

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EMPLEADOS
DE EXPOMUSIC, S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR
ANDREA DENISE SIGUÁN JUAREZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2014

The background of the page features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a figure in a crown and robes, flanked by two lions and two castles. Below this, a figure on horseback is shown, and a banner at the bottom reads "PLUS ULTRA".

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 959-2014
CODIPs. 1780-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

06 de octubre de 2014

Estudiante
Andrea Denise Siguán Juárez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TERCERO (3º) del Acta CUARENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL CATORCE (41-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2014, que copiado literalmente dice:

“**TERCERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EMPLEADOS DE EXPOMUSIC, S.A.**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

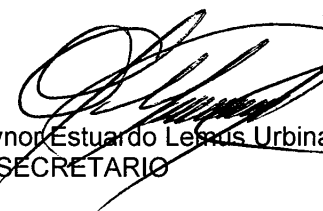
Andrea Denise Siguán Juárez

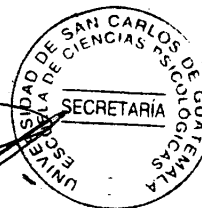
CARNÉ No. 2006-16579

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Lorena Pérez Gutiérrez y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

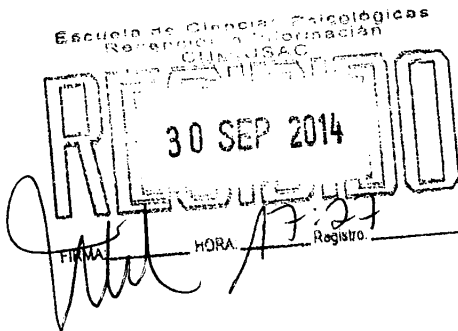
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby



UGP 202-2014
REG: 959-2013
REG: 431-2010

INFORME FINAL

Guatemala, 30 de Septiembre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EMPLEADOS DE EXPOMUSIC, S.A.”

ESTUDIANTE:
Andrea Denise Siguán Juárez

CARNE No .
2006-16579

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 26 de Septiembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 29 de Septiembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



e.c archivo
Andrea

UGP. 202-2014
REG 959-2013
REG 431-2010

Guatemala, 30 de Septiembre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EMPLEADOS DE EXPOMUSIC, S.A.”

ESTUDIANTE:
Andrea Denise Siguán Juárez

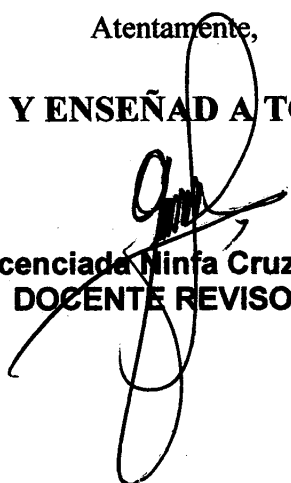
CARNÉ No.
2006-16579

CARRERA: **Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 26 de Septiembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Andrea./archivo

Guatemala, Septiembre 2014

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Docente Encargada
de la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

Estimada Licenciada Álvarez:

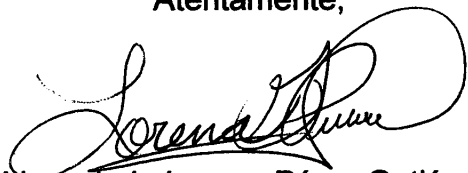
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "Implementación de programa de Reinducción para empleados de Expomusic, S.A.", realizado por la estudiante ANDREA DENISE SIGUÁN JUÁREZ, CARNÉ 2006-16579.

El trabajo fue realizado a partir del 15 de Julio 2010 al 03 de Septiembre 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lorena Pérez Gutiérrez', with a large, stylized flourish at the end.

Licenciada Lorena Pérez Gutiérrez

Psicólogo

Colegiada No. 3212

Asesor de contenido

MG/mg

cc. Archivo

Guatemala 15 de noviembre de 2013

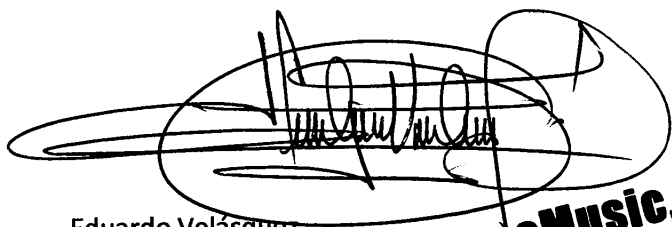
Licenciada
Mayra Luna Álvarez
Docente Encargada
Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante **Andrea Denise Siguán Juárez**, carné **2006-16579** realizó en esta institución 20 entrevistas a colaboradores como parte del trabajo de investigación titulado: **"IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EMPLEADOS DE EXPOMUSIC, S.A."** en el periodo comprendido del 2 de agosto al 15 de noviembre del presente año, en horario de 14:00 hrs. a 16:30 hrs.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.



Eduardo Velásquez
Presidente ejecutivo
Expomusic, S.A.
Cel: 5466-4861

Expomusic, S.A.

MADRINAS DE GRADUACIÓN

LORENA PÉREZ GUTIÉRREZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 3212

STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 2950

DEDICATORIA

- **A DÍOS:** porque de Él viene la sabiduría y la inteligencia, por la bendición de poder alcanzar una meta más en mi vida y poder honrar a mis padres con este triunfo.
- **A MIS PADRES:** Milton Haroldo Siguán y Sandra Verónica Juárez de Siguán por brindarme su apoyo incondicional, sus sabios consejos, por brindarme su amor y enseñarme a perseverar por mis sueños y así concluir junto a ellos esta etapa de mi vida, con quienes comparto este logro porque sin su ayuda no lo hubiera podido lograr.
- **A MI ESPOSO:** Henry Villatoro por su apoyo incondicional durante mi último proceso de graduación y el amor brindado durante todo este tiempo.
- **A MIS HERMANOS:** Milton Otoniel y Gerson Abraham por el cariño que siempre me han brindado y apoyo sin el cual no hubiera alcanzado la meta.
- **A MI ABUE GINA:** por su apoyo espiritual en cada una de las etapas de mi vida.
- **A MI FAMILIA:** por su cariño, confianza y apoyo en cada momento (tíos, tías, primos y primas)
- **A MIS ABUELOS:** Papi Dino y Mami Rossy con especial cariño.
- **A MI SOBRINO:** Christopher Abraham quien abrirá la brecha para ser ejemplo de profesionalismo para todos sus primos y espero que este triunfo sea un aliciente más a sus metas.
- **A MIS AMIGOS:** les agradezco compartir malos y buenos momentos a mi lado, por sus oraciones y apoyo emocional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a:

- Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos y experiencias que me permiten ser una profesional con sólidos principios éticos.
- Expomusic, S.A. por permitirme desarrollar el trabajo de graduación en sus instalaciones.
- Licenciada Lorena Pérez por brindarme su asesoría durante el proceso de la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1	Planteamiento del problema.....	5
1.1.2	Marco teórico.....	8
1.1.2.1	Clima Laboral.....	9
1.1.2.2	Desarrollo del capital humano.....	11
1.1.2.3	Inducción.....	13
1.1.2.4	Importancia de la inducción.....	14
1.1.2.4.1	Etapas de la inducción.....	16
1.1.2.4.2	Ventajas de la inducción.....	17
1.1.2.4.3	Programa de inducción.....	18
1.1.2.4.4	Evaluación del programa.....	19
1.1.2.5	Programa de reinducción.....	19
1.1.2.5.1	La motivación.....	20
1.1.2.6	Modelo por competencias laborales.....	22
1.1.2.7	Descriptor de puesto por competencias.....	25
1.1.2.8	tipos de descriptor de puesto.....	26

II. CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1	Técnica de muestreo.....	28
2.2	Técnica de recolección de datos.....	28
2.3	Técnica de análisis estadístico.....	30

III. CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Características del lugar y de la población.....	31
3.1.1	Características del lugar.....	31
3.1.2	Características de la población.....	31
3.2	Interpretación global.....	32
3.2.1	Programa de reinducción.....	34
3.3	Análisis Cuantitativo.....	45
3.3.1	Graficas.....	45

III. CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones.....	56
4.1 Conclusiones.....	56
4.2 Recomendaciones.....	57
5. Bibliografía.....	58
Anexos	

RESUMEN

“Implementación de Programa de reinducción para el personal de Expomusic, S.A.”

Autora: Andrea Denise Siguán Juárez

El campo organizacional presenta cada vez mayores retos y desafíos, ciclos de recursos humanos anteriores han sido desechados y son obsoletos ante los cambiantes ritmos de la psicología organizacional; el factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna, por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece, entre estos procesos sobresalen los de inducción y reinducción al puesto de trabajo. Es por ello que esta investigación se enfoca en la necesidad de crear un programa de reinducción en la empresa Expomusic, S.A. para sus colaboradores.

La reinducción es importante a nivel organización ya que reorienta la integración del empleado a la cultura organizacional, informa a las personas acerca de los cambios dentro de la organización, a los colaboradores sobre cambios en la estructura y funcionamiento del puesto de trabajo, por ello su importancia en el círculo de recursos humanos, esta reinducción a la organización es conveniente realizarla por lo menos una vez cada dos años, para asegurar que los colaboradores se encuentren satisfechos e identificados con la organización. La reinducción, en concreto, busca crear un espacio para que los colaboradores, se enteren de los cambios en la organización, actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración, de la organización en forma general y respecto a las normas y decisiones para la prevención y seguridad laboral.

La falta de identificación de los colaboradores hacia la organización es un fenómeno que afecta el giro de la empresa, haciendo perder su objetivo y perder nuevos proyectos, esto provoca problemas para los socios, para los empleados actuales y para futuras plazas laborales, creándose así un problema social dado los índices de desempleo actuales, es por ello que fue fundamental levantar datos y precisar lo que los colaboradores necesitan.

Esta investigación de tipo cualitativa, analizó el nivel de conocimiento que se tiene de la organización, se realizó mediante el levantado de información con los instrumentos de la observación, la entrevista semi-estructurada y el cuestionario, con una muestra de veinte empleados de la empresa antes mencionada; con esta investigación se responden las siguientes preguntas: ¿qué beneficios obtiene una empresa al realizar una reinducción? ¿Qué información específica debe contener el programa de reinducción? ¿Qué beneficios tiene para la organización y para el personal el programa de reinducción? La investigación se realizó durante un período de 2 meses, iniciando en el mes de septiembre y finalizando en el mes de noviembre del año 2013.

PRÓLOGO

La investigación realizada sobre el tema de la reinducción es importante ya que conlleva muchas variables que se deben de abordar en toda organización y que es importante principalmente para el desarrollo humano. Esta investigación es fundamental para el desarrollo de capacidades de los colaboradores de esta empresa. Existen varios factores que afectan directamente a una empresa, sin embargo, el capital humano no debería de ser uno de ellos y con ello el proceso de reinducción es fundamental, actualmente se invierte más en máquinas y equipo de oficina que en la salud mental y en la habilitación de las habilidades de los colaboradores, se debe tener en cuenta que a mayor número de colaboradores felices mayor productividad, esto incluye, la identificación con la empresa, el salario, los incentivos extras, las relaciones interpersonales y con los socios de la empresa, entre otros.

La identificación con la empresa es fundamental para tener colaboradores comprometidos con ella, al conocer los valores, misión y visión de la misma y apropiarse de ellos, hará que los colaboradores se sientan parte activa de un equipo de trabajo. Trabajar sobre los mismos lineamientos y bajo la búsqueda del mismo objetivo da gratificación al colaborador y ganancia a la empresa es fundamental, en este sentido un programa de reinducción es importante para cualquier empresa; dado que esto empodera al empleado creando así un vínculo fortalecido entre el departamento de recursos humanos con el resto del equipo de trabajo. En este mismo sentido fortalecer el capital humano contribuye al establecimiento y al alcance de nuevos objetivos, nuevas estrategias y un mejoramiento significativo en el clima laboral.

Licda. Lorena Pérez Gutiérrez

Psicóloga Clínica

Col. 3212

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, estas funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos, es fundamental para que las organizaciones puedan realizar las tareas tengan una red de recursos, entre ellos, recursos materiales, equipos y principalmente una red de recursos humanos, y para que esta red de recursos humanos funciones es importante que existe un buen clima laboral, este clima laboral consiste en la percepción que tiene el individuo sobre su entorno, esto tiene incidencia directa en el estado de ánimo y en la productividad del individuo, puede afectar de forma positiva o bien de forma negativa, puede afectar el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización, es por ello que múltiples autores coinciden en que la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Es fundamental que la organización conozca los recursos y capacidades con que cuenta a fin de conocer y modificar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades; al conocer y reconocer el recurso con el cual se cuenta, la organización tendrá un punto a su favor, y por ello, debe llevar a cabo acciones que desarrollen a las personas y no necesariamente a través de cursos directos ya que existen muchas maneras de capacitarse y muchas de estas son fundamentales entre ellas: permitir un libre flujo de información hacia los colaboradores, practicar una comunicación abierta y participativa, estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos, establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional, establecer criterios de inducción y re inducción al puesto y a la organización.

La inducción y la reinducción, son procesos fundamentales para el crecimiento profesional, la re inducción reorienta la integración del empleado a la cultura organizacional, informa a las personas acerca de los cambios dentro de la organización, se informa sobre cambios en la estructura y funcionamiento del puesto de trabajo y forma parte de un proceso progresivo de formación y aprendizaje de los colaboradores, la motivación es fundamental para llevar a cabo la re inducción ya que es un proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia ciertos objetivos, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

Es fundamental destacar que las organizaciones que mejor desempeño tienen en productividad, han realizado iniciativas simultáneas en diversos campos de gestión de los recursos humanos como por ejemplo: capacitaciones, participación e involucramiento, re inducción y cambios en los sistemas de remuneración y programas de alimentación de personal. Por esta razón se le presenta a EXPOMUSIC, S.A. un manual de re inducción al puesto y la organización, para que de esta forma pueda alcanzar sus objetivos.

La presente investigación radica en presentar un manual de reinducción al puesto, y presentar elementos del sistema organización y motivacional de la organización, esto con el fin de obtener mejores resultados de productividad a nivel laboral y la mismo tiempo satisfacción personal. El clima organización se fortalecerá con las diferentes actividades de desarrollo humano que se encuentran ligadas al manual.

Este informe cuenta con cuatro capítulos, uno de ellos, con el fundamento teórico que sostiene dicha investigación, luego si fue la descripción de las técnicas utilizadas e instrumentos, la muestra, la estrategia metodológica utilizada, los procedimientos de trabajo y la forma en que se recolectaron los datos, luego se presenta el manual de re inducción al puesto, así como una análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo. Y por último, se exponen las conclusiones producto de la interpretación final de la investigación y las recomendaciones propuestas por parte de la investigadora.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones guatemaltecas han crecido considerablemente, esto ha creado que sean más competitivas y que tengan una estructura lógica para que tengan mayor solidez; actualmente toda organización a nivel administrativo cuenta con una visión, misión y valores que dan a la organización seriedad y un rumbo al cual dirigirse, si bien esto sirve para alcanzar objetivos también ayuda a que los empleados reconozcan y se apropien de la organización, por ello es fundamental la formación y capacitación de los empleados y esto debe de ocupar un sitio preferente dentro de los procesos de gestión humana, ya que esto incide de forma positiva en los empleados y crea una mejor administración de la organización.

Guatemala, como muchos países de América, enfrenta hoy en día una situación difícil en varios ámbitos y el ámbito organizacional no es la excepción, tal como lo es el fracaso de una organización, lo cual viene a perjudicar el problema planteado en la presente investigación, ya que eleva el índice de desempleo. Actualmente las empresas y organizaciones están presentando mayor interés en la calidad laboral de sus colaboradores a diferencia de algunos años atrás donde únicamente la importancia radicaba en el rendimiento y en lo que generaban, sin percatarse de que el colaborador es una persona que piensa, siente y actúa.

Sin embargo, en toda organización existen cambios constantes de personal, ya sea por nuevos ingresos a plazas ya existentes o bien por desvinculaciones y recontractación de personal, siendo cual fuera el porqué del ingreso de nuevo personal a una organización se dan fenómenos que son necesario abordar ya que pueden desestabilizar la organización interna debido a los propios procesos ya establecidos; estos cambios de personal muchas veces generan mala comunicación, personas que no conocen los procesos existentes debido a la

ausencia de un proceso de inducción o a una reinducción constante, las consecuencias a dichos fenómenos es el retraso en el cumplimiento de la planificación, la falta de cumplimiento de objetivos o de un proyecto, así mismo, la rotación constante de personas dentro de una organización genera que los nuevos empleados no se encuentren identificados hacia la marca de la organización y esto genera indiscutiblemente malos servicios, pérdida de clientes, incumpliendo de trabajos, insatisfacción de los empleados y rotación de personas creando así un círculo vicioso de no acabar; algo que influye en el crecimiento organizacional es la estabilidad de sus colaboradores, dado que de ellos depende en gran medida que la organización cumpla sus objetivos.

La resistencia de identificación de los nuevos empleados puede generar pérdida de clientes, entorpecer el crecimiento de la compañía y con ello se tendrá un impacto negativo en el crecimiento de ventas y de nuevas oportunidades, así como un impacto directo en nuevas contrataciones, teniendo así un problema organizacional que creará desempleo.

De lo planteado anteriormente surgen múltiples preguntas en relación a la inducción y reinducción una de ellas ¿qué beneficios obtiene la organización a través de un proceso de reinducción? Es por ello que se creó un programa de reinducción laboral para el empleado de Expomusic S.A., esto con el objetivo de contribuir al aprendizaje del empleado y apoyar su crecimiento dentro de la organización; con esto se espera que tenga éxito en sus proyectos sociales y principalmente laborales, cualquiera que sea el lugar y las circunstancias en las que le corresponda actuar. Para la organización, el incremento de sus ventas y nuevas oportunidades se darán únicamente si cuenta con empleados capacitados y competentes que den respuesta satisfactoria a las necesidades de sus clientes. Otra incógnita que motiva la presente investigación radica en conocer ¿qué información específica debería contener un programa de reinducción? Esta interrogante busca que el empleado obtenga la información correcta para desarrollar sus actividades diarias de la mejor manera; así mismo, es importante conocer sobre la identidad personal que el colaborador tiene respecto a la

organización, de esto depende el compromiso y el desempeño laboral del mismo, por supuesto que la motivación también juega un rol importante hacia ese sentido de pertenencia. Y por último, se deseaba conocer si existe una comunicación clara entre empleados y organización, no es nada nuevo que para que una organización marche hacia una meta y logre alcanzarla debe existir una comunicación clara y directa entre ambos.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual, y esta cooperación entraña nuevos conocimientos que serán compartidos para ampliar la organización y cumplir objetivos comunes, así como para evitar problemas con sus colaboradores.

El colaborador de una organización es una persona llena de habilidades, conocimientos, actitudes, conductas y percepciones que constituyen un recurso muy valioso y variado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencias y motivación; por ello el empleado, el medio por el cual la organización tiene vínculo con sus clientes y usuarios. Por lo anterior, se ve la necesidad de crear un programa en el cual las personas, puedan desarrollarse como colaboradores activos y puedan conocer las áreas de oportunidad laboral; con ello se pretende beneficiar a la organización, instruyendo a su personal y mejorando los objetivos planteados, de esto surge la necesidad de la creación de un manual de reinducción y evaluación de contenido para los colaboradores de la organización.

La reinducción proyecta una solución a un problema organizacional que afecta el cumplimiento de objetivos, con esto se pretende mejorar el rendimiento de los colaboradores apropiándose de la organización, de lo contrario el problema se complica y se vuelca en rotación continua de personal, las nuevas contrataciones afectan el seguimiento a los objetivos y con ello también aumenta el índice de desempleo externo dado el cierre de muchas organizaciones por una mala administración de sus colaboradores.

En concreto los beneficios a nivel individual, consiste en la identificación del colaborador con la organización, generando así una relación de mutuo apoyo, entre más crezca la organización mayor crecimiento personal tendrá el colaborador y viceversa. El beneficio para la organización es el cumplimiento de sus objetivos con apoyo de colaboradores identificados con la marca; a nivel social el impacto es sutil pero fundamental, dado que habrá menos despidos y con esto disminuye el nivel de desempleo nacional, la mayor estabilidad en las organizaciones nacionales influye en la toma de decisiones de capital extranjero que quiera invertir en el país.

1.1.2 MARCO TEÓRICO

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, este sistema está conformado por personas, tareas y administración, estas partes interactúan en el marco de una estructura para cumplir objetivos claros. Cabe destacar que una organización puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Así, mismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, sea necesario que cuenten con una red de recursos.

Un grupo de trabajo es un subsistema de la organización especializado dentro de una organización, las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas; pero cuando el grupo de trabajo no se encuentra estable y bien sin motivación, existe un elemento clave en la psicología institucional.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; al realizar un estudio sobre el clima organizacional, se proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo

además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la misma estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

1.1.2.1 CLIMA LABORAL

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

“Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra”¹

El clima organizacional parece afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización; también puede afectar el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización; el análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia: El ambiente físico que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Las

¹Aiken, Lewis. Test psicológico y evaluación, Clima Laboral. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1998 p. 3

características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.; y las características personales, como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

*“La existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad”*² De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder.

En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida y democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación. La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que

²Covey, Stephen. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. La confianza. Clima Laboral. Editorial Paidós. Barcelona 1989, p. 138

pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.

La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad. Mientras que la motivación, muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

1.1.2.2 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Capital humano, es el conjunto de talentos humanos con el que cuenta una organización, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones en la planeación de objetivos para la organización. Es de destacar que este activo estratégico se encuentra en las personas, sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización.

“Es fundamental que la organización conozca los recursos y capacidades con que cuenta a fin de conocer y modificar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades; el capital humano se define en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo³”. Es importante destacar que: La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimientos, habilidades y talentos; el conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona; la habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una

³Silva, Frank. “conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. 2da. Edición. Editorial trillas. México 2001. p. 154

determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado; el talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud; el comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales; el esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Existen cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo humano las cuales son:

- 1. “Factores intrínsecos:** *Estos son factores inherentes al empleo y sus tareas, reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias particulares, aspectos agradables de la interacción social.*
- 2. Reconocimiento:** *Respeto de compañeros, experimentar la estima, también puede provenir de fuentes externas.*
- 3. Oportunidad de desarrollo:** *Oportunidad de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización.*
- 4. Recompensas económicas:** *Compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad”⁴.*

El capital humano, constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas

⁴Ibíd. P. 22

organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

“Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a las personas y no necesariamente a través de cursos directos, existen muchas maneras de capacitarse y muchas de estas son fundamentales entre ellas: Permitir un libre flujo de información hacia los colaboradores, practicar una comunicación abierta y participativa, estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos, establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional, establecer criterios de inducción y re inducción al puesto y a la organización”⁵.

1.1.2.3 INDUCCIÓN

La inducción es el proceso inicial, por medio del cual se proporcionará al nuevo colaborador la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: Los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo, como en la organización.

“La incorporación de un nuevo integrante a la empresa debe estar respaldada por una orientación adecuada, entregarle información tanto de la compañía como del trabajo que desempeñará es fundamental para los primeros días laborales. Posterior al reclutamiento, el empleado llega a un escenario de

⁵Castillo Rita del Carmen. Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Capital humano. Editorial Red Tercer Milenio. México 2012, p. 11.

*incertidumbres, lleno de inquietudes respecto a su nuevo trabajo*⁶. El proceso de inducción juega un rol preponderante para que éste se sienta informado respecto a sus nuevas labores y a la empresa a la que ahora pertenece. Unas cuantas horas de capacitación, inclusive algún gesto alentador, ayudará a que se convierta en un entusiasta de tiempo completo. El proceso de inducción, también denominado de acogida, incorporación o acomodamiento, permite al empleado sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno.

*“Es importante que el programa de inducción se implemente en todas las empresas, sean éstas grandes o pequeñas, ya que este proceso ayudará a producir en el empleado una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar su nivel de interés por el trabajo”.*⁷

Se debe tener en consideración que entre más rápido los trabajadores recién ingresados sean autosuficientes y productivos, la empresa podrá elaborar su estrategia de negocio con mayor facilidad. La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria que se divide en dos tipos: La genérica y la específica; además la inducción puede ser formal o informal.

1.1.2.4. IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

Los programas de inducción básicamente buscan facilitar a los nuevos colaboradores su integración a las políticas de la organización. Por lo tanto, la inducción es un proceso el cual tiene inmerso el gasto de tiempo, recursos y esfuerzos que a corto plazo dará satisfacción a los nuevos colaboradores quienes se sentirán identificados e importantes.

⁶ E.A., Fleishman, E.A. y, A.R. Bass Estudios de psicología industrial y del personal. Inducción. Editorial Trillas. México 1971, p. 147

⁷ Blum, Milton y James, Naylor. Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. Inducción al puesto laboral. 2da. Edición. Editorial Tillas, México 1989, 'p. 338.

Según Werther, *“así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado en su puesto sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso”*⁸ Las consecuencias serán fatales para el nuevo colaborador, sin embargo teniendo un plan de inducción se dan muchos beneficios, por ejemplo: Se reduce el nivel de angustia de los nuevos colaboradores, se logra un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben de desempeñar, las personas se hacen más productivas, existe menos deserción y el nivel de rotación disminuye.

Para que un programa de inducción funcione debe de cumplir con requisitos mínimos como los siguientes:

- **Un programa inmediato:** Al ingresar un nuevo colaborador, el programa de inducción debe ser aplicado lo antes posible, es una forma de asistir al nuevo colaborador en su proceso de adaptación a la cultura de la organización. Lo que debe tener en cuenta que la inducción puede llevarse a cabo de forma individual, es decir, no se necesita que sea grupal como lo es en un programa de reinducción.
- **Un programa completo:** Esto quiere decir, que además de mostrar el descriptor del puesto, es conveniente mostrar las raíces de la organización, su estructura, entre otras, dentro de estas los aspectos teóricos y prácticos del puesto de trabajo del nuevo colaborador.
- **Un programa técnico:** Esto indica que el facilitador quien dirige la inducción, tenga conocimiento conceptual del tema que se está mostrando; que conozca los objetivos, misión y visión de la organización; que tenga una metodología que le permita interactuar con los nuevos colaboradores; que el facilitador tenga conocimiento de los recursos didácticos más pertinentes, entre otros.
- **Programa participativo:** Un programa de inducción es conveniente que utilice herramientas pedagógicas que involucren al nuevo colaborador en

⁸ Werther, William y Heith, David. Administración de personal y recursos humanos. La inducción. McGraw Hill. México, 1996. p. 138

los temas tratados, por ejemplo: pedir opinión, mesas redondas. Es fundamental que el nuevo colaborador pueda sentirse en confianza para que pueda resolver sus dudas y miedos.

*“Los responsables directos de un programa de inducción, son las personas que trabajen en el área de gestión humana o de las personas encargadas de la contratación de nuevo personal”.*⁹

1.1.2.4.1 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN

Primera etapa

El ingreso de un nuevo colaborador entraña un complejo fenómeno ya que, envuelve todo el mundo de creencias y competencias de esta persona y choca con las expectativas y la propia cultura organizacional de la empresa, los valores que se manejan, los antiguos colaboradores, los grupos ya establecidos y los subgrupos, desde la hora del café hasta la toma de decisiones están ligadas a esta cultura organizacional ya establecida.

La ansiedad que siente el nuevo colaborador está repleta de sentido, ya que existen miedos que surgen en el momento de la contratación, de la vivencia del choque cultural; es conveniente que las personas responsables de la recepción de nuevos colaboradores se pregunte: ¿Está la organización preparada para recibir nuevo talento? Y la importancia de esta pregunta radica en el posterior resultado, ya que se transmite un mensaje de seriedad, respeto y compromiso, o bien, por el contrario se puede caer en indiferencia, hostilidad y despreocupación; en esta primera etapa se proporciona información sobre la organización, se establecen criterios, se muestra la misión, visión, valores, una retrospectiva general de la organización, se hace un repaso a las políticas y procedimientos, se muestran los días de asueto, los salarios etc.

⁹Valle, R. “Gestión estratégica de recursos humanos. Inducción Organizacional. Editorial Addison Wesley Iberoamérica EEUU. 1995. p. 620

Segunda etapa

“En esta etapa la persona que da el seguimiento es el jefe inmediato, o bien se puede delegar esta tarea un empleado con conocimiento de la organización. En esta etapa se da información sobre las actividades concretas del puesto, la seguridad, una visita por el lugar, lo que se busca es que el nuevo colaborador se sienta acogido”¹⁰. La persona encargada debe de explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo.

Tercera etapa

Se realiza una evaluación, se da seguimiento, bajo la supervisión de recursos humanos conjunto con el jefe inmediato. Esta tercera etapa se realiza entre la primera y segunda semana luego del ingreso del colaborador. Esto sirve principalmente, para que el colaborador no se sienta desorientado y pueda esclarecer preguntas que le surjan al puesto de trabajo, esta tercera etapa es fundamental y marca el proceso de inducción.

1.1.2.4.2 VENTAJAS DE LA INDUCCIÓN

Es fundamental, ya que el nuevo colaborador puede identificarse con la organización y esto da como resultado una mayor implicación en el giro de la empresa. Disminuye los niveles de ansiedad y angustia de los nuevos colaboradores. El nuevo colaborador recibe la información general acerca de la organización, conoce las reglas, las políticas, el procedimiento y esto implica una mayor adaptación al puesto. Disminuye la rotación de personal, esto se da gracias a que los colaboradores conocen los reglamentos de la organización y de las consecuencias derivadas de su incumplimiento.

El jefe inmediato puede explicar al nuevo colaborador su posición según el organigrama de la organización.

¹⁰Kolb, Rubin. Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones. Volumen 1. Editorial Paidós México 1997, p. 360

El nuevo colaborador es instruido de acuerdo con los requerimientos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

1.1.2.4.3 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

“Este proceso debe de realizarse con tiempos establecidos y con una logística precisa, debe ser realizada conjunto el departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato, a través del denominado programa de integración o programa de inducción; este programa de inducción contiene información referente a lo siguiente:

- 1. La organización, la historia, su visión, misión y valores.*
- 2. El giro a lo que se dedica la organización.*
- 3. Los derechos y deberes del personal.*
- 4. El contrato de trabajo.*
- 5. Los beneficios y servicios que tiene para el colaborador.*
- 6. Políticas y normas internas.*
- 7. La presentación del nuevo colaborador.*
- 8. Se entrega el descriptor de puesto.*
- 9. Se da a conocer el horario, el salario, las prestaciones y las oportunidades (si es que existen) de crecimiento en la organización.”¹¹*

Existen elementos fundamentales a los cuales prestarles atención en un programa de inducción, los cuales son; las políticas del personal, condiciones de la contratación, plan de beneficios para el trabajador, días de descanso, el trabajo a desempeñar y forma de pago, entre otros. El programa de inducción de ninguna manera significa únicamente la transmisión de información referente a los aspectos de la organización, esto es únicamente una inducción general.

¹¹Bohlander, Shell. Administración del recurso humano. Principios de inducción. Editorial Note. Novena Edición. México 2005. P. 76.

1.1.2.4.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La etapa del proceso de inducción es la evaluación de los resultados. Estos resultados se pueden evaluar a corto, mediano y largo plazo, por ejemplo en corto y mediano plazo, a partir de los niveles de eficiencia del empleado y en el mediano y largo plazo a través del grado de identificación del nuevo colaborador hacia la organización.

Para evaluar la eficiencia del programa de inducción se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Determinar si la inducción logró la adquisición de los conocimientos necesarios para el cumplimiento del trabajo, así como la simulación del esquema conductual.
- Verificar si los materiales, documentos, técnicas y procedimientos empleados son efectivos.
- Verificar si los resultados obtenidos con la inducción, presentan relación con las metas y objetivos de la organización.

La evaluación del programa de inducción permite la retroalimentación necesaria en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, de esta forma se puede modificar y mejorar los programas de inducción para que permitan cada vez una oportuna y adecuada inserción laboral de los futuros colaboradores.

1.1.2.5 PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

“Reorienta la integración del empleado a la cultura organizacional, informa a las personas acerca de los cambios dentro de la organización, se informa sobre cambios en la estructura y funcionamiento del puesto de trabajo”¹². Otra definición es que el proceso de reinducción al igual que la inducción, forman parte de un proceso progresivo de formación y aprendizaje de las personas, indispensable

¹² Torrealba, Bernardo. Psicología de la organización. Programa de Reinducción. Editorial Prentice Hall Internacional. Madrid 1975. p. 145

para su desarrollo humano en la organización y para que ésta pueda cumplir adecuadamente su misión. El desarrollo de un programa de reinducción se realiza teniendo en cuenta el contenido y duración del programa de inducción al personal, descrito anteriormente. Para ello, se tendrá en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño del personal, los resultados de las evaluaciones independientes, entre otras. Los programas de reinducción es conveniente impartirse para todos los colaboradores, está estratégicamente planeado para la reorientación e integración a la cultura organizacional.

La reinducción, en concreto, busca crear un espacio para que los colaboradores se enteren de los cambios en la organización, actualicen sus conocimientos respecto a los énfasis de cada administración, de la organización en forma general, en cuanto a las normas y decisiones para la prevención y seguridad laboral; sirve para que los colaboradores se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de la organización. Aunque principalmente, el objetivo fundamental del programa de reinducción, es buscar el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad con la organización.

Entre los contenidos que se recomiendan están la actualización y avances normativos de la organización; los beneficios alcanzados por los colaboradores; redefinición de la misión, visión y valores, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información.

1.1.2.5.1 LA MOTIVACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA RE-INDUCCIÓN

Se define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede

estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización.

Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada parte se había planteado. Por ello, para mejorar la motivación de los trabajadores se debe tener en cuenta en primer lugar identificar las características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable; durante el proceso de reinducción, es fundamental comunicar el sentimiento que se está teniendo sobre los procesos de la organización y el colaborador puede expresar abiertamente sus frustraciones en cuanto a la labor que desempeña.

Es importante también tomar en cuenta las necesidades de la propia organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos parte de ellas, y la organización también.

Finalmente algo que puede lograr resultados importantes en término de un mejor desempeño, consiste en establecer premio y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la

gestión de las personas. Todo esto debe de ir incluido en un protocolo en el programa de reinducción.

1.1.2.6 MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES

El papel de la gestión de recursos humanos (GRH) en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina. No obstante, hay estudios que muestran el papel preponderante que la GRH tiene en la mejora de la productividad, sobre todo en el modelo de la producción depurada. Parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero que las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico. Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas re-estructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general.

Las organizaciones que mejor desempeño tienen en productividad, han realizado iniciativas simultáneas en diversos campos de gestión de los recursos humano: capacitación, participación e involucramiento, en reinducción, cambios en los sistemas de remuneración y programas de alineación o dirección del personal.

“Este modelo es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación

puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo”¹³.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

1.1.2.6.1 Modelos

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

Modelo Funcional

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que

¹³Chiavenato, Ibalberto. Administración de recursos humanos. Modelo por competencia. México 2003. Editorial McGraw Hill. p. 125

modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Modelo Constructivista

“En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta

perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos”¹⁴

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

1.1.2.7 DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Las descripciones de puestos por competencias laborales, nacen de la necesidad de determinar cuándo una persona es competente para realización de cierta función, a través de la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, inherentes al puesto que ocupa. En este sentido describir el cargo significa relacionar ¿qué hace el ocupante? ¿cómo lo hace? ¿en qué condiciones lo hace? y principalmente ¿por qué lo hace? la descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

Tener un conocimiento real del puesto de trabajo dentro de una organización es de suma importancia para el alcance de los objetivos organizacionales. En ese sentido las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión. La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos. Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.

¹⁴Wayne Monday. Administración de recursos humanos. Las teorías de recursos humanos, editorial Primera. México 2005. p. 75

Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes, las funciones pueden ser las mismas, sin embargo, variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.

“Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen. Las descripciones de puestos por competencias laborales agregan valor especial al quehacer de toda organización, debido a que están formadas por factores que lo distinguen de los demás puestos”¹⁵

1.1.2.7.1 TIPOS DE DESCRIPTOR DE PUESTO

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Descripción genérica

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de contador mayor incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas, o las unidades organizacionales menores dentro del departamento contable del que depende el puesto.

Descripción específica

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de

¹⁵ Jericó Pilar. Gestión del talento humano. Descriptor de puestos. Editorial Prentice.México 2006. P. 85

las más pequeñas unidades organizacionales. Debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro de la organización.

Con esto se concluye que para poder elaborar una reinducción es preciso evaluar la descripción del puesto e identificar si la persona corresponde a la misma.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Descripción de la muestra

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa EXPOMUSIC, S.A., ésta se encuentra ubicada en la 3ra. Avenida 2-20 zona 2, cuenta con 20 empleados. Se realizó en el mes de octubre y noviembre del año 2013. Las características de la población son: Sexo masculino y femenino, oscilan entre las edades de 20 a 40 años, con ello se pretendió fomentar la identificación organizacional de los colaboradores de Expomusic, S.A., y a partir de esta investigación se propuso a Expomusic S.A. un programa de reinducción para apoyar en el desarrollo de sus colaboradores; se utilizó una muestra no aleatoria intencional de 20 personas, para obtener información confiable referente al objeto de estudio.

2.1.2 Técnica de recolección de datos

2.1.2.1 La observación

Esta técnica coadyuvó a conocer el clima laboral de la organización, se realizó con el fin de obtener información detallada de algunos aspectos de la investigación, tales como la actitud, las aptitudes, las relaciones interpersonales, el desempeño, entre otros. Esta herramienta fue utilizada durante todo el proceso de la investigación.

2.1.2.2 La entrevista

La entrevista fue una herramienta utilizada durante la etapa final de la investigación, se aplicó de forma individual a los colaboradores de Expomusic, S.A. se realizó mediante una conversación estructurada con un tiempo estimado de 15 minutos por colaborador.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Observación

Este instrumento se utilizó, para realizar un diagnóstico sobre las condiciones laborales en las que se encuentra el área de trabajo de la población meta de estudio. Ayudó a conocer si los empleados están identificados con su organización, también se pudieron obtener datos sobre acciones mal realizadas por parte de colaboradores en su puesto de trabajo. Estuvo constituido por una lista de cotejo, dividida de la siguiente manera: conocer la historia de la empresa, práctica los valores de empresa, si el colaborador conoce los horarios de la empresa, cuáles son los trámites que debe hacer en recursos humanos, cuántos departamentos hay dentro de la empresa, conoce el nuevo giro de la empresa, no ayudó a conocer las relaciones interpersonales y la actitudes de los colaboradores; ello con el fin, de establecer los parámetros para la elaboración del programa de reinducción; esto ayudó para fomentar la identificación organizacional de los colaboradores.

2.2.2 Entrevista semi-estructurada

La entrevista semi-estructura fue una herramienta dirigida a los socios de la empresa para conocer cuáles son los contenidos y la información que desean sea de conocimiento de sus colaboradores. Con esta información se inició el proceso de reinducción. La entrevista contó con veinte interrogantes, con las cuales se pudo determinar lo siguiente: conocer si los socios saben lo que es un programa de reinducción, si conocen los beneficios del programa de reinducción, qué consecuencias tanto positivas como negativas tendría un programa de reinducción, si los socios conocen el costo y el tiempo que se invierte en un programa de reinducción, se pretende medir también si los socios han considerado la cantidad de empleados que tendrían menor y mayor dificultad en realizar un programa de reinducción.

2.2.3 El cuestionario

Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se realizó a los trabajadores de la organización con el objetivo de recopilar información que contribuyó a esclarecer si los colaboradores se encuentran identificados con la organización; esto ayudo a establecer si los colaboradores conocen y aplican las políticas de la organización.

2.2.4 Técnicas de análisis estadístico

Por las características de la investigación los datos obtenidos sirvieron para identificar las condiciones actuales de la empresa, por lo tanto se realizó un programa de reinducción a la organización dirigido a todo el personal de Expomusic, S.A. De la misma manera se ofrece un análisis cualitativo en el que se detallan los datos más importantes extraídos de los instrumentos. Se realizaron graficas de tipo pastel para representar porcentualmente los resultados y así poder apreciar de una forma visual la información.

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

La empresa en donde se realizó la investigación, está ubicada en la zona 2 de la ciudad de Guatemala, cuenta con oficinas administrativas, cuatro en total; en cuanto a infraestructura es un edificio de 3 niveles, siendo el primer nivel para ventas y mercadeo, y los dos siguientes niveles de oficinas administrativas, el comedor y los servicios sanitarios, cuenta con iluminación natural, y artificial en donde lo requiere, ventilación con A/C en el área administrativa, esta construida de block y cuenta con fundición de terraza para el techo del tercer nivel, es un edificio seguro dado que cuenta con circuito cerrado y un oficial de seguridad en la entrada.

3.1.2 Características de la población

Se trabajó con una muestra de 20 colaboradores de la empresa de diversas edades, quienes trabajan con una antigüedad de más de seis meses, todos con formas diferentes de comportarse y de ser, se tuvo la buena disposición de participar en la investigación y la momento de ser abordados para enriquecer más las respuestas se mostraron colaboradores, y con mucha atención.

Las características de la población son: Sexo masculino y femenino, oscilan entre las edades de 20 a 40 años, con ello se pretendió identificar las necesidades de cada empleado y de la compañía; por lo que se utilizó una muestra no aleatoria intencional de 20 personas, para obtener información confiable referente al objeto de estudio.

El género que predomina en esta empresa, es el masculino según lo observado, teniendo un mayor número de hombres que mujeres; la mayor parte

de la población es católica con nivel de educación medio y un nivel socioeconómico medio bajo. Se pudo observar en esta empresa, una buena disposición a colaborar con la investigación, en cuanto a la aplicación de los instrumentos y el diálogo, lo cual ayudó a obtener de una buena manera los resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.2 INTERPRETACIÓN GLOBAL

Esta investigación se realizó en la empresa EXPOMUSIC, S.A., y se fundamentó un tema indispensable para cualquier empresa, la reinducción, lo interesante fue entrelazar el clima organizacional, el desarrollo humano, la inducción y finalizar con la reinducción a la empresa, se vio como la satisfacción del colaborador está ligado al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa; por otro lado, la falta de un plan de reinducción afecta el clima laboral, ocasiona situaciones de conflicto y principalmente de bajo rendimiento y falta de compromiso. En esta investigación se pudo observar y evidenciar la importancia que tiene un programa de reinducción, esto debido a que la actitud se encuentra ligada al cumplimiento de objetivos y se desarrolla al identificarse con la empresa. Los comportamientos de las personas en su ámbito laboral; la inducción y posteriormente la reinducción ayudan a que exista un clima laboral estable y que sus colaboradores desarrollen lealtad y se sientan comprometidos con la empresa. Desde el empleado operativo así como la alta gerencia de una empresa deben de conocer tanto la misión, visión y valores de donde trabajan, sin embargo, no es únicamente el hecho de conocer sino aplicar, principalmente los valores en su cotidianidad.

Con el apoyo de una lista de cotejo de observación se pudo constatar que en la mayoría de los colaboradores de EXPOMUSIC, existe un clima laboral positivo. Las relaciones interpersonales generalmente son: de calidez, responden a sus obligaciones, tiene buenas relaciones entre sí, existe respeto mutuo y son amables.

La empresa muestra que sus trabajadores tienen conocimiento de las reglas, horarios, procedimientos y normas, esto dado que se les recalca en cada

ocasión que se puede, sin embargo, existe un sentimiento de molestia, esto debido según los colaboradores refieren a una falta de capacitación y apoyo que según ellos debe de ser continuo.

Los colaboradores en un porcentaje alto, conocen lo que significa una proceso de inducción, esto bien porque han trabajado en otras empresas y han tenido la experiencia o bien porque dentro de EXPOMUSIC, S.A., la recibieron al ingresar en años anteriores. Los colaboradores piensan que si se han cumplido las promesas de contratación a excepción de los asensos, ya que comentan que es difícil y en raras ocasiones ha sucedido un ascenso. .

Aunque existe inconformidad de algunos de los colaboradores se puede ver que existe un ambiente formado entre los mismos compañeros adecuado para realizar sus labores esto fortalece al equipo de trabajo, sin embargo, cada uno tiene objetivos y metas diferentes y esto es lo que al final hace que la empresa no cumpla sus objetivos y metas en el tiempo establecido.

La falta de identificación y lealtad a la empresa es evidente entre sus colaboradores, ninguno de los colaboradores identifican los valores de la empresa por ello no los ponen en práctica, únicamente un porcentaje tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa, esto puede generar falta de sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa.

Por ello, se puede determinar que la reinducción al puesto es fundamental para que los colaboradores de EXPOMUSIC, S.A. puedan desarrollar un sentido de pertenencia, se sientan identificados con el que hacer de la empresa y de esta forma se logre la unificación de criterios y el cumplimiento de metas y objetivos, aumentando de esta forma los ingresos y mejorando de forma considerable el bienestar mental de los colaboradores.

A continuación estimado lector se le presentara un programa de re inducción, el cual te guiara para la aplicación del mismo:

EXPO

MUSIC

Producciones
& Outsourcing

Programa de Re-inducción

PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

EXPOMUSIC, S.A.

--PROPUESTA--

INTRODUCCIÓN

Con el principal objetivo de ampliar la información acerca de este estudio y tomando en cuenta los resultados obtenidos, surge la propuesta del programa de reinducción para el personal de la empresa EXPOMUSIC, S.A., el cual comprende tres etapas fundamentales que tiene como finalidad que el colaborador se identifique con la marca y que desarrolle lealtad organizacional.

Etapas 1. Reinducción a la organización. En esta etapa del programa lo que se pretende alcanzar la vinculación del empleado hacia la empresa por medio de:

Historia: La organización fue formada por el propietario Francisco Velásquez en el año 1996, y contaba solo con dos empleados que eran sus dos sobrinos, en ese momento se dedicaron a la organización y planeación de actividades y eventos. Después de dos años, se vio en la necesidad de contratar más personal para poder atender más empresas y ofrecer una gama amplia de servicios como organización de convivios, aniversarios, selección y contratación de personal, creación y confección de uniformes para empresas, provisión de canastas navideñas y artículos varios. En el año 2012 se unieron tres socios a la organización con quienes desarrollo e implemento nuevos servicios y proyectos dentro de la organización.

Visión: Ser la mejor empresa a nivel nacional de servicios, producciones y outsourcing a nivel nacional dentro del territorio de Guatemala, C.A.

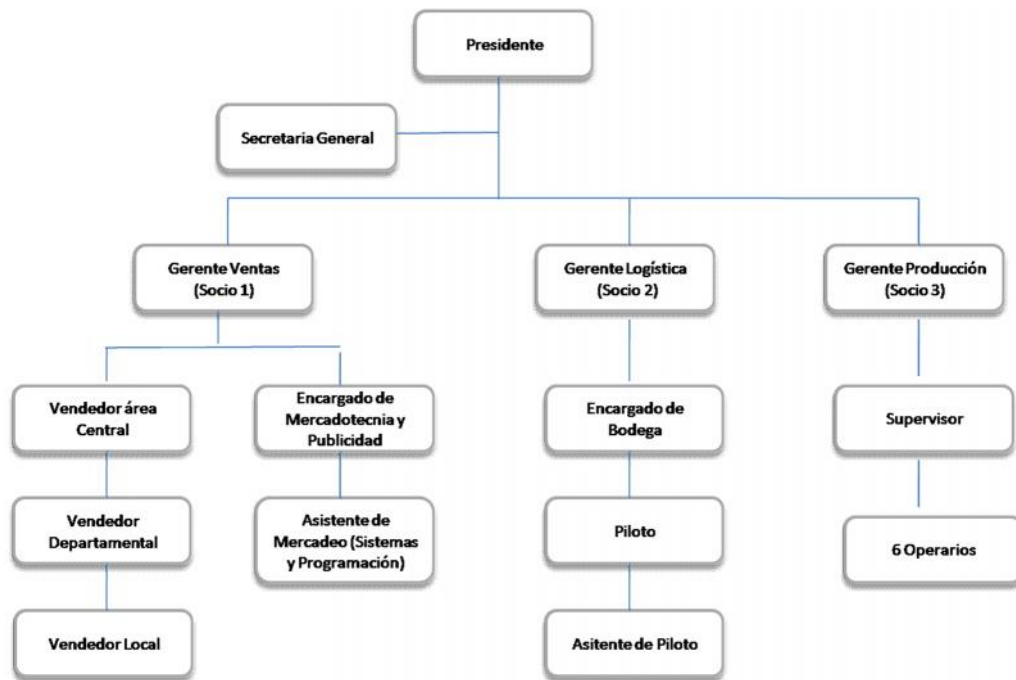
Misión: Ser la mejor empresa a través de un buen servicio, dedicación y respeto al cliente por medio de amabilidad, comunicación y responsabilidad, practicando los valores de nuestra organización.

Valores: La compañía cuenta con los siguientes valores que son esenciales para poder alcanzar nuestra visión.

- a. La Honestidad que se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
- b. La Humildad que es la cualidad de ser modesto y respetuoso.
- c. La Laboriosidad se refiere al gusto por trabajar y esforzarse en conseguir objetivos sin rendirse.
- d. La Lealtad, es la fidelidad o devoción hacia la empresa, sus recursos y sus clientes y
- e. La Responsabilidad que es realizar satisfactoriamente o completar una tarea en cuanto a puntualidad y entrega del trabajo.

Productos y Servicios: impresión y entrega de reconocimientos en madera y vidrio, impresión de diplomas, proceso completo de reclutamiento y selección de personal, armar y entregar canastas y regalos navideños, de verano y de aniversario de empresas, creación y confección de uniformes, impresión de tickets, brazaletes y boletos para actividades, montaje de eventos como bodas, quince años, convivios, etc.

Estructura Organizacional: A continuación presentaremos el organigrama de la institución para que puedan conocer e identificar el orden jerárquico de la organización y la persona encargada deberá detallar las funciones que tiene cada persona dentro de la organización y la relación que tendrán con cada uno de los colaboradores.



Etapa 2. Reinducción al área laboral . En esta etapa se pretende lograr que los empleados se identifiquen con su área de trabajo y desarrollen sus actividades de manera que la empresa pueda crecer. Esto lo lograremos a través de:

Atención al Cliente: El propósito principal es que el colaborador comprenda que un cliente no es solo una persona externa a la empresa sino que también lo son sus compañeros de trabajo. La atención al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes y es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una persona para que el cliente interno/externo obtenga el producto en el momento y lugar adecuado para asegurar un uso correcto del mismo y generar así un nivel alto de satisfacción.

Objetivos Estratégicos: Estos resultan de las necesidades de la compañía en cuanto a crecimiento y expansión de su cartera. Algunos objetivos generales de la empresa son:

- a. Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado.
- b. Aumentar las exportaciones.

- c. Aumentar la cartera de clientes
- d. Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
- e. Incrementar la productividad.
- f. Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional.
- g. Aumentar las ventas.
- h. Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.

Todo esto será explicado de acuerdo a los intereses de la compañía y del manual de objetivos diseñado por los socios y propietario de la misma.

Procedimientos Laborales: Estos deben ser explicados por el encargado de recursos humanos y el jefe inmediato de cada persona, dado a que están planteados y diseñados de acuerdo al área de trabajo y las actividades que va a realizar cada trabajador. Con lo cual se pretende que la empresa mantenga un orden y eficiencia en sus procesos.

Normas y Reglas Generales: Las reglas de trabajo escritas pueden contribuir de manera importante a informar a sus empleados lo que se espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas. Una persona a la que se ha advertido que ciertos tipos de conducta son inaceptables no puede alegar ignorancia cuando incurre en la conducta prohibida. En esta parte el encargado deberá presentar de manera escrita las reglas de la empresa y explicarlas de manera detallada para que el empleado pueda entenderlas y ponerlas en práctica más fácilmente.

- a. Puntualidad
- b. Aseo Personal
- c. Responsabilidad
- d. Práctica de Valores de la empresa
- e. Área de trabajo limpia

- f. Obedecer órdenes de superiores
- g. Vestimenta adecuada
- h. Uso adecuado de herramientas
- i. No palabras obscenas
- j. Respeto y ayuda a compañeros

Etapa 3. Desarrollo de identidad con la empresa. En esta etapa se presentan los logros de la compañía como herramientas para que el empleado se desarrolle de mejor manera dentro de la compañía.

Presentación de Logros y Resultados: En esta etapa se pretende que el trabajador se identifique con los logros de la empresa y sepa que ha contribuido al logro de los mismos. Estos resultados serán presentados por los socios de la compañía.

Autoestima: El colaborador necesita herramientas que lo ayudaran a desarrollar de mejor manera su trabajo y a tener mas confianza al momento de tratar con los clientes ya sean externos como internos. La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción que tenemos de nosotros mismos y por eso es importante que las personas puedan tener una buena percepción de si mismos para que puedan atender a cualquier persona alrededor sin tener algún prejuicio o pensamiento negativo.

Trabajo en Equipo: Esta herramienta va ahunada a la Autoestima porque una persona que no tiene buena autoestima le va a ser difícil socializar con sus compañeros de trabajo. Dentro del trabajo en equipo existen varios aspectos que debemos tener en cuenta como el respeto que fomentan entre los trabajadores en

un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. Esta parte deberá ser explicada a detalle para mejor comprensión con lo que se pretende que exista un ambiente de armonía dentro de la empresa y fluyan de mejor manera los procesos.

La bases de la propuesta tienen como fundamento el marco teórico desarrollado en el capítulo I y se justifica en función de los resultados del análisis e interpretación de resultados del capítulo III. Además se pretende alcanzar el principal objetivo de una reinducción que es la vinculación del empleado con la compañía.

JUSTIFICACIÓN

Debido a que en la actualidad las empresas no cuentan con un programa formal de reinducción estructurado y adecuado del proceso, que permita la planificación, objetivos y estrategias, lo que repercute en la adaptación y la identificación del colaborador con la empresa y tomando en cuenta el presente informe, se realiza la presente propuesta del programa de reinducción y una guía para dicho proceso, el material didáctico ya queda a discreción del departamento de RRHH o bien de gerencia para su aplicación.

OBJETIVOS

- Proporcionar información clara y precisa sobre la empresa, que permita al colaborador aclarar cualquier duda que se le presente y tener conocimiento acerca de la empresa a la que él pertenece.
- Constituir como material formal didáctico el manual de reinducción que se propone, el cual permita resumir la información a cada colaborador.
- Desarrollar sentido de pertenencia e identidad a la empresa con base en los objetivos y estrategias de la empresa.

POLITICAS

- El programa de reinducción deberá ser permanente y de carácter obligatorio para el personal de la empresa EXPOMUSIC, S.A.

- Deberá actualizarse según los requerimientos necesarios de la empresa debido a cambios efectuados a lo largo del tiempo.
- Deberá ser de conocimiento general en toda la empresa.
- Se le dará copia del programa a cada jefe para su información.

ESTRATEGIAS

- Presentar la propuesta del programa a los directivos de la empresa EXPOMUSIC, S.A. para su análisis y luego para su aprobación.
- Una vez aprobado llevar a cabo la ejecución del mismo con el personal de la empresa EXPOMUSIC, S.A.
- Desarrollar la actividad utilizando de manera adecuada las instalaciones, mobiliario y equipo de organización maximizando el empleo de los costos.
- Dar una charla general al personal de la empresa para información de las nuevas reformas del programa de reintucción.

ORGANIZACIÓN

La primera etapa y segunda etapa serán impartidas por el gerente o bien con la persona que tenga mayor tiempo dentro de la organización y conozca la visión, misión, valores y principalmente las estrategias para el cumplimiento de objetivos. La tercera etapa será encargada a un profesional externo que conozca sobre el desarrollo de identidad y lealtad organizacional, o bien alguien dentro de la empresa que tenga estos conocimientos.

CLAVES PARA EL LOGRO

Los requisitos para garantizar la efectividad de este programa de reintucción.

- Debe de ser inmediato, es decir, este programa debe ser puesto en marcha lo antes posible.
- Completo, significa que además este programa, debe plantear y analizar la empresa en su totalidad.

- Técnico, es decir que la persona que dirija la reintucción debe tener: Conocimiento sobre el tema, la historia y recursos de la empresa, que conozca los objetivos de la empresa.
- Es fundamental utilizar una metodología flexible que permita manejar con propiedad al grupo
- Debe ser participativo: El programa de reintucción deberá utilizar pedagogías con estrategias que involucren activamente al colaborador en los propósitos de la empresa.
- Apoyo de todo el equipo de trabajo, es decir que participen a nivel operativo y de gerencia.
- Darle continuidad y seguimiento a dicho programa de reintucción para el aprendizaje de sus colaboradores.

**CALENDARIZACION DEL PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EXPOMUSIC,
S.A.**

Cuadro 1

ETAPA	CONTENIDO	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
Etapas I, reintucción a la organización	Historia de la empresa, misión, visión, valores, producto y servicio, estructura organizacional	5 horas	Gerente o bien persona de mayor jerarquía de la empresa.	Papelografos, cañonera, lap top, programa de reintucción, manual de normas y reglas.
Etapas II, reintucción al	Atención al cliente, objetivos estratégicos ,procedimientos	6 horas	Responsable de	Papelografos, cañonera, pc,

área laboral	laborales, , normas y reglas	recursos humanos	manual de normas y reglas. Manual de Procedimientos
---------------------	---------------------------------	------------------	---

Etapas III, desarrollo de la identidad con la empresa	presentación de logros y resultados trimestrales. Autoestima y trabajo	8 horas	Responsable de Recursos Humanos y socios	Didácticos
--	--	---------	--	------------

CONCLUSIONES

- Toda compañía necesita hacer mejoras en sus procesos para lograr alcanzar una meta, por lo que es importante tener informado al personal de cualquier cambio o mejora que vaya a hacerse dentro de la organización, es por esto la importancia de crear un programa de reinducción para Expomusic, S.A.
- Un programa de reinducción mejorara las habilidades y aumentara los conocimientos de los trabajadores de Expomusic, S.A. mejorando sus habilidades y competencias en la organización.
- Cuando un programa de actualización de información hacia los empleados como la reinducción se pone en práctica, todos trabajaran en común acuerdo para alcanzar los mismos objetivos de la organización, desde el propietario hasta el operador de mejor jerarquía.

RECOMENDACIONES

- Para que una empresa pueda realizar un programa de reinducción en una organización , debe haber algún cambio dentro de la organización que sea de total relevancia a los empleados y a la compañía.
- Es importante que la información que vaya a incluirse dentro del programa de reinducción este planteado de acuerdo a los objetivos de la empresa y aprobado por los propietarios o socios de la misma.
- Para que un programa de reinducción tenga mayor efectividad deben estar incluidos desde el propietario hasta el empleado de menor jerarquía, para trabajar en conjunto por los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Ibalberto, Administración de recursos humanos. “La persona como centro de la organización”. Editorial McGraw Hill. 500 págs.

Kolb, Rubin. Problemas contemporáneos.” Psicología de la organización”. Volumen 1. Editorial Paidós. México 1997. 425. págs.

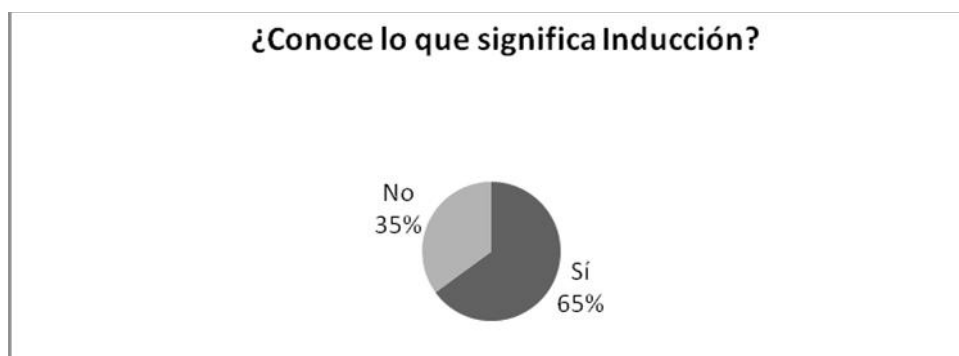
Stephen, Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Editorial Paidós, Barcelona 1989. 345 págs.

Valle, R. Gestión estratégica de recursos humanos. Editorial Addison Wesley Iberoamérica. EEUU 1995. 360 págs.

3.3 ANALISIS CUANTITATIVO

3.3.1 Gráficas

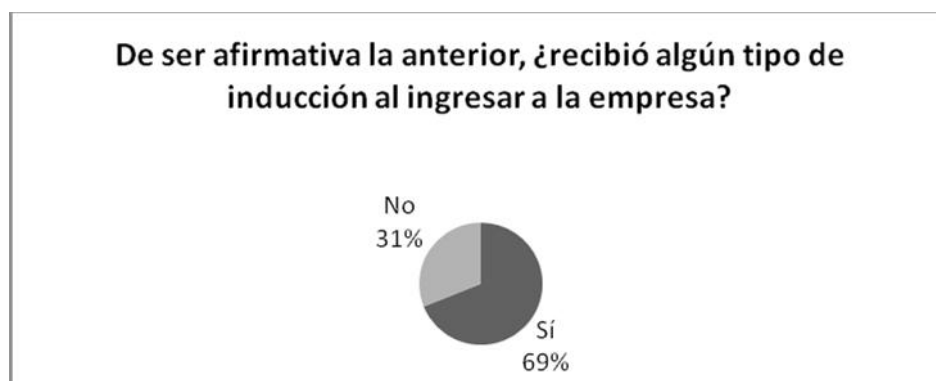
GRÁFICA # 1



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 65% de los trabajadores de Expomusic, S.A. conoce lo que significa el término inducción y solamente un 35% lo desconoce

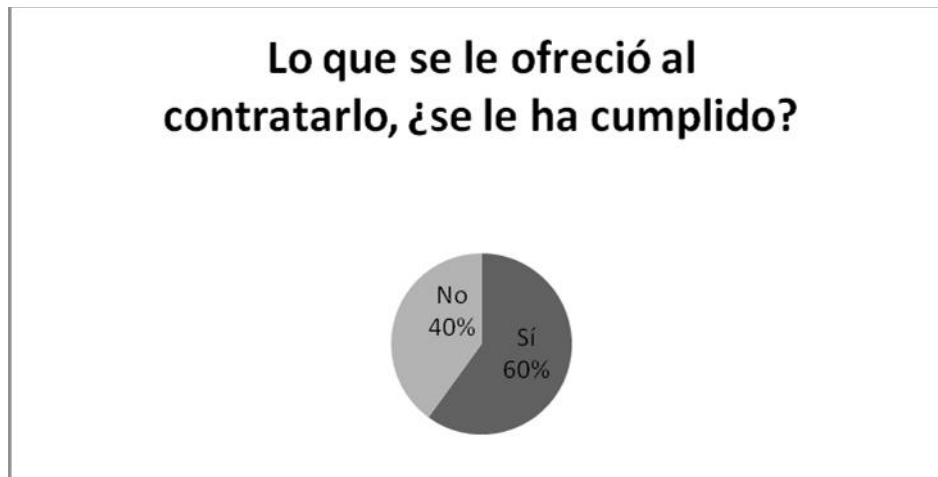
GRÁFICA # 2



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 69% de los trabajadores de Expomusic, S.A. y que contestó en forma afirmativa a la interrogante 1 sí recibió inducción al ingresar a la empresa, mientras que el 31% de los que respondieron en forma afirmativa a la interrogante 1 no la recibió

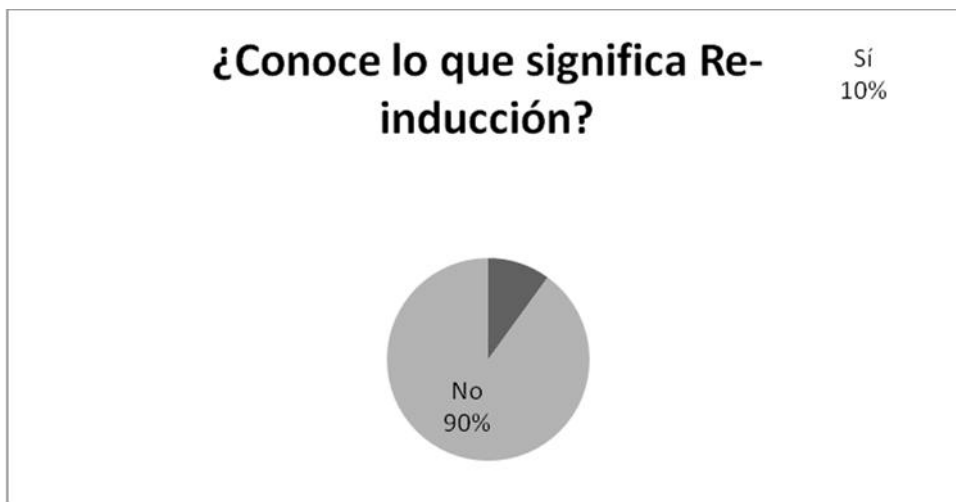
GRÁFICA # 3



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que al 60% de los trabajadores de Expomusic, S.A. sí se les ha cumplido lo que se les prometió en el momento de la contratación, mientras que al 40% no se les cumplió.

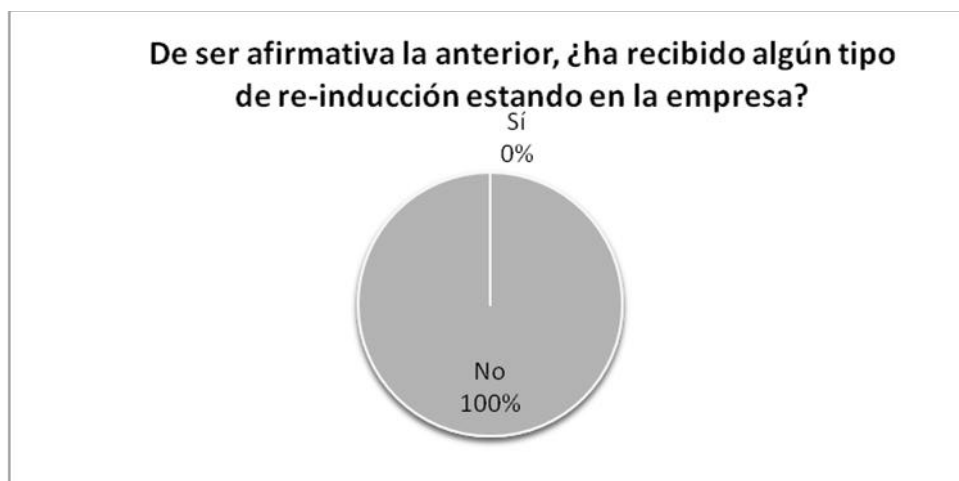
GRÁFICA # 4



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 10% de los trabajadores de Expomusic, S.A. conoce lo que significa el término re- inducción y el 90% lo desconoce.

GRÁFICA # 5



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que del 10% de trabajadores de Expomusic, S.A. que respondieron en forma afirmativa a la pregunta 4, el 100% no ha recibido reinducción en la empresa.

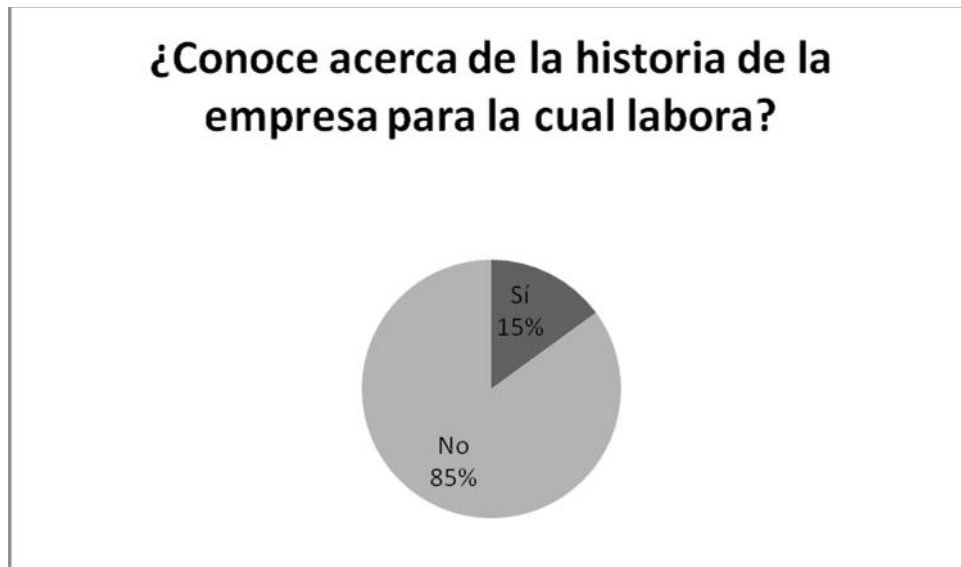
GRÁFICA # 6



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 30% de los trabajadores de Expomusic, S.A. tiene menos de un año de estar laborando en la empresa, un 35% tiene entre uno y dos años y, un 35% más de dos años.

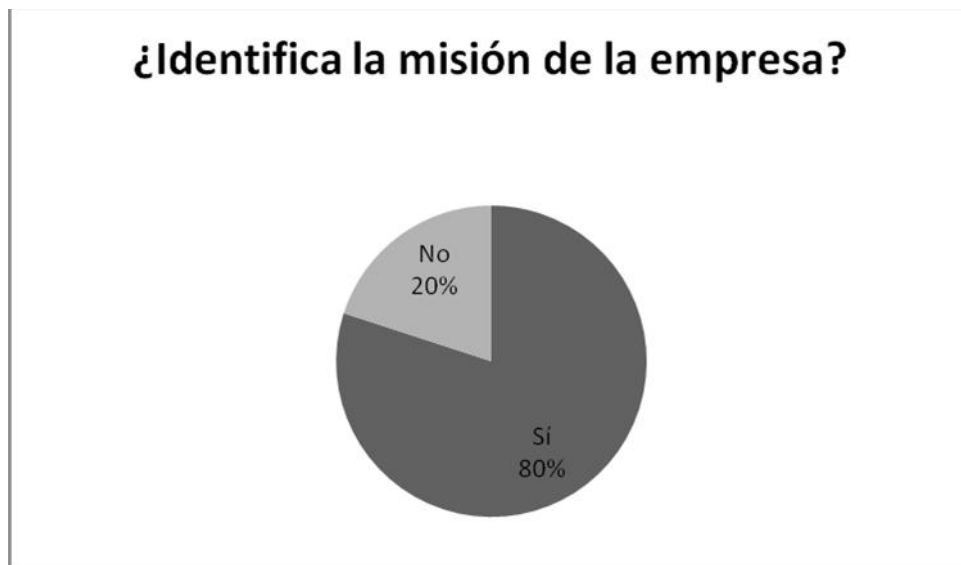
GRÁFICA # 7



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 15% de los trabajadores de Expomusic, S.A. conoce acerca de la historia de la empresa para la que labora, mientras que un 85% no la conoce.

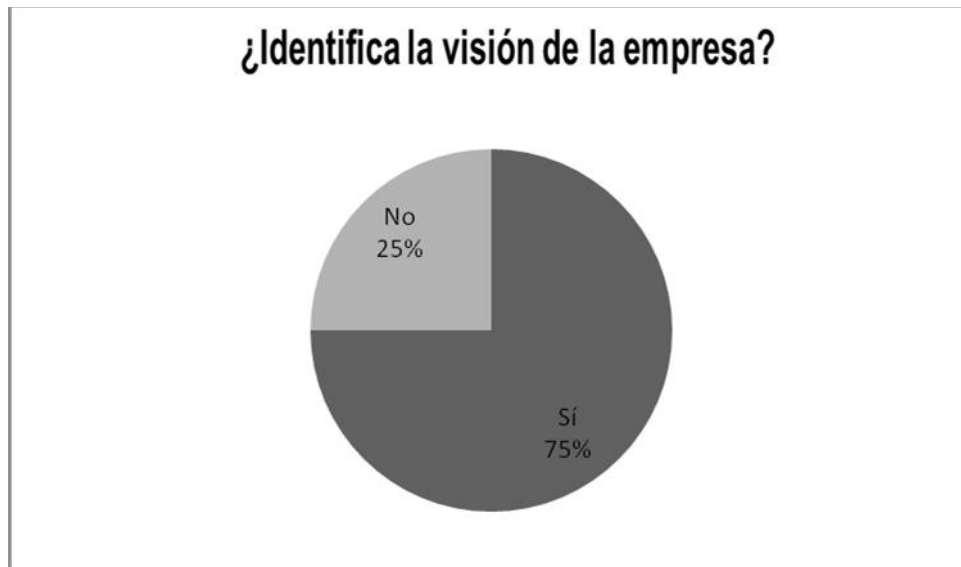
GRÁFICA # 8



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 80% de los trabajadores de Expomusic, S.A. conoce la misión de la empresa y únicamente un 20% la desconoce.

GRÁFICA # 9



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 75% de los trabajadores de Expomusic, S.A. conoce la visión de la empresa, mientras que un 25% la desconoce.

GRÁFICA # 10



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 100% de los trabajadores de Expomusic, S.A. desconoce los valores que rigen a la empresa para la que laboran.

GRÁFICA # 11



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 80% de los trabajadores de Expomusic, S.A. se sienten identificados con la empresa, mientras que un 20% no se siente identificado.

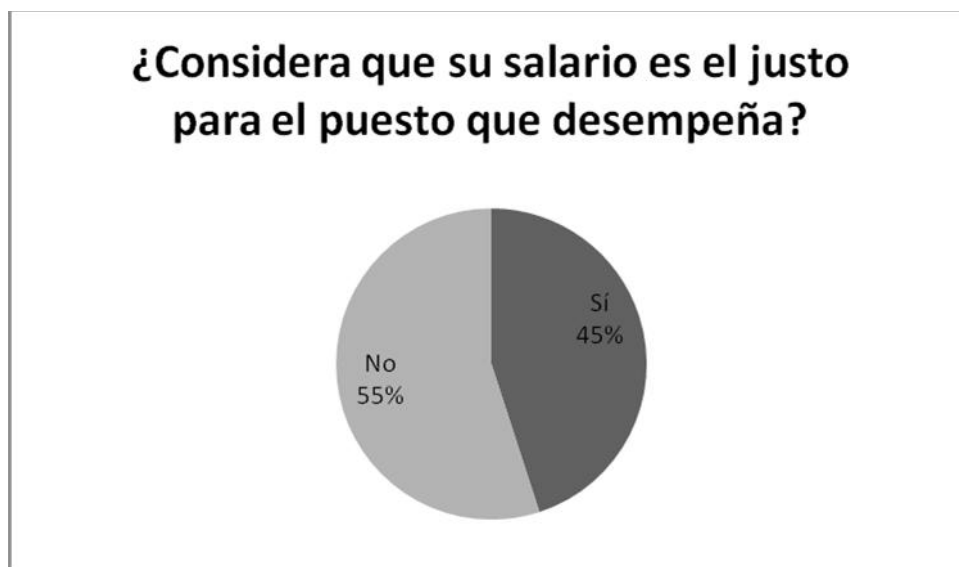
GRÁFICA # 12



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 70% de los trabajadores de Expomusic, S.A. se sienten identificados con el puesto que desempeña, mientras que un 30% no.

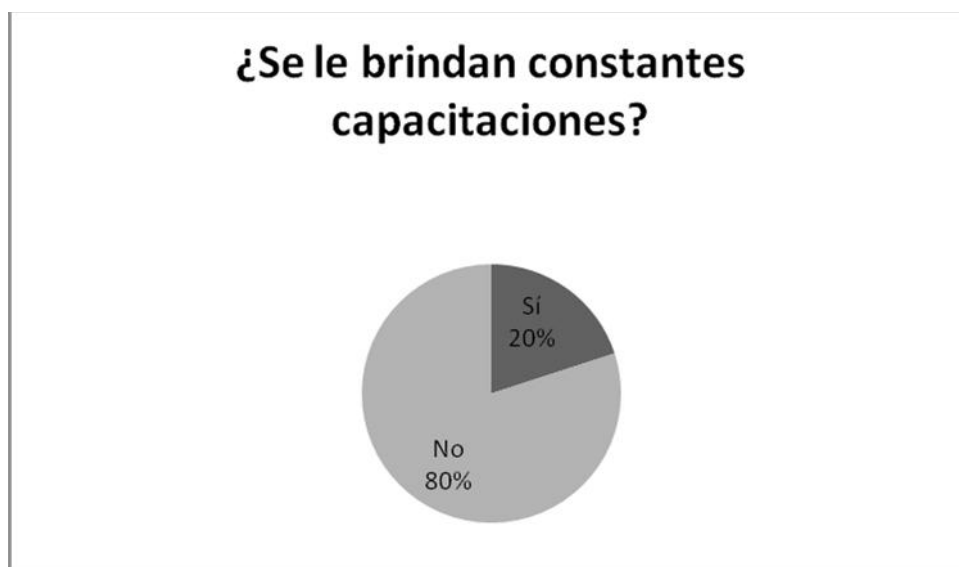
GRÁFICA # 13



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 45% de los trabajadores de Expomusic, S.A. considera que el salario es el justo para el puesto que desempeña, mientras que un 55% no considera que sea el justo.

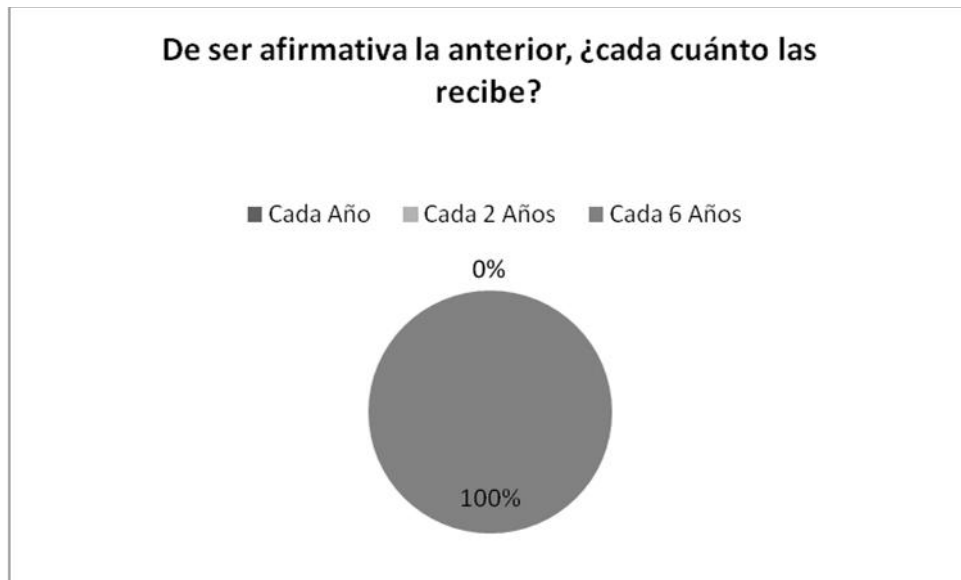
GRÁFICA # 14



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que al 20% de los trabajadores de Expomusic, S.A. se le brindan constantes capacitaciones, mientras que el 80% mencionó que no se le brindan.

GRÁFICA # 15



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que del 20% de los trabajadores de Expomusic, S.A. que contestó afirmativa la pregunta 14, el 100% mencionó que las capacitaciones las reciben cada seis años

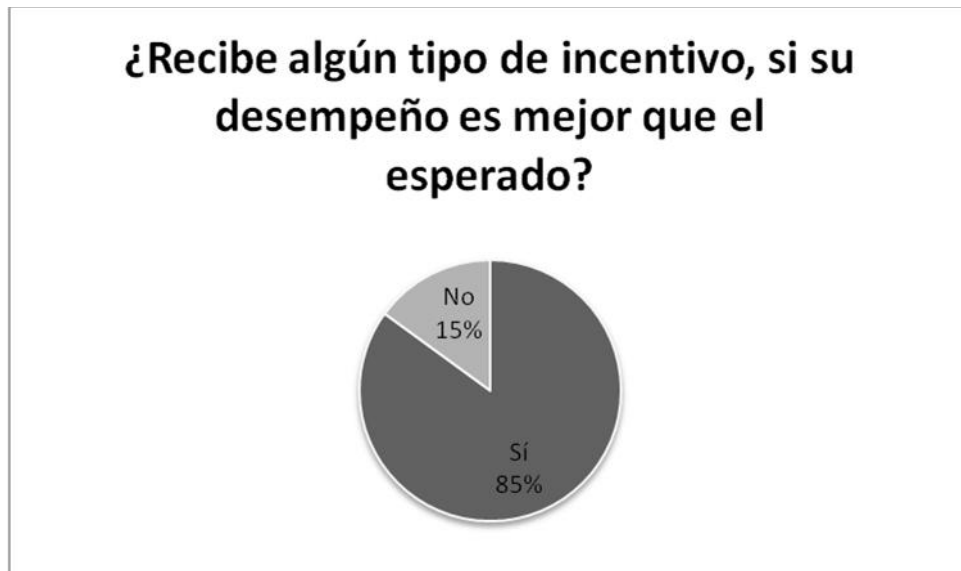
GRÁFICA # 16



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 100% de los trabajadores de Expomusic, S.A. considera que recibir capacitaciones es important

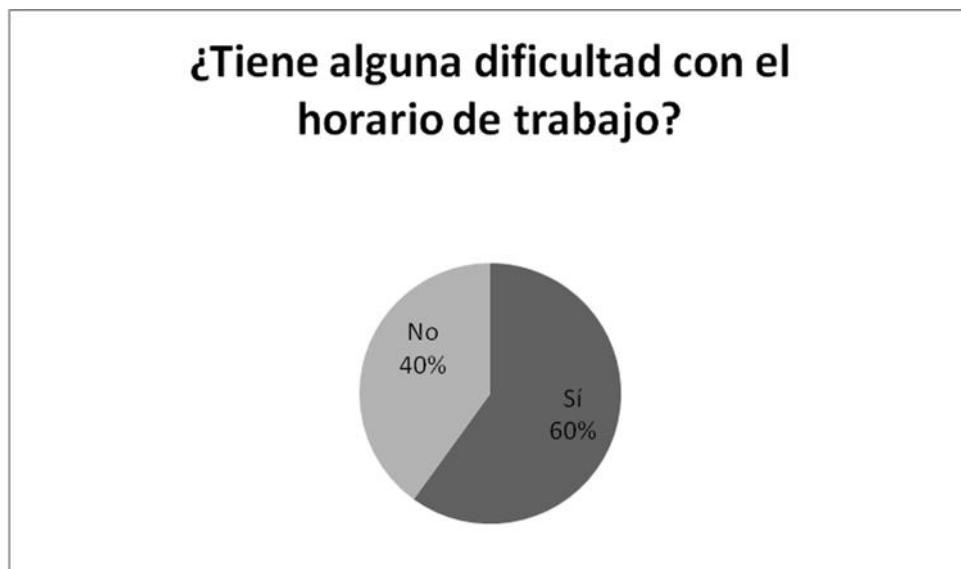
GRÁFICA # 17



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 85% de los trabajadores de Expomusic, S.A. recibe algún tipo de incentivo si su desempeño laboral es mejor que el esperado, mientras que un 15% no lo recibe.

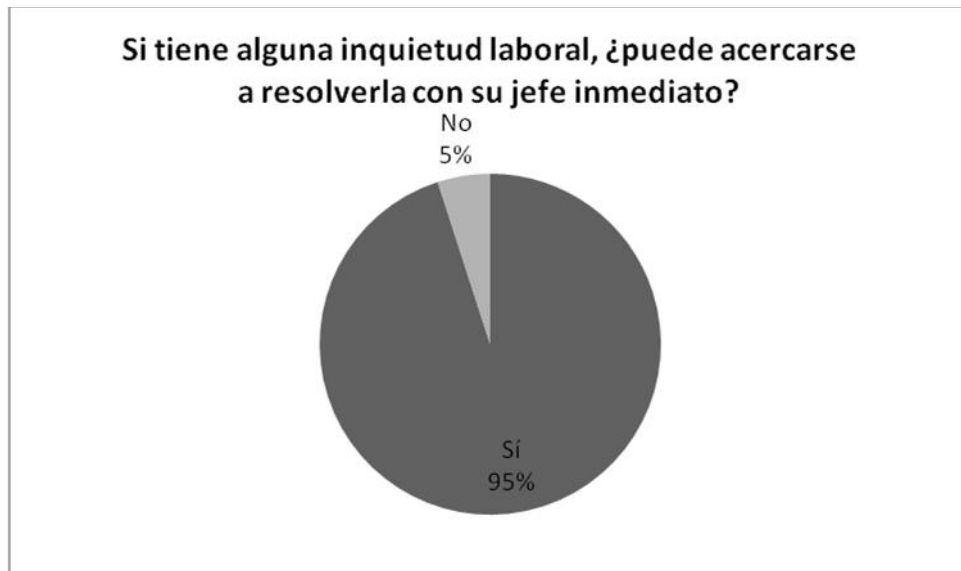
GRÁFICA # 18



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 60% de los trabajadores de Expomusic, S.A. tiene dificultad con el horario de trabajo, mientras que el 40% no lo tiene.

GRÁFICA # 19



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 95% de los trabajadores de Expomusic, S.A. puede acercarse a resolver alguna inquietud con su jefe inmediato, mientras que un 5% no puede hacerlo.

GRÁFICA # 20



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 25% de los trabajadores de Expomusic, S.A. considera que es excelente la relación con los compañeros de trabajo, un 30% que es buena y un 10% que es regular esta relación.

GRÁFICA # 21



Fuente: Encuestas a trabajadores de EXPOMUSIC, S.A.

Descripción: La gráfica muestra que el 15% de los trabajadores de Expomusic, S.A. considera que es muy buena la organización de la empresa, un 5% que es buena y un 80% que es regular la organización.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Debido a la falta de capacitaciones y reintroducción a la empresa, los colaboradores se sienten poco comprometidos y faltos de interés para el cumplimiento de objetivos, es por ello que el proceso de reintroducción es fundamental para que la empresa obtenga beneficios tangibles ya que se incrementa la productividad y beneficios intangibles ya que los colaboradores desarrollan lealtad y compromiso con la empresa.
- Es fundamental un proceso de inducción y fundamental para el seguimiento del colaborador un proceso de reintroducción, la información que se debe transmitir debe de ser analizada por el equipo de RRHH, para que impacte de forma positiva en los colaboradores, información como los valores, la misión y visión son importantes, los objetivos, las estrategias de trabajo, pero sobre todo la información depende de las necesidades de la empresa y la población.
- Los beneficios de un programa de reintroducción son múltiples tanto para la organización como para el colaborador y estos son el cumplimiento de objetivos en base a la estrategia organizacional, la identificación con la marca por parte del empleado y esto le ayudará al empoderamiento de sus capacidades.
- Un programa de reintroducción deberá contener información de acuerdo a las necesidades, objetivos y metas que la empresa desea alcanzar y debe ser una herramienta que facilite a los colaboradores alcanzar estos logros.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 EXPOMUSIC, S.A.

- Es importante iniciar un proceso de reinducción con los colaboradores de la empresa Expomusic, S.A., esta reinducción debe de ir enfocada en el empoderamiento del colaborador y transmitir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Desarrollar estrategias para la implementación de un plan de reinducción, este plan debe de contener temas que ayuden al colaborador a desarrollar identidad y lealtad hacia la empresa, estos temas pueden ser: la historia de la empresa, misión, visión, valores, plan estratégico.
- Para lograr los beneficios de una reinducción es importante capacitar a los facilitadores para evitar la omisión de información importante con la cual pueden alcanzarse los objetivos de la empresa y la vinculación con la misma.
- Que considera importante que previos a la realización de un programa de reinducción se corrobore si la información que se incluirá esta vinculada a los objetivos de la empresa.

Universidad de San Carlos de Guatemala

- Implementar un programa amplio en Psicología Industrial en la Escuela de Ciencias Psicológicas o bien implementar diplomados de capacitaciones en los diferentes ámbitos de recursos humanos, así mismo incorporar la maestría en psicología organizacional.

5. BIBLIOGRAFÍA

Aiken, Lewis. Test psicológico y evaluación. "Clima Laboral". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1998 p. 145.

Brunet, Jean Lous. Comportamiento humano en las organizaciones. "las actitudes" Editorial Trillas. México 1999. 450. Pág.

Brow, W. Teoría de la organización y la administración. "Enfoque integral", Editorial Limusa. México 1990. 600 págs.

Blum, Milton y Naylor James. Psicología industrial: "sus fundamentos teóricos y sociales". 2da. Edición. Editorial Trillas, México 1989. 450 págs.

Castillo, Rita del Carmen. Desarrollo del capital humano en las organizaciones. "La organización laboral". Editorial Red tercer milenio, México 2012 35 págs.

Chiavenato, Ibalberto, Administración de recursos humanos. "La persona como centro de la organización". Editorial McGraw Hill. 500 págs.

Frank Silva. Conocimiento organizacional. "La gestión de los recursos y el capital humano". Segunda edición. Editorial Trillas, México 2001. 200 págs.

Fleishman, E.A. y Bass, A.R. Estudios de psicología industrial y del personal, editorial Trillas. México 1971. 225 págs.

Stephen, Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Editorial Paidós, Barcelona 1989. 345 págs.

Sherman, Bohlander. Administración del recurso humano. "La psicología administrativa". Editorial Note, Novena edición. México 2005. 150 págs.

Torrealba, Bernanrdo. Psicología de la organización. "La nueva organización". Editorial Prentice Hall Internacional, Madrid 1975. 178 págs.

Kolb, Rubin. Problemas contemporáneos." Psicología de la organización". Volumen 1. Editorial Paidós. México 1997. 425. págs.

Valle, R. Gestión estratégica de recursos humanos. Editorial Addison Wesley Iberoamérica. EEUU 1995. 360 págs.

Werther, William y Davis Heith. Administración de personal y recursos humanos. "Los cambios actuales". McGraw Hill. México 1996. 230 págs.

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”

Cuestionario para empleados

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada interrogante y luego, subraye la respuesta que considera es la correcta para su caso.

1. ¿Conoce lo que significa Inducción?
SÍ NO
2. De ser afirmativa la anterior, ¿recibió algún tipo de inducción al ingresar a la empresa?
SÍ NO
3. Lo que se le ofreció al contratarlo, ¿se le ha cumplido?
SÍ NO
4. ¿Conoce lo que significa Reinducción?
SÍ NO
5. De ser afirmativa la anterior, ¿ha recibido algún tipo de reinducción estando en la empresa?
SÍ NO
6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

7. ¿Conoce acerca de la historia de la empresa para la cual labora?
SÍ NO
8. ¿Identifica la misión de la empresa?
SÍ NO
9. ¿Identifica la visión de la empresa?
SÍ NO
10. ¿Identifica alguno o algunos de los valores de la empresa?
SÍ NO

11. ¿Se siente identificado con la empresa?

SÍ NO

12. ¿Se siente identificado con el puesto que desempeña?

SÍ NO

13. ¿Considera que su salario es el justo para el puesto que desempeña?

SÍ NO

14. ¿Se le brindan constantes capacitaciones?

SÍ NO

15. De ser afirmativa la anterior, ¿cada cuánto las recibe?

SÍ NO

16. ¿Considera que son importantes estas capacitaciones?

SÍ NO

17. ¿Recibe algún tipo de incentivo, si su desempeño es mejor que el esperado?

SÍ NO

18. ¿Tiene alguna dificultad con el horario de trabajo?

SÍ NO

19. Si tiene alguna inquietud laboral, ¿puede acercarse a resolverla con su jefe inmediato?

SÍ NO

20. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE MUY BUENA BUENA REGULAR MALA

21. ¿Cómo califica la organización de la empresa?

EXCELENTE MUY BUENA BUENA REGULAR MALA