

RECONOCER LOS VALORES PARA PERMANECER: UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA EXPERIENCIA LABORAL

Elena Carolina Garcia¹

Núcleo Caricuaó UNESR | elenacarol335@gmail.com

Fecha de recepción: **5 de octubre 2025**

Fecha de aceptación: **9 de noviembre 2025**

RESUMEN

En este artículo reflexiono sobre mi experiencia laboral en Contacto Integral, C.A. Me enfoco en las causas que generan desvinculación y deserción entre los trabajadores, como el desconocimiento de las normas internas y la falta de identificación con los valores institucionales. A partir de mi formación en Administración y de referentes como Frederick Herzberg, Simón Rodríguez y la madre Teresa de Calcuta, diseñé un manual de inducción destinado a integrar al nuevo empleado a la cultura organizacional, reforzando el sentido de pertenencia y la ética profesional desde el primer día. Este documento funciona como guía estratégica y herramienta pedagógica que permite acompañar al trabajador, instruirlo sobre la misión, normas y valores de la empresa, y fortalecer su identidad profesional.

Palabras clave: inducción laboral; cultura organizacional; sentido de pertenencia; ética profesional; talento humano.

1 Soy Elena García, TSU y licenciada en Administración, mención Recursos Humanos, egresada de la Universidad Santa María. Mi trayectoria profesional se ha desarrollado en el área de gestión del talento humano, con compromiso hacia la formación continua y el fortalecimiento de equipos organizacionales.

Introducción

Mi nombre es Elena Carolina García. Soy licenciada en Administración y trabajo en Contacto Integral Asesores, C.A., en Caracas, Venezuela, una empresa dedicada a brindar consultoría en tecnología y soporte tecnológico tanto a compañías nacionales como internacionales.

A lo largo de mi experiencia, he observado con preocupación la deserción laboral, la cual está relacionada con el desconocimiento de la normativa, la falta de identificación con los valores de la empresa y la remuneración, que define la estabilidad del trabajador. Esto me motivó a diseñar un manual de inducción que facilite la integración y fortalezca la identidad colectiva.

He tenido muchos referentes académicos que guiaron mi formación, entre ellos Frederick Herzberg, Frida Barriga — pedagoga mexicana— y los más importantes: mi madre, de profunda fe católica; la madre Teresa de Calcuta, ejemplo de entrega; y Simón Rodríguez, quien me enseñó la labor pedagógica que aplico en mi trabajo.

Comencé mi tránsito laboral siendo aún muy joven. He estado expuesta a distintas dinámicas organizacionales que me han permitido observar desde adentro las causas por las cuales muchas personas deciden abandonar su lugar de trabajo. He sido testigo directo de una realidad que se repite con frecuencia: el desconocimiento por parte de los trabajadores de las normativas internas, así como la falta de identificación con los valores institucionales. Esta vivencia, lejos de ser anecdótica, ha despertado en mí una inquietud profunda que se ha transformado en una pregunta de investigación.

Este artículo nace como una experiencia de aprendizaje en el marco de mi participación en la comunidad de aprendizaje promovida por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), a través de la modalidad de Estudios Abiertos; desde esta perspectiva, busco reflexionar críticamente sobre los factores que inciden en la deserción laboral y aportar elementos que contribuyan al fortalecimiento de una cultura organizacional más consciente, participativa y humanizada.

TENER SENTIDO DE PERTENENCIA: UNA MIRADA HUMANISTA AL INGRESO LABORAL

Crecí entre hilos, telas y máquinas de coser, pues mi madre, católica, modista de vocación y de corazón, me enseñó en su taller de costura —sin necesidad de palabras complicadas— lo que significa ofrecer un servicio con calidad y respeto. Aprendí que, en cualquier emprendimiento, el trato humano y el compromiso ético son la base de la sostenibilidad. Este conocimiento me impulsó a pensar en nuevas formas de involucrar al trabajador con la empresa desde una mirada más cercana a lo humano, educativo y con mayor sensibilidad crítica. Como dice la madre Teresa de Calcuta (1995): “No podemos hacer grandes cosas, pero sí cosas pequeñas con un gran amor” (p. 13).

Las enseñanzas que recibí de mi madre, Aída del Carmen García Morón —basadas en su fe en Dios y en valores como el respeto, la empatía y la responsabilidad—, se convirtieron en una especie de brújula interna que ha guiado muchas de mis decisiones, tanto personales como profesionales.

A medida que he crecido profesionalmente, he visto cómo esta brecha entre el trabajador y la cultura empresarial

no solo impacta negativamente en el desempeño laboral, sino que debilita el bienestar emocional, la identidad profesional y la autoestima del trabajador. Esa óptica me impulsó a buscar alternativas; decidí elaborar un manual de inducción como documento fundamental dentro de los procesos de gestión del talento humano en la empresa que gerencio, dirigido al nuevo empleado, con el propósito de integrarlo a la cultura y la operación básica de la organización de los trabajadores, como herramienta estratégica y como guía que se le presenta a una persona cuando entra en Contacto Integral Asesores, C.A.

LA INDUCCIÓN LABORAL IMPORTA COMO HABILIDAD HUMANA Y PEDAGÓGICA

Este artículo nace, entonces, de una experiencia personal y profesional, y se apoya en la necesidad de vincular lo teórico con lo práctico, lo técnico con lo humano. Esta problemática surgió a raíz de observaciones y de una encuesta que realicé a los trabajadores desde la Gerencia de Capital Humano, desde donde identifiqué manifestaciones difusas de malestar, dudas e incertidumbre por parte del personal, relacionadas con la gestión de los pagos a causa de no contar con una buena orientación, como la que ofrece la herramienta de un manual de inducción. Dicha situación representa un riesgo tangible para la estabilidad emocional de los trabajadores, la motivación y el nivel de compromiso laboral, elementos clave para el sostenimiento de un clima empresarial saludable.

La problemática es clara: lo humano es definitorio muchas veces. Algunas empresas invierten en modernizar y optimizar sus operaciones, pero descuidan lo esencial: transmitir de manera auténtica y coherente su identidad y cultura organizacional, dejando de lado el componente sensible,

humano y experiencial, como señalan Anijovich y Graciela Cappelletti, pedagogas argentinas destacadas en el ámbito de la educación y la formación docente.

La experiencia profesional debe ser concebida como el eje central para un aprendizaje efectivo la acción-reflexión-acción, que integre la teoría y la práctica, siendo necesario construir conocimiento experiencial sobre la base de una reflexión pedagógica sobre la experiencia, de manera individual y entre pares. (R & Capelleti, 2018).

Como bien señalan Anijovich y Cappelletti (2018), en esta cita la experiencia profesional no es solo un espacio de acción, sino un lugar donde realmente se aprende. Transformar cada momento en una oportunidad para mejorar y aprender de manera más consciente y significativa no solo en mi aprendizaje en el trabajo, sino en la entrega humana, las relaciones con mis amistades y familiares —donde muchas veces no se valora el amor que les damos, incluso a hermanos, hijos o esposos— es desafiante. Porque tener una demanda desmedida para que nos den lo justo y nos retribuyan nuestro tiempo de manera equitativa no llega a reintegrar las apetencias de los demás. ¿Somos un equipo o un grupo? Un grupo está formado por personas que trabajan juntas pero con objetivos individuales; un equipo, en cambio, comparte un objetivo común, colabora y se apoya mutuamente. Si partiéramos de esa noción de equipo, nuestras vidas no serían tan difíciles, porque la soledad no sería vista como un castigo, sino como un espacio de reflexión, de encuentro con uno mismo y de fortalecimiento interior.

En ese sentido, el aprendizaje profesional y humano se entrelazan: aprendemos no solo a desempeñar mejor nuestras tareas, sino también a comprender nuestras emociones, a

valorar la empatía y a reconocer que el verdadero crecimiento surge del equilibrio entre dar y recibir. Así, tal como afirman Anijovich y Cappelletti (2018), la práctica se convierte en una fuente viva de conocimiento, donde cada experiencia —incluso la más difícil— tiene un valor formativo que nos transforma profundamente.

INDICADOR DE EGRESOS LABORALES VINCULADOS A FALLAS EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Según Maritain (1936-1999), “todo hombre es persona, un universo espiritual, y debe ser tratado como tal por quienes ejercen autoridad sobre él” (p. 57). Esta cita subraya la dignidad intrínseca de cada persona como ser espiritual; nos recuerda que toda autoridad debe ejercerse con respeto, tratando al individuo como un fin en sí mismo, y que en los negocios también debe prevalecer la ética.

Este indicador muestra las consecuencias de no contar con un buen manual de inducción. El círculo rojo (1) indica el porcentaje de trabajadores en la empresa y la ausencia de dicho manual, lo que genera que el personal no se identifique con la organización.

Periodo enero-diciembre 2022			
N°	Indicador General del Egreso	Cantidad	%
1	Salarial	28	35%
2	Personales	13	16%
3	incumplimiento de horario	6	7%
4	Incomodidad en ambiente laboral	4	5%
5	Cambio de área	3	4%
6	Salud	3	4%
7	Tipo de trabajo + Incomodidad en ambiente laboral	3	4%
8	No indico motivo	3	4%
9	Cierre de servicio	3	4%
10	Salarial + incomodidad en el ambiente laboral	2	2%
11	Cambio de residencia	1	1%
12	Cambio de Servicio	1	1%
13	Despido justificado	1	1%
14	Estudios	1	1%
15	Estudios y salarial	1	1%
16	Mal desempeño	1	1%
17	Maltrato al cliente	1	1%
18	Salud + desacuerdo por pagos	1	1%
19	Tipo de trabajo	1	1%
20	Transporte	1	1%
21	Mala actitud, incumplimiento de horario e incumplimiento de procesos operativos	1	1%
22	Mala actitud y faltas no justificada	1	1%
23	Incumplimiento de horario y faltas no justificadas	1	1%
Total general		81	100%

Los resultados muestran que la desvinculación laboral se debe principalmente a causas salariales (28,35%), seguidas de situaciones personales (13,16%), incumplimiento de horarios (6,7%), incomodidad en el ambiente laboral (4,5%) y cambios de área (3,4%). Otros factores relevantes fueron los problemas de salud (3,4%), el cierre de servicios (3,4%) y la combinación entre tipo de trabajo e incomodidad (3,4%). Además, un 3,4% no indicó motivos y un 2,2% los atribuyó a causas salariales y de ambiente laboral simultáneamente.

REGISTRO Y ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE NORMAS DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL (2022–2023)

Servicios	¿Conoces las normas de convivencia de C.I.A.	Total población	Porcentaje
Banesco SD	9	15	60.0%
Mercantil SD	5	16	31.3%
Banesco CSO	10	18	55.6%
Mapfre SD	1	2	50.0%
SC Johnson SD	1	2	50.0%
Gama SD	3	7	42.9%
Sede Adm.	2	11	18.2%
Sede consultoría	1	4	25.0%
Sede Inces	5	5	100.0%
Dirección	0	8	0.0%
	37	88	

Como aconseja la madre Teresa de Calcuta (s. f.), “haz todo lo posible por dar más de lo que recibes” (p. s. p.). Esta cita refleja que el verdadero impacto no siempre proviene de grandes acciones: el cuidado y el apoyo constantes pueden llegar en gestos pequeños. Esto significa que ofrecer más comprensión,

tiempo y empatía de lo que se recibe contribuye a fortalecer el bienestar, la confianza y la autoestima, promoviendo un ambiente de respeto y dignidad. Por eso, en cualquier trabajo, el conocimiento y el respeto de las normas de convivencia constituyen un pilar básico para la construcción de un ambiente laboral armónico y productivo.

Solo el 42% de los colaboradores conoce las normas de convivencia institucional, lo que refleja un desconocimiento que afecta el clima laboral. Mientras que en algunos servicios, como Inces, el nivel de conocimiento es alto, en áreas críticas como la Dirección (0%) y la sede de Administración (18,2%) los resultados son muy bajos, lo cual resulta preocupante, pues los líderes deberían ser ejemplo de estas normas.

Gracias a las clases en la comunidad de aprendizaje, pude reflexionar sobre esta problemática y reformular el programa de inducción, adaptándolo a las exigencias actuales. De esta forma, la información sobre las normas de convivencia resulta clara, accesible y reforzada de manera constante, mientras el personal se mantiene al tanto de los inconvenientes sociales que afectan al país. Así, se fomenta una mayor comprensión de las dificultades que hoy enfrenta tanto la empresa privada como la pública.

En este sentido, me apoyo en la enseñanza de Simón Rodríguez: “Lo que no se hace sentir no se entiende, y lo que no se entiende no interesa” (Rodríguez, s.f., p. 9). Esta frase me recuerda la importancia de transmitir la cultura organizacional de una forma que conecte con los trabajadores, porque cuando el trabajo se vive solo como una obligación o un medio para obtener dinero, sin propósito ni sentido, se debilitan la ética y el compromiso. El afecto por lo que hacemos despierta el sentido

de pertenencia, la empatía y el propósito de entendimiento, lo que a su vez fortalece la responsabilidad y el amor por la labor realizada.

EL SALARIO TAMBIÉN IMPORTA: UNA LECTURA CRÍTICA SOBRE LA COMUNICACIÓN, LOS VALORES Y EL COMPROMISO

Como establece la *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores (LOTT)*, 2012, “el salario es la remuneración que recibe el trabajador por la prestación de su servicio” (p. s.). La investigación en Contacto Integral Asesores C.A. se enfocó en la percepción del personal sobre la claridad de las fechas de pago de nómina, motivada por el malestar e incertidumbre observados desde la Gerencia de Capital Humano, lo que afecta la estabilidad emocional, la motivación y el compromiso.

Servicios	Cantidad de personas con dudas de fechas de pago de nominas	Total, población	Porcentaje
Banesco SD	6	15	40.0%
Mercantil SD	4	16	25.0%
Banesco CSO	6	18	33.3%
Mapfre SD	0	2	0.0%
SC Johnson SD	0	2	0.0%
Gama SD	1	7	14.3%
Sede Adm.	1	11	9.1%

Servicios	Cantidad de personas con dudas de fechas de pago de nominas	Total, población	Porcentaje
Sede consultoría	0	4	0.0%
Sede Inces	2	5	40.0%
Dirección	0	8	0.0%
	20	88	

Me dediqué a analizar ese fenómeno: hice una encuesta en la empresa donde actualmente laboro y los resultados revelaron que el 22,7% de los colaboradores (20 de 88) desconocían las fechas de pago de salarios, lo que indica deficiencias en la comunicación interna. Este hallazgo se convierte en una señal de alerta para revisar y fortalecer los canales de comunicación institucional. Por eso es vital que los colaboradores tengan claridad sobre la nómina, ya que esto influye en su motivación, porque la falta de información puede generar malentendidos y afectar el clima laboral.

LA PEDAGOGÍA DEL EJEMPLO: FORMAR DESDE LO HUMANO

He observado distintas realidades en los entornos laborales. Una de las cosas que más me marcó fue ver cómo muchos empleados no tenían ninguna conexión con los valores o el propósito de la organización. Me pregunté si no habría formas más humanas de diseñar procesos organizativos donde trabajar no se redujera solo a “ganar dinero”, sino también a encontrar sentido, pertenencia y compromiso real. Comprendí

que el trabajo no debe ser un espacio frío, sino un lugar donde se formen vínculos humanos y se eduque con el ejemplo. Por eso me propuse elaborar un manual de inducción que fuera más que un instructivo técnico: una herramienta formativa y sensible que facilitara la integración de los nuevos ingresos, bajo la idea de Frida Díaz Barriga de que el conocimiento no es una cosa, sino una experiencia social compartida.

Pero es mediante la acción conjunta y los intercambios comunicativos, en un proceso de negociación, como se construyen los marcos de referencia interpersonales que conducirán a lograr un significado compartido de la actividad. La enseñanza puede describirse como un proceso continuo de negociación de significados, de establecimiento de contextos mentales compartidos, fruto y plataforma a la vez de este proceso de negociación (p. 52; Díaz Barriga Arceo, F., 2006). De ahí la importancia de promover la cooperación y el trabajo conjunto.

Cuando leí esa cita de Frida Díaz-Barriga, comprendí que el aprendizaje no ocurre de forma aislada, sino en contextos reales, en interacción con otros y dentro de comunidades donde se comparten prácticas, creencias y modos de hacer, como procuro hacer en la empresa Contacto Integral. Observé que muchos trabajadores no lograban integrarse porque no se les brindó la oportunidad de asimilar la cultura organizacional que habitaban; esa falta de mediación inicial les impedía construir sentido sobre su rol dentro de la empresa. Fomentar la comunicación abierta y el intercambio de experiencias ayuda a que se sientan parte de la comunidad laboral; debe uno inventar, promover mentorías internas o dinámicas grupales, lo que puede fortalecer el aprendizaje en equipo. Al invertir en estas estrategias, la empresa asegura que todos los miembros

comprendan su rol y contribuyan de manera más significativa.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO TERRITORIO EMOCIONAL

En conversaciones informales con compañeros de trabajo, expresan sentirse “fuera de lugar”, como si estuvieran “de paso”, incluso cuando llevan años en la empresa. Esa sensación no siempre tiene que ver con el salario o las condiciones contractuales, sino con una desconexión más profunda. He presenciado reuniones en las que se exponen los “valores institucionales” como si fueran una lista decorativa —respeto, compromiso—, pero luego, en la práctica, se llevan a cabo decisiones autoritarias, falta de escucha o procesos que contradicen ese discurso. Una inducción bien diseñada puede ayudar a que el nuevo trabajador comprenda el “porqué” y el “para qué” de su rol dentro del sistema. Esto hace que el trabajador no se sienta parte del propósito colectivo; esta percepción, que muchas veces es silenciosa, mina el compromiso y debilita el sentido de pertenencia, como lo señala Herzberg: “La satisfacción laboral proviene principalmente de factores motivadores internos, como el reconocimiento, la responsabilidad y la posibilidad de crecimiento, mientras que la ausencia de estos factores puede disminuir el compromiso, aunque las condiciones externas sean favorables” (Herzberg, 1959, pág. 97).

La cita de Herzberg (1959, pág. 97) resalta que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores externos, como el salario o los beneficios, sino principalmente de los factores motivadores internos: reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de crecimiento. Esto implica que, aunque las condiciones externas sean favorables, la ausencia de estos elementos puede generar desmotivación y

disminuir el compromiso del trabajador.

Manual de inducción: un puente hacia el compromiso y el sentido de pertenencia

El manual que he desarrollado tiene como objetivo principal facilitar la integración del trabajador, mostrándole los procesos internos y normativas, los valores, la misión y la visión de la empresa. La inducción no debe ser un evento puntual, sino un proceso que permita al empleado reconocer la relevancia de su labor, sentirse valorado y comprender cómo sus responsabilidades contribuyen al éxito colectivo. “El trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la promoción tienen más probabilidades de producir un cambio de actitud de larga duración” (Herzberg, 1959, p. 113).

La cita de Herzberg enfatiza que la motivación y el compromiso laboral dependen más de factores internos que de incentivos externos. Elementos como la responsabilidad, el sentido del trabajo y las oportunidades de promoción son los que realmente generan un cambio de actitud duradero en los empleados.

En mi experiencia al desarrollar este manual de inducción, pude observar cómo la claridad en la información y la exposición de los valores de la empresa impactan directamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. He notado que cuando los trabajadores comprenden no solo qué deben hacer, sino también por qué su labor es importante dentro del conjunto, se sienten más comprometidos y dispuestos a contribuir activamente. Personalmente, ver cómo algunos nuevos integrantes comenzaron a participar con mayor confianza en reuniones y proyectos me confirmó que la inducción estructurada

basada en valores no es solo un requisito administrativo, sino una estrategia efectiva para fortalecer vínculos y cohesión.

Asimismo, me di cuenta de que los empleados valoran sentirse reconocidos y comprendidos dentro del contexto organizacional; conocer la misión y la visión de la empresa, así como los procesos internos, les permite alinear sus esfuerzos con los objetivos colectivos. Esta experiencia me hizo reflexionar sobre la importancia de mantener la inducción como un proceso continuo, que acompañe al trabajador durante sus primeros meses y que se actualice conforme cambian las necesidades de la empresa. De esta manera, se logra no solo la eficiencia operativa, sino también un compromiso genuino y duradero, que refleja la cultura y los valores de la organización en cada acción y decisión.

En conclusión, desde mi práctica y observación directa, puedo afirmar que un manual de inducción bien elaborado y aplicado con enfoque humano funciona como un puente: conecta al trabajador con la organización, refuerza su sentido de pertenencia y motiva su participación, generando un ambiente laboral más cohesionado, responsable y alineado con los objetivos institucionales.

FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA LABORAL CON INDUCCIÓN BASADA EN VALORES ORGANIZACIONALES

Al revisar mi experiencia y las reflexiones que he compartido, confirmo que uno de los grandes retos en el ámbito laboral es la desvinculación generada por el desconocimiento de las normativas internas y la falta de identificación con los valores de la organización. Por ello, considero que la construcción de un manual de inducción no es solo un requisito administrativo,

sino una herramienta pedagógica profundamente humana. La inducción basada en valores permite que cada trabajador reconozca cómo su rol aporta al logro de los objetivos como equipo y cómo sus comportamientos influyen en la cultura de la empresa. Esto refuerza la coherencia entre lo que la organización proclama y lo que realmente se vive en el día a día, lo que fortalece la credibilidad y el respeto hacia la institución. Así, la inducción no se limita a un primer contacto o a un periodo de orientación; es un proceso continuo que debe actualizarse y adaptarse a los cambios, manteniendo presentes los principios que sustentan la identidad corporativa.

En lo personal, considero que este tipo de inducción transforma la forma en que se vive el trabajo día a día: los colaboradores sienten que sus aportes tienen valor y que forman parte de algo más grande, lo que refuerza la motivación y el compromiso. También he notado que genera un efecto positivo en la comunicación interna y en la colaboración entre áreas, creando un ambiente laboral más armonioso y productivo. Por ello, puedo afirmar que implementar un sistema de inducción basado en valores no es solo un acto administrativo, sino una inversión en las personas, en su crecimiento y en la construcción de una organización más sólida, ética y humana.

Creo con firmeza que invertir en un sistema de inducción basado en valores no solo beneficia a los colaboradores, sino que impacta positivamente en la productividad, la retención de talento y la satisfacción general dentro de la empresa. Es un mecanismo que humaniza la organización, recordando que cada persona es valiosa y que su desarrollo y comprensión del entorno laboral son esenciales para el crecimiento colectivo. Por ello, fomentar este tipo de inducción constituye una estrategia ética que refleja el compromiso de la organización con su gente

y con la construcción de un espacio de trabajo más inclusivo, alineado y significativo.

REFERENCIAS

- Anijovich, R., & Cappelletti, G. (2018). Innovación y procesos reflexivos: La práctica pedagógica de los formadores de docentes. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 34, 94–104. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi34.2583>
- Díaz Barriga Arceo, F. (2006). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Maritain, J. (1999). *Humanismo integral: Problemas temporales y espirituales de una nueva cristiandad* (Obra original publicada en 1936). Ediciones Encuentro.
- República Bolivariana de Venezuela. (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*. Gaceta Oficial N.º 6.062 Extraordinario. <http://www.mintra.gob.ve>
- Rodríguez, S. (s. f.). *Pensamientos de Simón Rodríguez* [Blog]. Libre Vuelo. <https://librevuelo-vivianablog.blogspot.com/2017/04/las-luchas-por-la-emancipacion-y-la.htm>
- Teresa de Calcuta. (1995). *Un camino sencillo*. Plaza & Janés.
- Teresa de Calcuta. (s. f.). *15 consejos para cultivar la humildad* [Sitio web]. Aciprensa. <https://www.aciprensa.com/noticias/77158/15-consejos-de-la-madre-teresa-para-cultivar-la-humildad>