costumbres y modales en sus horas de trabajo y guardar a asegurados, patronos, jefes y compañeros de trabajo y público en general, la consideración y respeto debidos para no perjudicar los intereses de la Institución y para que no se altere la disciplina y el orden en la ejecución de las labores;

- d. Conservar en buen estado las maquinarias, instrumentos y útiles que se les entreguen para la ejecución de las labores, y velar porque no sufran mayor deterioro que el normal que exige el trabajo; y restituir al jefe respectivo, o a la persona que se haya designado para ello, en la oportunidad debida, los materiales no usados o de desecho. Serán responsables por el mal uso que por su culpa hagan de los materiales, útiles e instrumentos, vehículos o maquinarias a su cargo. El trabajador que por su culpa debidamente comprobada pierda, deteriore, no pueda dar razón de un objeto de uso en su trabajo o entregado a su exclusiva custodia, deberá pagar el valor de costo o de reparación del mismo, el cual se le deducirá de su salario en no menos de cuatro amortizaciones o períodos de pago;
- e. Comunicar al jefe inmediato, o según las circunstancias a otro representante patronal, las observaciones que su experiencia y conocimiento le sugieren para la mejor realización del trabajo o para prevenir daños o perjuicios a los intereses de la Institución o de terceros, así como de cualquier anomalía que note en los lugares de trabajo y en las instalaciones del mismo, y denunciar, bajo pena de ser tenido cómplice sin perjuicio de las sanciones penales que le pudieran corresponder si lo ocultare a sabiendas, la comisión de cualquier falta o delito que en perjuicio de la Institución cometieren sus trabajadores u otras personas. Asimismo deberá informar a su jefe Inmediato de cualquier error u omisión en que haya incurrido y que pueda perjudicar a la Institución o a terceros;
- f. Presentarse al trabajo vestidos de acuerdo con el puesto que desempeñen, guardando las normas de aseo personal requeridas;

- g. Prestar, dentro de la jornada de trabajo, la colaboración que se les pida en las Comisiones, Consejos o Comités, que por leyes o reglamentos existen en la Institución, o que con motivos específicos designe la Junta Directiva o la Gerencia;
- h. Presentar en el momento que se solicite, la cédula de identidad, la cédula de residencia, o el permiso del Patronato Nacional de la Infancia, legalmente vigentes;
- i. Proporcionar los datos personales necesarios que representantes de la Institución autorizados, les soliciten con motivo del trabajo;
- j. Firmar el aviso de recibo de todo documento que le sea dirigido por algún representante de la Institución, cuando sea requerido para ello. El aviso de recibo, cuando así se diga expresamente, no implica aceptación del contenido del documento que recibe.

La inobservancia o desobediencia a cualesquiera de las anteriores obligaciones será sancionada, según la gravedad de la falta, con amonestación escrita, con suspensión del trabajo hasta por ocho días, o con despido, conforme a lo establecido en el Capítulo de las Sanciones.

Artículo 47.-

Es obligación del trabajador guardar la más absoluta reserva sobre los asuntos de la Institución, cuya divulgación pueda causar algún perjuicio económico o moral a la misma o a terceros. El trabajador que incumpla esta obligación será suspendido de sus labores por ocho días, o despido, según la gravedad de la falta.

Artículo 48.-

Es obligación del trabajador guardar lealtad a la Institución, absteniéndose de actuaciones que puedan causar algún perjuicio moral o material a ella. El trabajador que incumpla esta obligación, según la gravedad de la falta, podrá ser amonestado por escrito, suspendido de sus labores hasta por ocho días, o despedido.

Artículo 49.-

Es obligación del trabajador prestar, sin remuneración adicional o especial, los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente, en que las personas o intereses de la Institución estén en peligro.

Artículo 50.-

Es obligación del trabajador según el puesto que desempeñe y las funciones específicas que se le hayan asignado, ejecutar las labores con eficiencia, constancia y diligencia, así como efectuar cualquier clase de trabajo, dentro del mismo género de su especialización o actividad, compatible con sus aptitudes, conocimientos, estado o condición, siempre que no implique modificación de su contrato, ni perjuicio a los derechos adquiridos. La Institución asignará, cuando lo considere conveniente, la clase de labores que el trabajador está obligado a realizar y señalará los materiales a usar y los útiles, instrumentos y maquinarias para cada trabajo.

El trabajador que se niegue, sin motivo justificado, a acatar las instrucciones recibidas o a ejecutar el trabajo con eficiencia, constancia y diligencia según la gravedad de la falta podrá ser sancionado con amonestación escrita, con suspensión del trabajo hasta por ocho días o con despido.

Artículo 51.-

Es obligación del trabajador, dentro del período que se le prevenga, rendir la declaración para los efectos de la deducción del Impuesto sobre la Renta.

Si se incumpliere esta obligación, las retenciones se calcularán de oficio, de acuerdo con el artículo 29 de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Artículo 52.-

Es obligación de los trabajadores que tienen a su cargo el manejo o control de dinero, títulos, valores o documentos semejantes, levantar los embargos recaídos sobre sus salarios, durante el término de quince días hábiles siguientes al requerimiento que se le haga por parte de la dependencia de la Institución que corresponda. Si vencido dicho término no se hubiera levantado el embargo, se procederá al despido del trabajador sin responsabilidad patronal.

27. Ética

De acuerdo con la página web de la caja Costarricense de Seguro Social (2025a) los artículos del Código de ética del Servidor del Seguro Social que mencionan los deberes de las personas funcionarias de la Caja Costarricense de Seguro Social, en este caso específicamente sería los deberes de los funcionarios del hospital San Vicente de Paúl son:

Artículo 8. Deber de Lealtad

El servidor de la Caja debe ser leal a la Institución y al Estado. Debe ser fiel a los principios éticos expresados en el artículo 6, buscando el cumplimiento de sus fines con plena conciencia de servicio a la colectividad.

Artículo 9. Deber de eficiencia

El servidor de la Caja debe desempeñar las funciones propias de su cargo, en forma personal, con elevada moral, profesionalismo, vocación, disciplina, diligencia, oportunidad y eficiencia para dignificar la función pública y mejorar la calidad de los servicios, sujetándose a las condiciones de tiempo, forma y lugar que determinen las normas correspondientes y de acuerdo con las siguientes reglas:

Debe utilizar el tiempo laboral responsablemente, realizando siempre el mejor esfuerzo, en la forma más productiva posible, por lo que deberá ejecutar las tareas propias del cargo con el esmero, la intensidad y el cuidado apropiado.

Debe aportar la iniciativa necesaria para encontrar y aplicar las formas más eficientes y económicas de realizar las tareas, así como para agilizar y mejorar los sistemas administrativos y de atención a los usuarios, debiendo hacer del conocimiento de los superiores, las sugerencias y recomendaciones que proponga, así como participar activamente en la toma de decisiones.

Debe contribuir y velar por la protección y conservación de todos los bienes que conforman el patrimonio institucional, estén o no bajo su custodia. El trabajador de la Caja es un simple depositario de los bienes públicos por lo que está obligado a cuidarlos responsablemente y a entregarlos cuando corresponda.

Debe hacer uso razonable de los materiales y bienes que con motivo del desempeño de labores, reciba de la Caja Costarricense de Seguro Social, procurando el rendimiento máximo y el ahorro en el uso de esos recursos. Debe preservar la naturaleza y contribuir a la protección del medio ambiente.

Artículo 10. Deber de probidad

El servidor de la Caja debe desempeñar sus funciones con prudencia, integridad, honestidad, decencia, seriedad, moralidad, ecuanimidad y rectitud. El trabajador de la Caja debe actuar con honradez tanto en ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos institucionales que le son confiados por razón de su función. Debe repudiar, combatir y denunciar toda forma de corrupción.

Artículo 11. Deber de responsabilidad

El servidor de la Caja es responsable de las acciones u omisiones relativas al ejercicio de su función, debiendo actuar con un claro concepto del deber, para el cumplimiento del fin encomendado en la Unidad a la que sirve. Es deber de toda

persona que maneja bienes o dinero, o que ha recibido la encomienda de realizar cualquier tarea por parte de otros, de responder sobre la forma en que cumple sus obligaciones, incluida la información suficiente sobre la administración de los fondos y bienes.

Artículo 12. Deber de confidencialidad

El servidor de la Caja está obligado a guardar discreción y reserva sobre los documentos, hechos e informaciones a las cuales tenga acceso y conocimiento como consecuencia del ejercicio o con motivo del ejercicio de las funciones, independientemente de que el asunto haya sido calificado o no como confidencial por el superior, salvo que esté autorizado para dar información sin perjuicio del derecho de información del administrado, ejercido conforme al ordenamiento jurídico vigente o bien, cuando el contenido del documento e información no implique ocultamiento de un hecho ilegítimo que pueda acarrear responsabilidad administrativa, penal y/o civil.

Artículo 13. Deber de imparcialidad

El servidor de la Caja, debe actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en sus relaciones laborales, como en la prestación de los servicios, sin tratar con privilegio o discriminación, en cuanto a las formas y condiciones del servicio, a persona jurídica alguna o a persona natural, sea cual fuere su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

Artículo 14. Deber de integridad

El servidor de la Caja debe conducirse en el desarrollo de sus funciones con honradez, rectitud, dignidad, decoro, poniendo en la ejecución de sus labores toda su capacidad, conocimiento y experiencia laboral. En cualquier circunstancia deberá actuar de tal forma que su conducta genere y fortalezca la confianza de la

colectividad institucional sobre su integridad y prestigio para beneficio propio y de la institución a la que sirve. Así reformado por acuerdo de Junta directiva, según el artículo 4º de la sesión N° 7348 celebrada el 8 de junio de 1999. Artículo 15.

Deber de conocer las leyes y reglamentos

El servidor de la Caja debe desempeñar sus funciones con sujeción a las normas internas así como a la Constitución Política de la República, a las leyes y reglamentos emanados de autoridad competente, por lo que está obligado a realizar las acciones necesarias que le permitan conocer los preceptos legales referentes a incompatibilidad, acumulación de cargos, prohibiciones y otras acciones relacionadas con sus funciones.

Artículo 16. Deber de objetividad

El servidor de la Caja debe emitir juicios veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados por autoridad administrativa competente, debiendo abstenerse de tomar cualquier decisión cuando medie violencia moral que pueda afectar su deber de objetividad. Debe hacer caso omiso de rumores, anónimos y en general de toda fuente de desinformación que afecte la honra, al servicio o la toma de decisiones. Lo anterior sin perjuicio del deber de obediencia, en los términos previstos en la Ley General de Administración Pública.

Así reformado por acuerdo de Junta directiva, según el artículo 4º de la sesión N° 7348 celebrada el 8 de junio de 1999.

Artículo 17. Deber de dignidad y respeto

El servidor de la Caja debe ser justo, cuidadoso, respetuoso, amable, culto y considerado en su relación con los usuarios, con sus jefes, con sus subalternos y

con sus compañeros. Debe comprender que su condición de empleado institucional implica asumir la más alta y delicada responsabilidad ciudadana que le encarga la institución para el servicio de la colectividad.

Artículo 18. Deber de respetabilidad

El servidor de la Caja, tiene el derecho a la dignidad, a la honra, al buen nombre, a la buena reputación y a la intimidad personal y familiar. Así como el deber de respetar esos derechos en los demás.

Artículo 19. Deber de armonía laboral

El servidor de la Caja debe promover un clima de armonía laboral, proyectar siempre una imagen positiva de los compañeros de la institución y contribuir al desarrollo de la Cultura Organizacional.

Artículo 20. Deber de superación

El servidor de la Caja, debe promover la autoestima, reconociendo su valor como ser humano y como funcionario institucional procurando la superación personal y profesional que le permita incrementar sus conocimientos, experiencia y solidez moral.

Artículo 21. Deber de creatividad

Es deber del servidor de la Caja, apreciar el trabajo como un medio para realizar valores, por lo que debe cumplir sus labores con conciencia, en la plena medida de su potencial y de sus capacidades, reconociendo el determinante rol que está llamado a realizar en su diaria labor. Por ello el servidor de la Caja, debe ser parte de las soluciones, usando responsablemente los recursos para plantear alternativas que permitan superar los obstáculos que surjan en el desempeño de la actividad laboral. Artículo 22. Deber de actuar con transparencia y evitar el conflicto de intereses

El servidor de la Caja, debe actuar en todo momento con absoluta transparencia y abstenerse de participar en cualquier proceso decisorio, incluso en su fase previa de consultas e informes, en el que su vinculación con actividades externas que de alguna forma se vean afectadas por la decisión oficial, pueda comprometer su criterio o dar ocasión de duda sobre su imparcialidad y conducta ética a cualquier persona razonablemente objetiva.

De igual forma, deberá abstenerse de participar en el proceso decisorio cuando esa vinculación exista respecto a su cónyuge, hermano, ascendiente o descendiente hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad inclusive o de un socio o persona jurídica.

Esta prohibición no tiene efectos cuando el servidor de la Caja participe en la formulación de disposiciones normativas de carácter general, que sólo de modo indirecto afecte la actividad o vinculación externa del funcionario o de las personas mencionadas en el párrafo anterior.

28. Beneficios sociales

De acuerdo con la página web de la caja Costarricense de Seguro Social (2025a) el artículo del reglamento interior de trabajo que menciona los beneficios sociales de las personas funcionarias es el siguiente:

Artículo 87.-

De conformidad con el artículo 21 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, los trabajadores de la Institución gozarán de un régimen especial de beneficios sociales aprobados por la Junta Directiva. Este régimen comprenderá la formación de fondos de retiro, ahorro y préstamo, un plan de seguros sociales y demás beneficios que determina la Junta Directiva.

29. Obligaciones de los representantes patronales

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona el reglamento interior de trabajo que tiene como institución el cual indica los siguientes artículos sobre las obligaciones de los representantes patronales:

Artículo 6.-

Las personas que ejerzan cargos de dirección, jefatura o administración, de acuerdo con el último párrafo del artículo 5, son representantes patronales. En sus actuaciones relacionadas con sus subalternos obligan y responsabilizan a la Institución, y están obligados a cumplir y a hacer que se cumplan las órdenes e instrucciones emanadas de la Gerencia, y deben guardar consecuencia y respeto a los métodos y procedimientos establecidos.

Artículo 7.-

Los representantes patronales están en la obligación de cumplir con las disposiciones de este Reglamento, y conque las leyes y reglamentos establezcan en beneficio de los trabajadores de la Institución.

Artículo 11.-

Siguiendo el estricto orden jerárquico, con las limitaciones de los artículos 8 y 9 de este Reglamento, los representantes patronales resolverán las solicitudes de los trabajadores, comunicaciones, peticiones, quejas, reclamos, etc., que se refieran al contrato. Si el jefe inmediato no pudiere o no tuviere facultades para resolver lo planteado recurrirá al superior que pueda hacerlo o tenga esa facultad. Las solicitudes, peticiones, quejas o reclamos deberán hacerse por escrito, y las resoluciones o contestaciones deberán darse también por escrito, dentro de los cinco días posteriores al recibo de la gestión, salvo los casos urgentes o de menor importancia que podrán plantearse verbalmente y resolverse de la misma manera en forma inmediata. Cuando el jefe inmediato no haya resuelto dentro del plazo

citado, o cuando la resolución no satisfaga los intereses del trabajador, cabe el recurso de apelación ante el superior. No se tramitarán gestiones que no hayan sido formuladas de conformidad con este artículo.

30. Obligaciones de los jefes

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre las obligaciones de los jefes:

Artículo 8.-

Será obligación de los jefes tramitar, por medio del Departamento de Personal, de acuerdo con las disposiciones de este Reglamento o con las instrucciones precisas que la Gerencia imparta por escrito, todo lo relacionado con los nombramientos, ascensos, traslados, modificaciones en los montos de salarios, vacaciones, permisos para ausentarse del trabajo, suspensiones, destituciones, correcciones disciplinarias en general y todo lo que se relacione con modificaciones a los contratos de trabajo.

31. Prohibiciones a los trabajadores

De acuerdo con la página web de la caja Costarricense de Seguro Social (2025a) los artículos del reglamento interior de trabajo que mencionan las prohibiciones que tienen las personas funcionarias son:

Artículo 53.- (*)

Conforme a lo dispuesto en otros artículos de este Reglamento, en el Código de Trabajo y en sus leyes supletorias o conexas, es absolutamente prohibido a los trabajadores:

- a. Tomar parte activa en asuntos de política electoral, sin perjuicio de que con toda libertad cumplan con sus deberes cívicos; ejercer actividades o hacer propaganda, en cualquier forma, contrarias al orden público o al régimen democrático que establece la Constitución de la República; y durante las horas de

trabajo hacer propaganda religiosa o de cualquier otra índole que pueda alterar las buenas relaciones en el trabajo;

b. Durante las horas de trabajo, dar bromas pesadas, entretenerse en juegos de manos, hacer tertulias o dedicarse a asuntos ajenos a las funciones que se les han encomendado, cuando tales actos puedan disminuir el rendimiento y la eficiencia en las labores que están ejecutando, o cuando puedan originar menoscabo de la disciplina, el respeto y la armonía que deben prevalecer en el personal;

c. Cometer actos inmorales, injuriar o calumniar a los representantes patronales o a sus compañeros de trabajo, acudir a las vías de hecho contra los mismos o propagar rumores que afecten la decencia, el buen nombre o la moralidad de los representantes de la Institución y de sus compañeros de trabajo;

d. Hacer uso indebido o no autorizado de los instrumentos, herramientas, utensilios, maquinarias, vehículos y pertenencias de la Institución; distraer útiles o materiales de propiedad de la Institución, para fines ajenos a su verdadero cometido o a la realización del trabajo; llevar fuera del lugar de trabajo y sin autorización superior, instrumentos, herramientas, utensilios, materiales, útiles y demás pertenencias de la Institución;

e. Realizar actividades particulares, de cualquier naturaleza que sean sin permiso o autorización del jefe inmediato, dentro de la jornada de trabajo y en el lugar de trabajo;

f. Atender visitas y atender o efectuar llamadas telefónicas, de carácter personal, durante las horas de trabajo, salvo en los casos de imprescindible necesidad en que deberá obtener permiso del respectivo jefe;

g. Comprar o vender loterías, chances u objetos, dentro de los lugares, de trabajo, aunque sea en horas fuera de labor. Para hacer rifas o colectas, con cualquier fin, se deberá obtener de previo el permiso de la Gerencia;

h. Permanecer dentro de los locales o propiedades de la Institución, sin ningún motivo relacionado con el trabajo o sin autorización expresa de su jefe inmediato o de representantes de la Institución según sea el caso, en días y en horas en que no estén trabajando.

i. Mantener en funcionamiento, con propósitos ajenos a los de la Institución durante horas de trabajo o mientras se esté trabajando, aparatos que produzcan ruidos tales como radios, tocadiscos, grabadoras, etc.; j Suspender el trabajo antes de la hora señalada en los respectivos contratos;

k. Gestionar o plantear situaciones relacionadas con su contrato de trabajo a jefes superiores, sin antes haberlas dirigido al jefe inmediato a menos de que se trate de una queja contra éste último.

La infracción de cualesquiera de las prohibiciones contenidas en este artículo, según la gravedad de la falta, será sancionada como amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de las Sanciones.

Artículo 54.-

Es prohibido recibir gratificación de cualquier naturaleza, por servicios prestados como trabajador de la Institución, o valerse de su puesto para concertar negocios, trabajos o servicios profesionales con terceras personas. Solamente podrán recibirse honorarios, o pago por trabajos realizados, en los casos autorizados por los reglamentos de la Institución o por resolución de la Junta Directiva o la Gerencia.

El trabajador que infringiere esta prohibición, según sea la gravedad de la falta será sancionado con amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días, o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de Sanciones.

Artículo 55.-

Es prohibido recibir dinero al interés entre trabajadores de la Institución o recibirlo en préstamo o a título gratuito de un subordinado.

El trabajador que infrinja esta prohibición, según la gravedad de la falta será sancionado con amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días, o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de Sanciones.

Artículo 56.-

Es prohibido arrogarse sin derecho la representación de la Institución para dirigir felicitaciones o censuras a dependencias o instituciones públicas o privadas.

El trabajador que viole esta prohibición, según la gravedad de la falta será sancionado con amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de Sanciones.

Artículo 57.-

Es prohibido al trabajador hacer mal uso del permiso que se le conceda para acudir a alguna diligencia personal o judicial, consultar al médico o cumplir determinadas obligaciones legales o reglamentarias.

El trabajador a quien se le comprueba que la hecho mal uso de la licencia, prolongándola innecesariamente o empleando el tiempo en otros menesteres con perjuicio de la disciplina y de la buena marcha del trabajo, según la gravedad de la falta será sancionado con amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de Sanciones.

Artículo 58.-

Es absolutamente prohibido presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga o durante las horas de trabajo ingerir bebidas alcohólicas o aplicarse sustancias que perturben los sentidos.

Cuando se infrinja esta prohibición y se considere falta grave, el trabajador será despedido en forma inmediata.

Cuando se viole la prohibición del párrafo primero y que por razón de las funciones que se desempeñan o del lugar en donde se prestan los servicios, no se considere falta grave, el trabajador será amonestado por escrito la primera vez, y por la reincidencia producida dentro de un lapso de tres meses será despedido.

Artículo 59.-

Es prohibido al trabajador hacer uso del cargo que desempeña para obtener ventajas de carácter personal, cualquiera que sea su naturaleza, de compañeros de trabajo o de terceros. El trabajador que infrinja esta prohibición será sancionado, según la gravedad de la falta con amonestación escrita, suspensión hasta por ocho días o despido, de conformidad con lo establecido en el Capítulo de Sanciones.

32. Deber del trabajador

De acuerdo con la página web de la caja Costarricense de Seguro Social (2025a) el artículo del reglamento interior de trabajo que menciona un deber de las personas funcionarias es: "Artículo 60.-Es deber de todo trabajador de la Institución acatar y hacer cumplir las medidas

que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales” (CCSS, 2025a).

33. Permisos

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo lo siguiente sobre los permisos para ausentarse al trabajo: “Artículo 36.-Los permisos que se concedan a los trabajadores para ausentarse del trabajo durante cualquier período serán sin goce de salario, a menos que disposiciones legales establezcan lo contrario” (CCSS, 2025a).

Además, se indica en el reglamento interior de trabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) el siguiente artículo para solicitar los permisos:

Artículo 38.-

El permiso para ausentarse del trabajo debe solicitarlo el trabajador a su jefe inmediato por escrito y en forma razonada. El jefe tramitará en documento oficial el permiso y dará su criterio al respecto al Departamento de Personal.

En caso de un permiso urgente que no exceda de tres días, el trabajador puede solicitarlo verbalmente y el jefe resolverlo en la misma forma, en el entendido de que éste tramitará inmediatamente el documento oficial al Departamento de Personal.

34. Permisos sin goce de salario

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre los permisos sin goce de salario:

35. Permisos con goce de salario

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre los permisos con goce de salario:

Artículo 37.-

Como excepción a la regla contenida en el artículo anterior, la Caja concederá, permisos con goce de salario a los trabajadores para ausentarse del trabajo en los siguientes casos:

- a. Por matrimonio, hasta por ocho días naturales.
- b. Por muerte de padres, hijos, cónyuge y abuelos, hasta por cuatro días naturales.
- c. Por muerte de cualquier otro pariente, hasta por dos días naturales;
- d. En otros casos no contemplados en los incisos anteriores, cuando sean de suma urgencia y exista plena justificación a juicio de la Gerencia, hasta por tres días naturales.

Para las licencias de estudios en el país o en el exterior se estará a lo que disponga el Reglamento de Becas y Auxilios Especiales para la realización, terminación y ampliación de estudios profesionales.

En otros casos no previstos en este artículo, como asistencia de trabajadores a eventos nacionales e internacionales de interés mutuo para la Institución y las organizaciones de los trabajadores, tales como Congresos, Seminarios, etc., la Gerencia podrá conceder permisos con goce de salario, determinando ella en cada caso la procedencia y el tiempo de los mismos.

36.Tardías

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo el siguiente artículo sobre las llegadas tardías: “Artículo 68.- Incurrirá en llegada tardía el trabajador que no se presentare, debidamente preparado y listo para su trabajo, en el lugar asignado, a la hora señalada en el respectivo horario” (CCSS, 2025a).

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) menciona también estos artículos en el reglamento interior de trabajo:

Artículo 69.-

Las llegadas tardías injustificadas, que ocurran dentro de un mismo mes calendario, serán sancionadas en la siguiente forma: por dos, amonestación verbal; por tres, amonestación escrita; por cuatro, suspensión hasta por dos días; por cinco, suspensión hasta por cuatro días; por seis, suspensión hasta por seis días; por siete, suspensión hasta por ocho días; por más de siete, despido sin responsabilidad patronal.

Solamente en el caso de que la primera y la segunda llegada tardías sean superiores a cinco minutos, se impondrá la amonestación escrita. Se impondrán las sanciones, de acuerdo con la anterior escala, si el número de llegadas tardías es superior a dos.

Las llegadas tardías para efectos de su sanción se computarán el día hábil siguiente al día último del mes calendario que comprende el período respectivo.

Artículo 70.-

La llegada tardía injustificada que exceda de quince o treinta minutos, según se trate de jornada alterna o continua podrá acarrear la pérdida de la fracción o de la jornada correspondiente, considerándose la no prestación de servicios por este motivo como ausencia injustificada. En casos muy calificados, a juicio del respectivo jefe y comunicándose al Departamento de Personal, podrá autorizarse el trabajo de ese día, o de la fracción correspondiente;

Artículo 71.-

Las llegadas tardías se justificarán por escrito en un formulario especial. El trabajador se dirigirá a su jefe inmediato a más tardar el día hábil siguiente a la fecha en que ocurrió la falta, exponiendo los motivos que tuvo para haber llegado

tarde. El jefe dará su criterio escrito al Departamento de Personal, la que en definitiva resolverá la justificación, tomando en cuenta en cada caso, además de los motivos alegados, el expediente del trabajador que ha llegado tarde.

37. Ausencias

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos sobre las ausencias:

Artículo 72.-

Se considerará ausencia la falta a un día completo de trabajo; la falta a una de las dos fracciones de la jornada se computará como la mitad de una ausencia, excepto la del sábado que se considerará ausencia completa. No se pagará el salario de los días o fracciones de jornada no trabajados, excepción hecha de los casos señalados en este Reglamento y en el Código de Trabajo.

Artículo 73.-

Las ausencias se justificarán en la misma forma establecida para las llegadas tardías en el artículo 71, pero el trabajador deberá además comunicar su ausencia al jefe respectivo, por algún medio adecuado, dentro de lo posible antes de la hora indicada para el comienzo de las labores.

Artículo 74.-

La ausencia por enfermedad se justificará con el dictamen de incapacidad extendido por los servicios médicos de la Institución, el cual debe ser presentado al jefe inmediato del trabajador, a más tardar el día siguiente de la fecha en que el médico lo otorgue, para que lo remita al Departamento de Personal.

Cuando el trabajador justificara que no pudo recurrir a los servicios médicos de la Institución, o que ésta no le prestó la atención reglamentaria que demandó, se aceptará la justificación por medio de certificado extendido por un médico particular, o se aceptará cualquier otro medio idóneo de prueba.

Además, la Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo el siguiente artículo sobre las ausencias: “Artículo 75.-Las ausencias que de acuerdo con las leyes o este Reglamento no deban pagarse, se deducirán del salario del trabajador” (CCSS, 2025a).

En el reglamento interior de trabajo la Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) se indica sobre las sanciones de las ausencias en el siguiente artículo:

Artículo 76.-

Las ausencias injustificadas computables al final de un mes calendario se sancionarán en la siguiente forma: por la mitad de una ausencia, amonestación por escrito; por una ausencia, suspensión hasta por dos días; por una y media y hasta por dos ausencias alternas, suspensión hasta por ocho días; por dos ausencias consecutivas o más de dos ausencias alternas, despido del trabajo.

Las ausencias para efectos de su sanción, se computarán el día hábil siguiente al día último del mes calendario que comprende el período respectivo.

38. Abandono de trabajo

La Caja Costarricense de Seguro Social (2025a) en su página web menciona en el reglamento interior de trabajo los siguientes artículos que indican las acciones que se consideran abandono de trabajo:

Artículo 77.-

El trabajador no podrá abandonar, sin causa justificada o sin permiso del jefe inmediato, la labor que le ha sido encomendada.

Para efecto de calificar el abandono del trabajo, no es necesario que el trabajador salga del lugar en donde presta sus servicios, sino que bastará que de modo evidente abandone la labor que se le ha confiado.

Se considerará también abandono del trabajo el hecho de ambular en unidades distintas a la que el trabajador está adscrito, o hacer visitas a personas o lugares,

dentro de horas de trabajo y sin ningún fin relacionado con la labor que desempeña, o sin permiso del jefe inmediato.

Artículo 78.-

El abandono del trabajo, cuando a juicio del jefe inmediato constituya falta grave a las obligaciones del trabajador, será sancionado con amonestación escrita la primera vez, suspensión hasta por cuatro días la segunda vez y despido la tercera vez. La falta grave será sancionada con despido, cuando sus consecuencias y otras circunstancias determinantes así lo ameriten.

39.Evaluación del programa de inducción

Una vez concluido el programa de inducción se les estará enviando un formulario para la evaluación del programa de inducción.

40.Glosario

- **Inducción:** Es un proceso para que un colaborador conozca información clave para desarrollar sus labores y le permita orientarse en la organización de una mejor manera.
- **Funcionario, trabajador, colaborador:** Toda persona física hombre o mujer que participe ocasional o permanentemente del ejercicio de funciones en la Caja Costarricense de Seguro Social, ya sea por elección popular o por nombramiento de la autoridad competente.
- **Código de ética del Servidor del Seguro Social:** Son las normas de conducta y las acciones que se deben observar de todo aquel trabajador que preste servicios bajo cualquier modalidad del vínculo laboral, en la Caja Costarricense de Seguro Social.
- **Normativa de relaciones laborales:** Son las normas de la Caja Costarricense de Seguro Social.

- **Probidad:** Es actuar de manera honesta y moral, sin cometer abusos, mentiras o delitos.
- **Reglamento interior de trabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social:** Es el que regula las relaciones internas entre la Caja Costarricense de Seguro Social y sus trabajadores, con ocasión y por consecuencia del trabajo.
- **Representante patronal:** Son las personas que ejerzan cargos de dirección, jefatura o administración como el presidente ejecutivo, los gerentes, directores, administradores y jefes.
- **Contrato por tiempo indeterminado:** Cuando es permanente el contrato.
- **Contrato a tiempo fijo:** Cuando el contrato es por un periodo determinado en el cual se conoce la fecha inicial y final previamente.
- **Contrato por obra determinada:** cuando el contrato es para realizar una obra específica, en este caso se conoce la fecha de inicio, pero no la de finalización.
- **Permiso con goce de salario:** Es un permiso que le otorga la jefatura al funcionario para poder faltar a su trabajo y no se le rebaje el salario el día o los días que se ausento.
- **Permiso sin goce de salario:** Es un permiso que le otorga la jefatura al funcionario para poder faltar a su trabajo, pero rebajándole el día laboral o los días que estuvo ausente.

7.6.2. Propuesta 2: Propuesta de campaña informativa: “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”

A continuación, se propone la implementación de una campaña informativa con el objetivo principal de que los funcionarios estén informados que la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl nuevamente va a brindar la inducción de personal a cada funcionario nuevo que ingrese a laborar.

7.6.2.1 Objetivo general

Difundir que la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl retoma el proceso de inducción de personal para todas las personas funcionarias de nuevo ingreso y para todas aquellas personas funcionarias que no hayan recibido la inducción de acuerdo con su fecha de ingreso.

7.6.2.1.1 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

- Informar a los funcionarios que la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del hospital San Vicente de Paúl retoma el proceso de inducción con el fin de que todos los funcionarios conozcan las fechas de inicio, el lugar y para quienes está dirigido este proceso.

Objetivo específico 2:

- Concientizar a las personas funcionarias la importancia de la inducción de personal y que aquellos que son nuevos en el hospital o que no la han recibido puedan realizarla con el fin de conocer aspectos claves para el desarrollo de sus funciones.

Objetivo específico 3:

- Promover la participación de todos los funcionarios nuevos o de los que de acuerdo con su fecha de ingreso sean elegibles para participar en este proceso.

7.6.2.2. Actividades

Para implementar la propuesta se proponen las siguientes actividades:

1. Desarrollar una campaña informativa interna:

- **Descripción:** Esta campaña se desarrolla en 3 etapas claves, que serían las siguientes: La reunión virtual de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del hospital San Vicente de Paúl con las jefaturas de los servicios del hospital, avisos,

publicaciones, convocatorias y comunicados al personal por medio del web master de la Caja Costarricense de Seguro Social a través del correo electrónico y la última es la del puesto de información con carteles de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y los recordatorios en la central telefónica por sonido.

- **Etapas de la campaña informativa interna:**

1. **Reunión virtual:** Se desarrolla con el fin de reunir vía zoom o por teams a la jefatura de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y a las jefaturas de los servicios del hospital para explicarles que se va a estar desarrollando en el mes de octubre una campaña informativa donde se explique los detalles del proceso de inducción que se va a retomar en el hospital. Esta reunión se desarrolla para que las jefaturas de los servicios estén enteradas y puedan reunir y comunicar a su personal respecto al tema.

2. **Convocar a través del correo electrónico utilizando el web master de la Caja Costarricense de Seguro Social:** Durante los meses de febrero, marzo y abril del año 2026 a través del correo electrónico la web master de la Caja Costarricense de Seguro Social va a estar realizando publicaciones para difundir que el hospital San Vicente de Paúl retoma la inducción de personal. Las primeras publicaciones solamente van a decir muy pronto, aproximadamente, ya casi inicia la inducción de personal, pero las siguientes ya van a ir mencionado más datos como quienes pueden participar de la inducción, su importancia, la fecha de inicio y de finalización, hora, lugar y contacto al que pueden llamar o escribir para anotarse y quedar registrado en la lista de los funcionarios que van a asistir a la inducción que va a estar impartiendo el hospital San Vicente de Paúl.

Figura 44. Anuncio 1



Fuente: elaboración propia, anuncio 1, septiembre, 2025.

Figura 45. Anuncio 2



Fuente: elaboración propia, anuncio 2, septiembre, 2025.

Figura 46. Anuncio 3



Fuente: elaboración propia, anuncio 3, septiembre, 2025.

3. **Colocación de carteles en áreas comunes anunciando los detalles de la inducción, el puesto de información de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y los recordatorios de la central telefónica:** Durante estos 3 meses, febrero, marzo y abril 2026 la Unidad de Gestión de Recursos Humanos va a estar pegando carteles en las áreas comunes como en el comedor, baños, kioskos, ascensor para dar a conocer que se retoma la inducción. Además, los encargados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos van a tener un puesto de información donde van a estar entregando brochures con información detallada de la campaña “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión” con el fin de que todos los funcionarios puedan conocer sobre esta campaña. Y la central telefónica va a estar recordando periódicamente por sonido los detalles del inicio de la inducción en el hospital San Vicente de Paúl.
 - **Participantes clave:** La Unidad de Gestión de Recursos Humanos, los funcionarios nuevos, las jefaturas, los supervisores de los servicios y el personal de la central telefónica.
 - **Fecha:**
La fecha inicial sería para el **09 de febrero del 2026** hasta el **30 de abril del 2026**.
 - **Responsable de la campaña:** La Unidad de Gestión de Recursos Humanos.
 - **Resultados esperados:**
 1. **Propagación del mensaje de la campaña “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”:** Se espera que todos los funcionarios del hospital San Vicente de Paúl estén informados sobre el tema.
 2. **Compromiso de las jefaturas:** Se espera que las jefaturas al igual que la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del hospital estén 100 % comprometidos con la campaña “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”.
 3. **Concientización entre los funcionarios:** Generar en los funcionarios conciencia sobre la importancia y beneficios que pueden obtener al asistir a la inducción de personal a la cual están siendo convocados.

2.Desarrollar una campaña informativa externa:

- **Descripción:** Se realizará en 3 lugares claves al mismo tiempo con el objetivo de que el mensaje se expanda y que se conozca también a nivel externo.
 1. **Convocar a través del correo electrónico utilizando el web master de la Caja Costarricense de Seguro Social:** La web master es el canal oficial de la Caja Costarricense para comunicar por esa razón lo que se publique a través de él permite un mayor alcance no solo a nivel interno sino también externo, lo que quiere decir que los funcionarios de otros centros médicos también reciben a través del correo electrónico los mensajes enviados por el web master, en este caso es una herramienta que se va a utilizar para difundir a funcionarios de otros centros médicos que en el hospital San Vicente de Paúl se retoma el proceso de inducción.

Figura 47. Publicación del web master

De: WebMaster <WebMaster@ccss.sa.cr>
 Enviado: miércoles, 24 de septiembre de 2025 15:40
 Para: WebMaster <WebMaster@ccss.sa.cr>
 Asunto: CCSS noticias | Hoy a las 4:00 PM



Fuente: Web Master canal oficial de comunicación de la Caja Costarricense de Seguro Social, Publicación del web master, septiembre, 2025.

2. **Publicaciones en redes sociales del hospital San Vicente de Paúl:** A través del Facebook y de las demás redes sociales que utiliza el hospital San Vicente de Paúl se va a estar publicando, avisando y convocando durante los meses

de febrero, marzo y abril del año 2026 todos los detalles sobre la inducción de personal para que todas las personas que tienen acceso a las redes sociales del hospital estén informadas y el mensaje se pueda transmitir a más personas y se viralice con el objetivo de que todos los funcionarios del hospital y personas en general estén informados.

- **Portal de noticias de la CCSS:** Es otra herramienta que se propone utilizar para comunicar que en el hospital San Vicente de Paul se retoma el proceso de inducción. El web master envía a los funcionarios cada miércoles un recordatorio indicando que se pueden observar a través del facebook o el you tube del sitio web de la Caja Costarricense de Seguro Social. Una vez que las personas accesan a estos sitios web pueden ver las noticias de la Caja Costarricense entonces lo que busca esta campaña informativa es que la noticia de la inducción en el hospital San Vicente de Paúl sea trasmitida y comunicada por los periodistas de la Caja Costarricense de Seguro Social con el propósito de que la noticia se difunda a más personas y funcionarios de otros centros médicos.

Figura 48. Caja Noticias



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=bTOghZhXzpY&t=34s>, **Caja Noticias**, septiembre, 2025.

- Fecha de inicio: **09 de febrero del 2026** hasta el **30 de abril del 2026**.
- Responsable: La Unidad de Gestión de Recursos Humanos.
- Costeo de horas profesionales:
 1. periodista que se encarguen de realizar una vez por semana durante octubre, noviembre y diciembre las publicaciones en las redes sociales del hospital San Vicente de Paúl sobre el proceso de inducción. Costo 20 mil colones las 8 horas de trabajo por semana.
 2. periodistas que presenten la noticia por la Caja Noticias que es el nombre de las noticias de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Logo de la campaña informativa: “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”

Figura 49. Logo de la campaña informativa



Fuente: elaboración propia, logo, septiembre, 2025.

El logo propuesto para la campaña "informativa: “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión” representa el proceso de inducción que realiza el Hospital San Vicente de Paúl como parte de la Caja Costarricense de seguro social para todos sus funcionarios.

7.6.2.3. Presupuesto total de la campaña informativa “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”

A continuación, se presenta un presupuesto para la campaña informativa propuesta, sería el siguiente:

Tabla 33. Presupuesto total de la campaña informativa.

Actividades	Presupuesto (CRC)
Internet, electricidad	₪100 000
Carteles, brochures	₪50 000
Campaña en redes sociales	₪250 000
Publicación en Caja Noticias	₪250 000
Logo de la campaña	₪70 000
Personal (Jefaturas, periodistas, personal de la unidad de gestión recursos humanos)	₪1 300 000
Total	₪2 020 000

Fuente: elaboración propia, presupuesto total de la campaña informativa, septiembre, 2025.

7.6.2.4. Recursos para implementar la campaña informativa

Para desarrollar la campaña informativa “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión” se necesitan los siguientes recursos:

- Recursos humanos: Se necesita un equipo de personas comprometidas con la campaña informativa entre las cuales están las siguientes:
 - 1) La jefatura de la unidad de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl quien será la responsable de la coordinación de la campaña informativa y de realizar la reunión virtual entre las jefaturas vía zoom.
 - 2) Encargados de la unidad de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl quienes serán los responsables de colocar los carteles informativos en las áreas comunes del hospital y atender el puesto de información.
 - 3) El personal de la central telefónica quienes constantemente van a estar realizando recordatorios sobre la inducción a los funcionarios del hospital.

- 4) La periodista del hospital San Vicente de Paúl quien va a estar realizando las publicaciones en las redes sociales, realizando la noticia para presentarla en Caja Noticias y enviando los correos electrónicos al web master.
- 5) Los periodistas de Caja Noticias quienes van a presentar la noticia formalmente.

- Recursos materiales: Carteles, brochures, documentos impresos e internet.

7.6.2.5. Cronograma de la campaña informativa “Inducción hospital San Vicente de Paúl: Conectando con nuestra misión”

Se presenta el siguiente cronograma de las actividades de la campaña informativa:

Tabla 34. Cronograma de la campaña informativa.

Fecha	Actividades	Responsable
09/02/26	Reunión vía zoom de la jefatura de la unidad de gestión recursos humanas con las jefaturas de los servicios del hospital.	Unidad de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl.
16/02/26 al 30/04/2026	Se va a realizar la campaña informativa interna y externa con todas sus actividades programadas.	Unidad de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl y el departamento de comunicación del hospital San Vicente de Paúl.

Fuente: elaboración propia, cronograma de la campaña informativa, septiembre, 2025.

7.6.3. Propuesta 3: Elaborar un cuestionario para evaluar el programa de inducción.

Es muy importante al finalizar un proceso de inducción de personal realizar una evaluación del programa de inducción con el fin de mejorarlo y de visualizar si realmente para el

funcionario fue útil y si le permitió adquirir información relevante para el desarrollo de sus funciones.

Por lo anterior, se sugiere a la Unidad de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl la aplicación de un cuestionario al finalizar el proceso, el cual está compuesto de 2 partes fundamentales que son la evaluación general y la específica del programa de inducción por parte de la Unidad de Gestión Recursos Humanos.

A continuación, el cuestionario propuesto:



Hospital San Vicente de Paúl

Parte I. Evaluación general del programa de inducción

1. ¿El lugar donde se desarrolló la inducción de personal era un lugar adecuado para brindar una inducción de personal?
 Si ()
 No () ¿Por qué?
2. ¿La hora de entrada y salida durante los días de inducción fue la que previamente se había programado?
 Si ()
 No () ¿Por qué?
3. ¿El tiempo de duración para desarrollar cada tema durante la inducción de personal fue el adecuado?
 Si ()
 No () ¿Por qué?

4. ¿Cada tema o actividad se desarrolló en el tiempo establecido de acuerdo con el cronograma de actividades de la inducción?
- Si ()
- No () ¿Por qué?
5. ¿Considera que la duración de la inducción de personal ofrecida por el Hospital San Vicente de Paúl fue adecuada para comprender los temas abordados?
- Si ()
- No () ¿Por qué?
6. ¿Considera usted que la información general brindada durante la inducción fue clara e importante?
- Si () ¿Por qué?
- No () ¿Por qué?

Parte II. Evaluación específica del programa de inducción

1. ¿La Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl le convocó formalmente a través del correo electrónico a participar en la inducción de personal?
- Si ()
- No ()
2. ¿La Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl le recordó días antes por correo electrónico la fecha de inicio, hora y lugar donde se iba a desarrollar la inducción de personal?
- Si ()
- No ()
3. ¿El primer día de inducción de personal los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl realizaron una bienvenida para recibir a las personas funcionarias de nuevo ingreso?
- Si ()

No ()

4. ¿Durante el primer día de inducción, el equipo de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl se presentó formalmente y solicitó que las personas funcionarias de nuevo ingreso también se presentaran?

Si ()

No ()

5. ¿Durante el desarrollo de la inducción los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl utilizaron materiales de apoyo para explicar mejor los temas y actividades?

Si () ¿Cuáles?

No ()

6. ¿Durante el desarrollo del programa de inducción el sonido fue el adecuado?

Si ()

No () ¿Por qué?

7. ¿Los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl dominaban los temas que se desarrollaron durante la inducción?

Si ()

No () ¿Por qué?

8. ¿Los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl mantuvieron siempre una actitud positiva, responsable y de compromiso durante el proceso?

Si ()

No ()

9. ¿La jefatura de su servicio le acompañó en un recorrido por las instalaciones del Hospital San Vicente de Paúl durante la inducción?

Si ()

No ()

10. ¿El primer día de inducción de personal se les entregó digital el manual de inducción, el reglamento interior de trabajo de la CCSS y el código de ética del servidor del seguro social?

Si ()

No ()

11. ¿Durante el desarrollo del programa de inducción se le leyó y explico el manual de inducción, el reglamento interior de trabajo de la CCSS y el código de ética del servidor del seguro social?

Si ()

No ()

12. ¿El manual de inducción que se le entregó contenía los siguientes aspectos: Historia, misión, visión, organigrama del hospital San Vicente de Paúl, ¿jornada de trabajo y contrato laboral?

Si ()

No ()

13. ¿Los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl desarrollaron todos los temas que incluía el manual de inducción?

Si ()

No ()

14. ¿Los encargados de la Unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl explicaron todos los temas de una manera clara y con un adecuado tono de voz?

Si ()

No ()

15. ¿El manual de inducción que se le entrego el primer día del programa de inducción fue útil para usted?

Si ¿Por qué?

No ¿Por qué?

16. ¿Los documentos digitales sobre el reglamento interior de trabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social y el código de ética del servidor del seguro social le fueron útiles para conocer más sobre los reglamentos de la Caja Costarricense de Seguro Social?

Si ¿Por qué?

No ¿Por qué?

17. ¿Como califica la inducción que brinda la unidad de Gestión Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Referencias

- Acuña, J. P. (2019). *Análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de recursos humanos, en relación con el desempeño laboral de colaboradores del centro de distribución (CEDI), Importaciones Rere, ubicada en San Juan de Tibás, San José* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana].
- Aguilera, C. (2024, 30 de julio). *Inducción de personal en las empresas: una de las claves para el éxito de una organización*. ISpring. <https://www.ispring.es/blog/induccin-de-personal>
- Bernal, J. (2023, 21 de abril). *La inducción de personal paso a paso*. Factorial. <https://factorialhr.co/blog/induccin-de-personal/>
- CCSS. (2025a, 19 de marzo). *Normativa*. <https://www.ccss.sa.cr/normativa>
- CCSS. (2025b, 11 de junio). *Hospitales*. <https://www.ccss.sa.cr/hospitales>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Cordero, D. C. (2017). *Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana, Sede Tibás].
- Dessler, G. (2022). *Administración de recursos humanos* (15.ª ed.). Pearson educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Fernández, M. (2025, 22 de mayo). *Programa de inducción: paso a paso para crearlo*. Factorial. <https://factorial.mx/blog/programa-de-induccin>

- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., & Aguado Cortés, C. (2020). *Administración* (1.^a ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ortiz Chicaiza, F. J. (2018). *Los procesos de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. de la ciudad de Latacunga* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27887>
- Paz Paico, M. G. (2022). *Programa de inducción para el desempeño laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78843>
- Pérez, O. (2024, 26 junio). *Las Cinco Etapas de un Proceso de Inducción de Personal Efectivo*. Blog PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/cinco-etapas-del-proceso-de-induccion-de-personal-efectivo>
- Sánchez Huertas, M., Reyes Hidalgo, D., & Ugalde Mejía, W. J. (2021). *Elaboración de un plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca* [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/items/850911e8-ee36-42f8-9bc5-fff6b4f94f25/full>
- Tipos de evaluación de desempeño para las empresas*. (2021, 11 de febrero). Nucleus. <https://blog.nucleus.com.ar/tipos-de-evaluación-de-desempeño-para-las-empresas>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2019). *Administración del capital humano* (8.^a ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO**

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: Analizar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025.

Este estudio forma parte de una investigación de carácter académico, en busca de la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimadas personas funcionarias:

Les solicito su colaboración para participar en la siguiente encuesta la cual se enfoca en analizar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025, su participación en este proceso es importante y voluntaria.

Toda la información proporcionada en esta encuesta se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos. Sus respuestas serán recopiladas de manera anónima. Se solicita completarla con la mayor honestidad, tomando en cuenta el período de estudio.

La encuesta consta de preguntas cerradas, abiertas, y semiabiertas y su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a nuestra investigación.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar de forma continua en el servicio de maternidad?

- De 1 Día a menos de 1 año (**Si su respuesta es esta, por favor no continuar respondiendo el cuestionario, se le agradece su participación**)
- 1 año a menos de 3 años.
- 3 años a menos de 5 años.
- Más de 5 años.

2. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- De 18 años a 25 años
- De 25 años a 35 años
- De 35 años a 45 años
- Más de 45 años

4. ¿Qué puesto desempeña?

- Enfermero 1
- Obstetra
- Supervisor
- Auxiliar Enfermería
- Asistente
- Secretaria
- Otro especifique _____

II. **VARIABLE 1. Inducción de personal**

A. **INDICADOR 1: Proceso aplicado**

5. ¿Cuándo ingresó a laborar al Servicio de maternidad por parte de quién se le dio la bienvenida?

- Recursos Humanos
- Jefatura del servicio
- De parte de un compañero
- De todos los compañeros

Otro

6. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la CCSS o en el Hospital San Vicente de Paúl recibió el proceso de inducción?

Si. Continúe respondiendo las preguntas

No Pase a la pregunta 19

7. ¿Cuándo recibió la inducción?

El primer día

Entre el segundo y el quinto día

Después de la primera semana

8. ¿Cuánto tiempo duró la inducción?

9. ¿Considera que el tiempo de duración de la inducción que usted recibió fue el adecuado para el desarrollo de los contenidos?

Sí

No Si su respuesta es no, explique por qué

10. ¿Qué tipo de información considera debe ser implementada para mejorar el programa de inducción de los nuevos colaboradores?

11. ¿Cómo se le convocó a realizar el proceso de inducción?

- Por telefono
- Por correo electronico
- Por invitación
- Jefatura le informó
- Ninguna de las anteriores.
- Otro especifique _____

12 ¿El programa de inducción que recibió fue?

- Presencial
- Virtual
- Mixto (una parte presencial y otra virtual)

13. ¿Quién era el encargado de realizar el proceso de inducción cuando usted lo recibió?

- Recursos Humanos
- Supervisor del servicio
- Unidad de Capacitación
- Otro especifique _____

14. ¿Conoce usted si el hospital San Vicente de Paúl tiene un programa de inducción diseñado?

- Si
- No

15. ¿Marque con una x los temas que se desarrollaron cuando le brindaron la inducción? Puede marcar varias opciones.

- Uniformes
- Horarios
- Información general del Hospital

- Jerarcas del Hospital
- Visita guiada por instalaciones del Hospital
- Estructura del Hospital
- Normas de Seguridad
- Periodo de prueba
- Reglamentos
- Políticas
- Normas del Hospital
- Salarios
- Vacaciones
- Días feriados
- Asuetos
- Posibilidades de ascenso
- Capacitación y desarrollo
- Información sobre Auxilio Económico
- Parqueo
-

Otro
especifique _____

16. ¿Considera usted que el programa de inducción incluye todos los temas necesarios para que un funcionario se pueda orientar en su trabajo?

Si

No ¿Cuáles temas considera se deben incluir?

17. ¿Cómo califica el programa de inducción que se aplica en el hospital San Vicente de Paúl?

Muy
bueno

Bueno

Regular

Malo

18. ¿Qué recomendación le daría al encargado del programa de inducción para futuras inducciones de los nuevos funcionarios?

VARIABLE 2. Relación entre el programa de inducción y el desempeño.

INDICADOR 1: Percepción de los colaboradores en la influencia del programa de inducción en el desempeño.

19. ¿Considera que recibir un programa de inducción de personal influyó en su desempeño laboral?

Si ¿De que forma? _____

() No ¿Por qué? _____

20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que influyeron en su desempeño? Puede escoger más de una opción

- () Comprender mejor su rol
- () La cultura del hospital o del servicio de enfermería
- () Las expectativas
- () Compromiso
- () Desempeño
- () Claridad en sus funciones
- () Sentirse cómodo
- () Con menos incertidumbre
- () Facilita la adaptación
- () Otro especifique _____

21. ¿Considera usted que el programa de inducción le ha ayudado a ser más productivo?

- () Si ¿De qué forma? _____
- () No ¿Por qué? _____

C.INDICADOR 2: Aspectos de mejora.

22. ¿Cuáles temas considera usted que deberían ser incluidos para mejorar el programa de inducción del Hospital?

23. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción?

¡Muchas gracias!

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jessica Varela Sánchez, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0200-0045, en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en el perjuicio del autor de la obra original".

Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, San Rafael, el 05 de noviembre del año dos mil veinticinco.

Jessica VS
40200045

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia Médica
 Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS)
 Área de Investigación en Salud y Seguridad Social (AISSS)
 Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

CENDEISSS-AISSS-0162-2025

03 de Abril 2025

Jessica Varela Sánchez.
 Licenciatura en administración con énfasis en recursos humanos.

Estimada estudiante

ASUNTO: CRITERIO TÉCNICO INVESTIGACIÓN NO BIOMÉDICA: “Beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paul de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025.”.

Reciba un cordial saludo.

Con base en su solicitud recibida mediante correo electrónico, se ha realizado un análisis del proyecto de graduación: titulado “Beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paul de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025.”.

En el siguiente texto extraído del documento facilitado, se detallan los objetivos tanto general como específicos que describen de forma breve lo que se pretende estudiar:

Objetivo General

- *Analizar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paul de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025.*

Objetivos específicos

- ✦ *Conocer si la Unidad de Gestión Recursos Humanos aplica un programa de Inducción para los funcionarios del área de maternidad del servicio de enfermería, con el fin de identificar los beneficios que se pueden obtener y proceso aplicado.*
- ✦ *Determinar la relación que existe entre un programa de inducción y el desempeño laboral de las personas funcionarias del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paul de Heredia con el fin de mejorar el desempeño laboral.*
- *Elaborar una propuesta de mejora del programa de inducción que aplica la Unidad de Gestión Recursos Humanos en el área de maternidad del servicio de enfermería.*


CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia Médica

Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS)

Área de Investigación en Salud y Seguridad Social (AISSS)

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Luego de revisar el documento remitido, analizando objetivos y variables del estudio, se evidencia que dicho proyecto tiene como objeto analizar los beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del Hospital San Vicente de Paul de Heredia. Así las cosas, la investigación planteada no califica dentro de la definición de “Investigación biomédica” propuesta en la Ley Reguladora de Investigación Biomédica No. 9234 y el Reglamento de Investigación de la CCSS. Y, por consiguiente, no requiere ser valorada por un comité ético científico.

Asimismo, se recibió toda la documentación solicita según los requisitos para el desarrollo de esta gestión. Todo lo anterior responde a las directrices institucionales establecidas en las circulares GM-AUDB7355-2018 y la GM-AUDB-7825-2018 emitidas por la Gerencia Médica, donde se giran instrucciones para regular el acceso a la información Institucional y se indica que en casos donde se vayan a realizar proyectos de tesis de graduación que incluyan información de la CCSS, el tutor institucional será el encargado de brindar la información solicitada, acompañar a la estudiante y cumplir con los requisitos que ahí se mencionan. Según lo antes expuesto se da el aval para desarrollar dicho proyecto.

Quedamos a las órdenes ante cualquier duda,

Atentamente,

**Área de Investigación en Salud y Seguridad Social
CENDEISSS**

ALEJANDRO JESUS Firmado digitalmente por ALEJANDRO JESUS CALDERON

CALDERON

CESPEDES (FIRMA)

Fecha: 2025.04.03 22:33:10

CESPEDES (FIRMA) -06'00'

Dr. Alejandro Calderon Céspedes

Coordinador

ACC/shg

Copia:

Sofía Herrera Guzmán Coordinadora Subárea de Regulación de la Investigación ai
RUTA DE ARCHIVO: Subárea de Regulación de la Investigación/Dirección



CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL
Hospital San Vicente de Paul
Dirección de Enfermería
Tel. 2562.8354/2562.8418

HSVP-DG-DE-0311-2025
27 de febrero 2025

Doctora
María Aguilar Arauz
Comité de Bioética
Hospital San Vicente de Paul-2208
CCSS

ASUNTO: Autorización realización de Tesis Jessica Varela Sánchez

Estimada doctora:

Me permito informarle que como Directora de Enfermería **autorizo** la realización de la Tesis "Beneficio de un programa de inducción en relaciones con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio maternidad", específicamente en el área de enfermería a la Señora Jessica Varela Sánchez, quien tendrá una supervisión por parte de Dr. José Luis Gutierrez Mora, Supervisor de servicio de Maternidad.

Sin más por el momento.

Atentamente.

HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL – DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA

MILDRETH
GARZA JIMENEZ
(FIRMA)
Firmado digitalmente
por MILDRETH GARZA
JIMENEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.02.28
07:46:33 -06'00'

Dra. Mildreth Garza Jiménez
Directora de Enfermería



CC/ Dr. José Luis Gutierrez Mora, Supervisor de Maternidad
Archivo...Ericka

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 09 de noviembre de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante JÉSSICA VARELA SÁNCHEZ, cédula de identidad número 402000045, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *"BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL SERVICIO DE MATERNIDAD DEL ÁREA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE HEREDIA DURANTE EL I CUATRIMESTRE DEL 2025"*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2025.11.09 13:56:18
-06'00'

Carmen Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Camé Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR



CARTA DE LECTOR

20 de noviembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **JÉSSICA VARELA SÁNCHEZ**, cédula de identidad **04-0200-0045** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Beneficios de un programa de inducción en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Servicio de Maternidad del Área de Enfermería del Hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.11.20 18:11:14 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, viernes, 16 de enero de 2026.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jessica Varela Sánchez, con número de identificación 4-0200-0045, autor (a) del trabajo de graduación titulado Beneficios de un programa de induccion en relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del servicio de maternidad del área de enfermería del hospital San Vicente de Paúl de Heredia durante el I cuatrimestre del 2025, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de licenciatura en administración de negocios con énfasis en recursos humanos, SÍ / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Jessica VS
Jessica Varela Sanchez
4-0200-0045



**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.