



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO: PLAN DE REINGENIERIA EN EL PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN BASADO EN EL AFIANZAMIENTO DEL CONTRATO  
PSICOLÓGICO EN LA EMPRESA INTEROC CUSTER**

**AUTORA:  
NAZARENO REASCO JHOANA ISABEL**

**TUTORA:  
CARRILLO SALDARREAGA SOFÍA VIVIANA Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jhoana Isabel Nazareno Reasco, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional.

### **TUTORA**

**Sofía Viviana Carrillo Saldarriaga**

### **REVISORES**

---

---

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

**Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, a los 29 días del mes de febrero del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Jhoana Isabel Nazareno Reasco**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Plan de Reingeniería en el Programa de Inducción Basado en el Afianzamiento del Contrato Psicológico en la Empresa Interoc Custer previa a la obtención del Título **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de febrero del año 2016**

**EL AUTOR**

**Jhoana Isabel Nazareno Reasco**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, Jhoana Isabel Nazareno Reasco

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Reingeniería en el Programa de Inducción Basado en el Afianzamiento del Contrato Psicológico en la Empresa Interoc Custer**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

**Jhoana Isabel Nazareno Reasco**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco a mi Madre Ana Lucía Nazareno Reasco por su apoyo incondicional, Amigos y docentes que creyeron en Mí; Esposo e hija mi motivación de vivir y a Dios que me dio la fuerza para lograr graduarme.**

**JHOANA ISABEL NAZARENO REASCO**

## **DEDICATORIA**

**Dedico esta tesis a: Marcelo Marcelino Ante Quintero, Lucy Lauren Segovia Nazareno, Ana Lucía Nazareno Reasco, Mayra Lorena Nazareno Reasco, Rosa Ángela Nazareno Reasco, Yirabel Solís Nazareno, Delfida Karina Estacio Nazareno, Génesis Elizabeth Caicedo Nazareno, Felipe Nazareno Reasco, Hortencia Didina Delgado León y Gustavo Abel Segovia Delgado**

**JHOANA ISABEL NAZARENO REASCO**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

---



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
CALIFICACIÓN**

CARRILLO SALDARREAGA SOFÍA VIVIANA Mgs

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	15
JUSTIFICACION .....	17
CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	17
OBJETO.....	18
OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	18
Cápítulo I .....	19
MARCO TEORICO.....	19
Proceso de Reclutamiento.....	25
1.2 Proceso de Selección.....	29
Gestión e impacto del programa de inducción del personal a la organización .....	33
Vinculación.....	35
Contrato Psicológico.....	37
Motivación Laboral.....	43
Antecedentes históricos de la motivación.....	43
Teorías Motivacionales .....	44
Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972) .....	44
Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland.....	45
Teoría de los dos factores de, Frederick Herzberg (1959) .....	47
Teoría de la expectativa, de Lawler III .....	48
La motivación extrínseca desde el programa de Inducción .....	49

Condiciones de trabajo y entorno laboral; .....	49
Políticas de la empresa y de la administración; .....	50
Relaciones con el supervisor;.....	50
El salario; .....	50
La estabilidad en el cargo; .....	51
Relaciones con los colegas; .....	51
El estatus y la seguridad;.....	51
3.2 Análisis de las necesidades intrínsecas del trabajador .....	52
Cápítulo II .....	55
ANALISIS DE LA EMPRESA .....	55
Reseña historia de la organización.....	56
Misión .....	56
Visión.....	57
Reglamento .....	57
Actividades principales de producción .....	57
METODOLOGÍA .....	59
Preguntas de encuesta .....	60
Distribución de las preguntas .....	61
Resultados obtenidos .....	62
Análisis general de la variable: .....	66
Análisis general de la variable: .....	70
Análisis general de la variable: .....	73
Análisis general de la variable: .....	79
Análisis general de la variable: .....	82
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	85

BIBLIOGRAFIA ..... 86

ANEXOS ..... 89

    Cronograma las actividades para el programa de inducción general y específico para la  
    Compañía ..... 89

    Guion del manual virtual con información relevante de la compañía, para el proceso de  
    vinculación..... 95

    Plantilla del proyecto “Mi First Mate” para el programa de inducción específica del cargo  
    ..... 107

    Formato de encuesta ..... 108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Gráfico: Me informaron sobre como se daría el cronograma de mi Inducción .....	62
Ilustración 2 Gráfico: He comprendido el reglamento interno y de seguridad y medio ambiente? .....	63
Ilustración 3 Gráfico: Me explicaron las funciones generales de los departamentos?.....	64
Ilustración 4 Gráfico: ¿ Me dieron la oportunidad de expresarme y aclarar mis dudas? .....	65
Ilustración 5 Gráfico: ¿Al hacerme una invitación a trabajar me gustaría recibir?.....	66
Ilustración 6 Gráfico: ¿ Me hablaron sobre la misión, visión, valores de la compañía?.....	67
Ilustración 7 Gráfico: ¿ Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?.....	68
Ilustración 8 Gráfico: ¿ Comprendí cómo se maneja el sistema evolución? .....	69
Ilustración 9 Gráfico: En la inducción de Seguridad Industrial y Física me definieron ¿cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto (a) y qué medidas de prevención debo tomar?.....	70
Ilustración 10 Gráfico: ¿ Conocí acerca del código de vestimenta? .....	71
Ilustración 11 Gráfico: ¿Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece la Compañía? .....	72
Ilustración 12 Gráfico: ¿ Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización? .....	73
Ilustración 13 Gráfico: ¿ Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas? .....	74
Ilustración 14 Gráfico: ¿ Me facilitaron los materiales para desarrollar mis actividades? .....	75
Ilustración 15 Gráfico: ¿ Me explicaron obligaciones, normas y criterios de evaluación de mi puesto? .....	76
Ilustración 16 Gráficos: M e explicaron el horario de trabajo las fechas altas o de extensión de horario? .....	77
Ilustración 17 Gráfico: ¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área? .....	78
Ilustración 18 Gráfico: ¿ Me presentaron con los demas colaboradores?.....	79
Ilustración 19 Gráfico: ¿ Me sentí bienvenido e integrado en el área? .....	80

Ilustración 20 Gráfico: ¿ Me explicaron lo que se espera de mi como nuevo integrante de la  
Compañía? ..... 81

Ilustración 21 Gráfico: ¿Durante mis primeos días de trabajo tuve un compañero que me integró  
en las actividades de la organización? ..... 82

## RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se redacta la sistematización de las prácticas realizadas en la empresa Interoc. La Gerencia de Desarrollo Humano para aplicar las técnicas del benchmarking solicitó un plan de reingeniería en el programa de Inducción. Por ello se diseñó el plan de reingeniería en el programa de inducción para afianzar el contrato psicológico al permitir que los nuevos colaboradores se sientan acompañados y puedan integrarse con mayor facilidad y fortalecer la cultura de la organización.

Las teorías seleccionadas para el desarrollo de la sistematización están basadas en motivación laboral, el proceso de reclutamiento selección, la vinculación, la gestión e impacto del programa de inducción, la gestión de talento humano en la cultura organizacional y las necesidades intrínsecas del colaborador.

Para afianzar el contrato psicológico y la motivación de los nuevos colaboradores se elaboró un cronograma con las actividades para el programa de inducción general y específico de la Compañía con el objetivo fortalecer el compromiso que asumen ambas partes desde el inicio de la relación laboral.

Se buscó mejorar la gestión de talento humano en la cultura organizacional para ello se redactó el guion del manual virtual con información relevante de la Compañía para el proceso de vinculación, logrando que los nuevos integrantes puedan alinearse de manera inmediata.

Se diseñó la plantilla del proyecto “Mi First Mate” para el programa de inducción específica del cargo con el fin de lograr la integración del nuevo colaborador de una manera informal para evitar comportamientos rígidos y barreras que impidan su pertenencia a la organización.

**Palabras claves:** Cultura, Reingeniería, Inducción, Contrato Psicológico, Motivación

## INTRODUCCIÓN

El programa de inducción planteado en las organizaciones consiste en dar la bienvenida al nuevo colaborador como una muestra de interés para integrarlo de manera favorable, en la inducción de personal se muestra como es la organización en general y cuáles son las funciones específicas que va a desempeñar el nuevo integrante por lo cual se coordinan previamente los procedimientos a seguir en el ingreso del nuevo colaborador para fortalecer el contrato psicológico desde el inicio de la relación laboral.

La siguiente sistematización como objetivo general busca planificar el diseño de una reingeniería en el programa de inducción delimitando los tiempos y actividades a gestionar para promover la identificación con la cultura Corporativa de la organización afianzando el contrato psicológico desde el ingreso de los nuevos colaboradores.

El programa de Inducción forma parte del subsistema de reclutamiento y selección de personal, busca direccionar al nuevo integrante en su día a día en la gestión del negocio, en la inducción se imparten temas que permiten interiorizar conocimientos generales y específicos sobre la Compañía para lograr que el nuevo integrante con todo el conocimiento adquirido tenga una pronta alineación con los objetivos corporativos permitiéndole que alcance el desarrollo profesional dentro de la organización. Se planteará objetivos específicos enfocados en el diseño de un cronograma, las actividades para el programa de inducción general y específico de la Compañía. Se redactará el guion del manual virtual con información relevante de la empresa, para el proceso de vinculación y se diseñará el proyecto “Mi First Mate” para el programa de inducción específica del cargo.

Las organizaciones son dinámicas, aquellas que aún mantienen un esquema tradicional se han visto forzadas a innovar evitando desaparecer, los subsistemas de gestión de talento humano no se han quedado atrás y para adaptarse al contexto que viven las organizaciones de hoy diseñan reingenierías apuntando a la planificación y coordinación de los procesos que se gestionan con el fin de alcanzar la administración eficaz.

El plan de reingeniería en el proceso de inducción busca mantener desde un programa innovador consideraciones planificadas previas al ingreso de un nuevo colaborador teniendo en cuenta el sentido del negocio de la compañía, los aspectos legales del entorno social y las capacitaciones enfocadas al modo de aprendizaje que permitan un impacto favorable en el nuevo colaborador.

El siguiente estudio sobre la planificación de una reingeniería en el programa de Inducción basado en el afianzamiento del contrato psicológico presenta en su primer capítulo la importancia del talento humano en la cultura de la organización, el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el segundo capítulo se expone la gestión y el impacto del programa de inducción del personal a la organización, la vinculación del nuevo colaborador a la organización y el contrato psicológico, en el tercer capítulo se enfatiza la motivación laboral, la motivación extrínseca desde el proceso de inducción y análisis de las necesidades intrínsecas.

## **JUSTIFICACION**

Las reingenierías están enfocadas a cambios y modificaciones de los procesos o maquinarias que buscan como resultados la optimización de los recursos, en el caso de las organizaciones están enfocadas a cambiar los procedimientos que se realizan para ser competentes y enfrentar los retos del entorno.

El departamento de Desarrollo Humano de la compañía Interoc para finalizar el proceso de selección tiene un programa de inducción a los nuevos colaboradores, pero por el giro del negocio de la empresa los procesos están centralizados en la matriz generando altos gastos para la organización, se requiere disminuir los gastos en el programa de inducción, pero al mismo tiempo lograr que los nuevos colaboradores estén comprometidos a contribuir con en el logro de los objetivos organizacionales.

El departamento de talento humano es el encargado de gestionar procesos enfocados al desarrollo de los colaboradores por ello se diseña la planificación de una reingeniería en el programa de inducción basada en el afianzamiento del contrato psicológico que busca incrementar el sentido de pertinencia de los nuevos colaboradores y la identificación con la cultura organizacional.

La carrera de Psicología Organizacional en sus líneas de investigación establece la importancia que tiene desarrollar la actividad productiva para que se mejore la calidad de vida de las personas en este caso los trabajadores; Por eso el presente tema busca afianzar el contrato psicológico permitirá que ambas partes se involucren y sientan que la organización donde se encuentra la mayor parte de su tiempo no sea un lugar de rutina, sino que le permita a las personas desarrollarse y contribuir con los objetivos de la organización desde sus propios ideales y aspiraciones por lo que es necesario disminuir esa falta de involucramiento y sentido de pertinencia de los colaboradores, fomentando la investigación y desarrollo de la organización.

### **CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Empresa INTEROC CUSTER, ubicada en Urdesa Central Calle Tercera y Dátiles 401.

## **OBJETO**

La Empresa se dedica a la elaboración y comercialización de Agroquímicos para la Industria y la Agricultura, Tratamiento de Aguas y Petróleos.

## **OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **Objetivo General**

- Planificar el diseño de una reingeniería del programa de inducción delimitando los tiempos y actividades a gestionar para promover la identificación con la cultura Corporativa de la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Planificar en un cronograma las actividades para el programa de inducción general y específico para la Compañía.
- Crear el guion del manual virtual con información relevante de la compañía, para el proceso de vinculación.
- Diseñar el proyecto “Mi First Mate” para el programa de inducción específica del cargo.

## **EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

El plan de Reingeniería en el programa de Inducción en INTEROC generará un aporte para incrementar la identificación del personal con la Cultura Organizacional y el afianzamiento del Contrato Psicológico. Es importante destacar que se debe realizar el seguimiento

# CÁPITULO I

## MARCO TEORICO

### **Importancia del Talento Humano en la cultura de la organización**

Ramírez, Abreu y Badii, (2008) p. 143 Mencionan que en las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Cada integrante trae consigo a la organización sus creencias, costumbres, valores, actitudes con los que aportan significativamente a la cultura de la organización. La cultura organizacional es el conjunto de creencias,

costumbres, políticas, valores con los que se sienten identificados cada uno de los integrantes y aportan al logro de los objetivos desde cada una de sus características que los alinea como organización. Abreu y Badii, (2008).

La Compañía Interoc cuenta con un talentoso equipo humano por ello se enfoca en el cuidado y desarrollo del mismo, el departamento de desarrollo se encarga de atraer, seleccionar y retener al personal que tenga valores acordes a la organización para lograr una mejor integración entre sus miembros, los responsables de la gestión de talento humano plantean propuestas para incrementar el sentido de pertenencia de sus integrantes y difusión permanente de la cultura.

Todos los procesos de desarrollo humano están centralizados en la oficina matriz en la ciudad de Guayaquil, la constante selección de personal que se realiza en la empresa se debe a la constante en cargos comerciales y de operaciones, el personal que actualmente labora es reciente, desconocen sobre la cultura de la empresa y cada vez más nuevos ingresos están presentes, pero no están alineados con la organización.

Las políticas de la organización que sustentan una cultura organizacional. Señalan que la selección de personal (en particular de los ejecutivos) resulta muy importante para garantizar la continuación de la cultura. Para que una cultura funcione, sus miembros deben compartir los valores de ésta. Todo eso es más fácil de garantizar cuando los nuevos empleados ya comparten esos valores. Por consiguiente, se contratará mediante selección a los empleados que tengan las habilidades requeridas para el trabajo solicitado y que de cierta manera comparten los valores de la cultura de la organización. Se debe establecer, entre otros criterios de selección, un índice de conformidad previo. Las entrevistas se pueden realizar con el fin de comunicar a los candidatos los valores de la organización y verificar su posible compromiso al respecto. Ouchi (1980) y Jaeger (1983,1987), citado por Zapata, Murillo et al p.306 2008.

Schein (1985) propone que se mire la cultura desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales. El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Este nivel contiene los “datos” de una cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo. El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. (Schein citado por Zapata, Murillo et al p.306 2008).

Según Zapata, Murillo, Martínez, Hernán, Salas, Ávila y Caicedo (2008) p. 306 mencionan que cada nivel es en cierta medida una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles. El último nivel es el más visible y, en principio, el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y enfrentaría con más frecuencia a la resistencia al cambio.

La cultura es el conjunto de condicionales básicos que son comunes por un grupo y que se han adaptado a estos para solucionar constantes situaciones tanto con el medio externo e interno en el que se encuentran y así lograr una fuerte integración tratando de que cada nuevo integrante logre alinear sus características profundas de personalidad a las que son comunes a todos los miembros de la organización

Al ingresar un nuevo colaborador trae características propias que deben irse acoplando a la cultura de la organización como costumbres, ceremonias, lenguaje, vestimenta, entre otros aspectos que deben ir acorde a la política institucional, en contraposición, si las características de este colaborador son ajenas a las que comparten los integrantes de la organización se causa un desbalance que puede generar que el colectivo no logre insertarlo en el grupo

por lo que es responsabilidad primordial de parte de los encargados de talento humano detectar los rasgos de personalidad de cada postulante y del impacto que tendría en la cultura de la organización.

Para Mintzberg (1999), el concepto de cultura está compuesto por todo tipo de interpretaciones del mundo y las actividades y artefactos que le reflejan. De aquí se desprende la asociación que se hace de la cultura organizacional al conocimiento colectivo. Por esto en la organización están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles.

El departamento de talento humano gestiona que la cultura de la organización se mantenga, controlando el cumplimiento de cada una de las políticas estipuladas con sus códigos y reglamentos, al difundir permanentemente lo que es la organización para que los que la integran se sumen a los lineamientos y se sientan identificados como parte de la compañía.

Según Gerry Johnson, “las organizaciones con culturas fuertes se caracterizan por un conjunto de premisas que se dan por sentadas y que están protegidas por una red de objetos culturales”. (Zapata, Murillo et al., 2008, p.p 150-151).

El objetivo de talento humano es que cuando ingrese un nuevo colaborador se adapte a la cultura que tienen los demás miembros de la organización por lo que se le comunica cuales son los valores que tienen como practica constante en la organización, la filosofía del negocio con la que se presentan a la sociedad, se le muestra cómo es el comportamiento de los colaboradores desde los mayores hasta los jóvenes, lo que permite que el nuevo integrante adopte estas conductas observadas e interiorizadas para formar parte del grupo al que está ingresando.

Según Alles, (2011) Las organizaciones pueden lograr la eficacia sólo cuando los empleados comparten los valores. Los valores de una fuerza de trabajo cada vez más diversa están modelados mucho antes de que una persona ingrese a una organización. Así, es importante reclutar, seleccionar, desarrollar y retener empleados cuyos valores encajen mejor con los de la empresa.

“El período de orientación puede construir una ocasión especial para sensibilizar a los nuevos miembros hacia los valores de la organización, la socialización y la pasantía también juegan un papel importante en el mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional”. (Jeager citado por Murillo, Zapata, et al, 2008, p.306)

Más que los aspectos técnicos de su trabajo, el nuevo integrante debe aprender los valores, las normas y las expectativas de la cultura organizacional. Esto se hace de manera formal e informal. La orientación formal de los nuevos empleados incluye sesiones que describen la historia de la empresa y las experiencias que han forjado su orientación actual. Del lado informal, se aprecian muchas interacciones entre los miembros de la organización: los eventos sociales, durante o justo después de la jornada de trabajo, la presencia regular de administradores en las fábricas (Peters et Waterman, citado por Zapata, Murillo et al, p. 306)

La trasmisión de la cultura al nuevo integrante permite la socialización durante la carrera organizacional de un individuo. La socialización de un individuo consta de diferentes etapas en su inicio tendrá muchos supuestos de lo que es la cultura de la organización, pero con el pasar del tiempo la forma de trabajar con su equipo y el abordaje de los aspectos propios de su puesto de trabajo le permitirán tener una postura más clara de cómo es la cultura a la que pertenece.

“La socialización es el proceso por el cuál las organizaciones introducen a los nuevos empleados en la cultura. Existe una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los trabajadores más antiguos hacia los más nuevos”. (Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R 2009 p. 41)

Las etapas de socialización generalmente coinciden con las etapas de una carrera profesional. Primero se da la socialización anticipatoria, luego se da la adaptación y finalmente la socialización de administración de función. Cada etapa incluye actividades específicas que, si se realizan

apropiadamente incrementan las oportunidades del individuo de hacer una carrera eficaz. Estas etapas ocurren de manera continua y con frecuencia en forma simultánea. (Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R 2009 p. 41).

La etapa de socialización anticipatoria consiste en tener la mayor cantidad de información posible, desde que se da el primer acercamiento vía telefónica donde el postulante se entera que está participando en el proceso de selección y que va a ser entrevistado, El candidato busca la mayor cantidad de información sobre la organización para confirmar si esta es una compañía en la que puede encajar y alinearse en la brevedad posible con los requerimientos del perfil del puesto que este va a cubrir.

La etapa de adaptación se da cuando el nuevo colaborador responde a las funciones del puesto, cuando está consciente de que cuenta con los conocimientos y competencias para contribuir con los objetivos a lograrse, para su empoderamiento necesita estrechar relaciones favorables con los integrantes de su equipo de trabajo y con las áreas que tenga conectividad, a la vez requiere una constante interrelación con su jefe quién le permita aportar y sentirse parte del grupo.

La etapa de administración tiene que ver con los aspectos de organización de la vida personal y laboral del nuevo colaborador; desde controlar el tiempo que le dedica a cada actividad para cumplir con sus funciones diarias hasta cómo lidiar con los sucesos imprevistos de la vida familiar, otro aspecto que debe organizar es su interrelación con los colaboradores de otras áreas de la organización puesto que ellos también le suman importancia a la cultura de la organización y la secuencia de procedimientos a gestionarse para el logro de objetivos a nivel institucional.

Cada una de estas etapas son parte esencial para mantener la cultura de la organización, el departamento de talento humano contribuye eficazmente al proceso de reclutamiento al seleccionar al candidato que cuente con las características comportamentales que sean comunes a los miembros de la

organización permitiendo que su adaptación con su puesto de trabajo y compañeros de trabajo le sea menos complejo.

Para fomentar la cultura de los colaboradores el departamento de desarrollo humano de la empresa Interoc mediante estrategias se enfoca en planificar una reingeniería en el programa de inducción para que desde el primer día de trabajo el nuevo ingreso conozca los valores de la compañía en que se basa su desarrollo histórico y por qué de su nombre y razón de ser como organización.

Todos los procesos estimulan la comunicación y la interacción entre las personas en torno a temas en los que está presente la cultura organizacional; la coordinación de los flujos, herramientas y medios de comunicación muestran a los miembros de la organización lo que es la cultura y la refuerzan. Estas interacciones también refuerzan la pertinencia a la comunidad organizacional y permiten establecer un contrato psicológico entre los empleados y la dirección, la administración, por lo tanto, talento humano busca una mayor adhesión del empleado a los valores preconizados por la empresa.

### **Proceso de Reclutamiento**

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuáles más tarde se seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo” (Alles, 2011, p.168).

El reclutamiento de personal tiene entre sus antecedentes históricos la primera y segunda guerra mundial( 1914-1919) (1939-1945), donde se necesitó reclutar a hombres que contaban con las condiciones para participar en el conflicto defendiendo y luchando por sus ideales, luego al termino de las guerras, las fuerzas armadas tanto las terrestres navales y civiles mantuvieron este proceso de reclutamiento para incorporar a sus filas candidatos con el fin de entrenarlos y que estos estén vigilantes para defender a su nación en el momento en que se volvieran a suscitar estos conflictos armados.

Estas prácticas de reclutamiento fueron adoptadas en las organizaciones en los departamentos de administración de personal donde se reclutaba a las personas que eran referidas por conocidos o preparadas académicamente para que puedan aportar desde su ejercicio laboral con los fines de la organización. Este proceso no estaba sistematizado, pero con el avance de la tecnología ha permitido que sus campos de recepción de hojas de vidas sean más amplios logrando así más postulantes en menos tiempo.

El departamento de desarrollo humano de la empresa INTEROC maneja los procesos de reclutamiento selección y contratación, también tiene definido el subsistema de capacitación y compensaciones y bienestar social los cuales son para el beneficio y orientación de los clientes internos, asesorando y solucionando las necesidades que se les presentan.

El proceso de reclutamiento busca cubrir un cargo vacante o nuevo dentro de la organización por lo que es necesario iniciar definiendo el perfil ideal del cargo o manual de funciones donde se delimita la identificación del cargo, es decir qué cargo va a ocupar, a qué área pertenecerá, quién es el jefe inmediato y los subordinados, también se detalla el objetivo de ese cargo y cada una de las responsabilidades y funciones a desempeñar, en el manual se debe establecer el perfil del cargo que consta de la formación profesional, experiencia en el mismo cargo, conocimientos adquiridos a lo largo de su desarrollo profesional, competencias específicas y comunes a los miembros de la organización.

“El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Se debe atraer a los mejores candidatos a los que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que quiera estar interesado en trabajar”. (Alles, 2011, p.159).

Al publicar la vacante una vez definido el manual de funciones se utiliza diferentes fuentes que ayudan a que su difusión sea más amplia como los sitios web, anuncios en periódicos, vínculos con universidades, etc. Los postulantes son receptados en el repositorio de talento humano que es el departamento

encargado de filtrar el candidato más idóneo para ocupar la vacante basándose en el manual de funciones previamente elaborado.

“El reclutamiento es “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”. Por su parte, Furnham señala que: “Tal vez el reclutamiento sea la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos”. (Grados, citado por Funcowsky y Krieger, 2011 p.82).

Las características de la organización y los sucesos del entorno político laboral entre otros condicionan épocas del año donde la búsqueda de candidatos es alta y otras donde es baja, existen organizaciones que por su giro de negocio todos los meses del año tienen un flujo alto en el reclutamiento o desde otro enfoque organizaciones donde el índice de rotación es alto y de igual manera se da el reclutamiento.

El reclutamiento de personal es una gestión que se la realiza con el fin de cubrir una posición laboral vacante, se puede realizar de diferentes maneras, mediante promoción interna donde talento humano a partir de la evaluación de desempeño y otros indicadores determinan los talentos potenciales idóneos para el cargo, este proceso interno logra que los colaboradores de la organización se sientan altamente comprometidos con la compañía a la que pertenecen.

Existen dos tipos de reclutamiento:

1. Fuentes internas: proveen el personal necesario en el momento indicado, a partir de la fuerza laboral que ya pertenece a la organización. En otras palabras, las fuentes internas entran en acción cuando entre los recursos humanos con que cuenta la empresa hay individuos que servirían para satisfacer la demanda del personal idóneo para la realización de las áreas requeridas. Algunas de esas fuentes son, por ejemplo, los sindicatos, los archivos de personal y las promociones internas.

2. Fuentes externas: buscan el personal competente fuera de la organización, debido a la carencia de recursos humanos propios con la capacidad para ocupar el o los cargos vacantes. Se trata de fuentes totalmente ajenas a la organización, por ejemplo: instituciones educativas que ponen estudiantes a punto de licenciarse a disposición de las organizaciones; asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, y consultoras (Grados, citado por Funcowsky y Krieger, 2011 p.82). En Interoc el reclutamiento es externo se atrae constantemente para puestos claves y jefaturas a personal extranjero donde se le cubren los gastos de residencia, mudanza, viaje entre otros viáticos se le ofrece vehículo de la compañía para que su estadía sea cómoda y segura de esta manera no sólo se recluta al personal sino que también se lo retiene.

Cuando el reclutamiento es externo es importante revisar los aspectos de la cultura de la organización, el primer acercamiento que se da a través de la entrevista con el candidato permite conocer los rasgos de personalidad del postulante y saber si sus creencias, costumbres, hábitos y valores son afines con los valores y política de la organización, al reclutar una persona que comparte una cultura similar su proceso de adaptación es menos complejo permitiendo su predisposición de una manera más eficaz.

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia. (Schein citado por Alles, 2011, p.160)

El proceso de reclutamiento no es solo la oportunidad que se abre para que una persona pueda laborar, sino que a la vez es el conjunto de expectativas que tiene el postulante sobre la empresa a la que desea incorporarse sumadas a las expectativas que tienen los encargados del departamento de talento humano de

atraer y retener a la persona con la que contarán para el logro de los objetivos establecidos.

## **1.2 Proceso de Selección**

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones hace que los monopolios se instalan en Estados Unidos entre 1880 y 1890, la producción en masa, aumentando el número de asalariados en las industrias; se hace entonces necesario evitar el desperdicio y economizar en la mano de obra, dividiendo el trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Los primeros fijan estándares de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo. Los segundos operan. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia en la administración, cuyos principios, en sustituciones de las leyes científicas, pudiesen aplicarse para resolver los problemas de la organización. Recuperado de: [cursos.aiu.edu](http://cursos.aiu.edu)

Después de los sucesos dados en las dos guerras mundiales los psicólogos que ejercían la profesión en ese tiempo (1960) dirigieron desde el ámbito empresarial su práctica al campo industrial y comercial. Los psicólogos se encargaron del reclutamiento y la selección de personal basándose en la experiencia adquirida en los campos de batalla. La selección de personal es el principal subsistema de talento humano su función es atraer personal que sea idóneo alineado con los objetivos de la organización.

El objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con las que cuenta una persona en particular, para cumplir un rol determinado y desarrollar cierta actividad laboral específica en una organización determinada.

“Es necesario contar con herramientas apropiadas para predecir- tanto como sea posible- la conducta laboral que presentará el candidato, y así cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento, actitudes frente a las dificultades, etcétera”. (Funcowsky y Krieger, 2011)

Al seleccionar al postulante se considera los aspectos del perfil del candidato en base al cargo vacante y los procedimientos a seguir parten del contacto vía telefónica para el primer acercamiento donde se considera la disponibilidad del candidato para la entrevista, en la entrevista se abordan aspectos académicos, empíricos, se observan los patrones de conducta y competencias que manifiesta el entrevistado, también se aplican pruebas psicotécnicas para interpretar y elaborar un diagnóstico, los test solo muestran breves rasgos de la personalidad del candidato y se entrelazan con la experiencia del evaluador pese a que a personalidad es compleja y dinámica al evaluarla la interpretación de la misma mediante un test no la define en su totalidad.

En Interoc la selección de personal tiene que darse bajo un proceso inicia con la requisición del personal a partir de ello en base al manual de funciones. del cargo se establecen los filtros diferenciar a los candidatos que van de acuerdo al perfil de lo que se está buscando. Una vez contactado el candidato se le realiza la entrevista para conocer a detalle lo que el candidato puede desarrollar y si va acorde a lo requerido.

Se selecciona en base a las respuestas que dio el candidato en la entrevista a los informes de las pruebas psicológicas y las pruebas técnicas dependiendo del cargo. La empresa cuenta con dos business partner que atienden los requerimientos dependiendo de las áreas que los solicitan esta práctica permite que los procesos se optimicen y se seleccione con mayor delimitación del perfil.

La selección por competencias consiste en seguir procedimientos a gestionarse de manera sistemática definiendo la necesidad de cubrir la vacante dependiendo de lo que requiere el cliente interno, revisar previamente el perfil del puesto o levantar un manual de funciones en el caso de ser una nueva posición, se debe realizar un análisis del personal que integra la organización, también considerar si la búsqueda de la vacante debe darse de manera interna o externa en caso de ser externa definir cuáles son las fuentes de reclutamiento, a partir de la publicación de la vacante revisar detalladamente a los postulante con sus antecedentes. (Alles 2011, p.p. 173-174- 175)

Posteriormente se realiza la entrevista y las evaluaciones psicológicas y en base a los resultados se selecciona la terna de los mejores, se debe levantar y entregar un informe al cliente interno donde se le informe sobre los candidatos finalistas para que el cliente interno seleccione al que tendrá mayor potencial en el puesto de trabajo y proseguir con la oferta al candidato.

En interoc se realizan entrevistas por competencias en especial al personal del área comercial para conocer su desempeño laboral en sus experiencias anteriores trabajos y en base a su desenvolvimiento se los selecciona. Cuando se termina el proceso de selección se le comunica al candidato apto mediante una carta de propuesta que es el elegido de la terna finalistas, para confirmar que está aceptando pertenecer a la organización se le detalla aspectos económicos que obtendrá para que le sean atractivos y el paquete de beneficios que ofrece la compañía para sus colaboradores, sin embargo para los otros dos finalistas de la terna no se gestiona ningún tipo de comunicación para informarles que el proceso ha concluido.

Es importante comunicar a los otros postulantes que quedaron fuera del proceso de selección que se ha concluido con el proceso, después de que la persona seleccionada a ingresado en la organización, finalmente se debe gestionar la admisión del nuevo colaborador y brindarle la inducción sobre la compañía y su puesto de trabajo.

El proceso de selección debe ser acorde a los lineamientos de la organización, los encargados de la gestión tienen que considerar que el candidato seleccionado pueda brindar un aporte sustancial desde sus propias capacidades, a la vez que sus competencias y rasgos de personalidad puedan fomentar el trabajo en equipo.

La importancia del proceso de selección de personal radica en la posibilidad de elegir la persona idónea para cumplir con las funciones específicas que requiere el cargo. Para ello es necesario evaluar las condiciones intelectuales, físicas, sociales y psicológicas de cada postulante.

Además del proceso de selección de personal y de la evaluación correspondiente, es importante que la organización se ocupe de brindar capacitación a todos sus empleados (tanto a los recién incorporados como a los más antiguos), ya que por medio de ella se asegure una permanente actualización de sus conocimientos y sus habilidades para realizar actividades específicas. (Funcowsky y Krieger, 2011, p.87)

## **GESTIÓN E IMPACTO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN**

El programa de inducción consiste en incorporar al nuevo colaborador a la organización informándole detalladamente cada uno de los aspectos de la organización como son la misión, visión, objetivos, línea del negocio, estructuras jerárquicas y departamentales.

[...] el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible (Cane, citado por L. Bermúdez, 2011, p. 124).

En INTEROC se prioriza el desarrollo de los colaboradores por ello se proponen planes que beneficien el potencial de las personas, mediante planificación se diseñó un plan de reingeniería para el programa de inducción basado en el afianzamiento del contrato psicológico. Se busca que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, dueños y orgullosos de pertenecer a la misma es decir hagan un pacto laboral por motivos propios, una alianza dónde se benefician ambas partes.

El programa de inducción debe ser planificado antes del ingreso del candidato, con anticipación se debe coordinar todos los temas que va a recibir, las fechas o días que serán adecuadas para su llegada, la constancia de los equipos que va a utilizar, quién lo va a recibir en su primer día, aspectos como viáticos, hospedaje y transporte en caso de ser necesario, estos procedimientos parecen no relevantes, pero hablan por sí solos de la gestión del departamento de talento humano.

El departamento de talento humano es el encargado de coordinar cuales son los procedimientos a seguir en la inducción para que este nuevo integrante pueda responder a las demandas del entorno organizacional y así forjar desde

el inicio de su adaptación el sentido de pertinencia y compromiso con la organización.

Lograr el involucramiento del nuevo colaborador es el eje para la adecuada planificación del programa de inducción, cuando no se imparte la inducción sobre los conocimientos que debe tener al nuevo integrante, se está poniendo en riesgo el desarrollo del mismo, ya que por sus limitaciones sobre el panorama completo de la organización puede incurrir en faltas y cometer errores de los que él no está informado, que pueden afectar a la dinámica de la organización.

En INTEROC para lograr el involucramiento de los colaboradores el giro del negocio se planificó elaborar un manual virtual de inducción dónde constan todos los temas generales de la Compañía este CD deberá ser visto por el nuevo colaborador para que conozca sobre el giro del negocio con anticipación y en su ingreso se pueda alinear con mayor facilidad al conocer en qué organización está trabajando y como su labor va a colaborar con el logro de los objetivos planteados.

“El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. ¡Pero debe existir!, esa es la clave”. (Alles, 2011, p. 208)

En su ingreso el nuevo colaborador tiene expectativas que en su primer día pueden ser diferentes a lo que es la organización en realidad, al no impartirse la inducción, este nuevo integrante puede gestionar funciones ajenas u equívocas que generen un impacto perjudicial en el negocio, y esto provoque una pronta desvinculación, la inducción es la comunicación más completa que debe recibir el nuevo integrante, para conocer acerca del giro del negocio y como su participación laboral va a incrementar el crecimiento del mismo.

La información brindada debe abordar temas que le sumen importancia a la historia organizacional, la historia de una organización permite que el nuevo

colaborador se sienta invitado a pertenecer a una nueva familia logrando que las expectativas se afiancen y permitan el empoderamiento del colaborador al sumarse al logro de los objetivos de la organización.

### **Vinculación**

La vinculación permite la finalización del proceso de reclutamiento y selección cuando el candidato idóneo reúne todos los requisitos para ocupar el puesto vacante y aceptado la propuesta, se procede a vincularlo, en el procedimiento de vinculación se le informan aspectos generales de la organización y específicos de su puesto de trabajo, decirle que pertenece a la organización no es suficiente para su vinculación.

La difusión de la información debe ser realista a la vez irse aclarando las interpretaciones que tiene el nuevo integrante sobre los temas expuestos, puesto que las ideas que tiene el colaborador sobre lo expuesto es lo que le da inicio al contrato psicológico y si no hay la aclaración se puede estar pactando acuerdos desiguales que es mejor que se aclaren desde el inicio para beneficio de ambas partes.

Los programas de inducción no tienen el efecto esperado en los nuevos integrantes porque al enfrentar esta transición de pertenecer a una nueva organización su atención está fijada en cómo será su experiencia con sus compañeros de trabajo y si desempeñaran bien las funciones de su puesto de trabajo, por lo tanto, la vinculación luego de impartirse los aspectos legales y de conocimientos generales de la organización debe estar enfocada en la adaptación que debe lograr este nuevo integrante.

El pertenecer a una nueva organización genera temores e incertidumbre en el nuevo colaborador al desconocer el grupo que le rodea, su comportamiento dentro de la organización es rígido e incluso se tiene temores de preguntar consideraciones que pueden ser importantes para el desarrollo de actividades concernientes a procesos de la organización.

Según Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R (2009) p. 44. "Individuos específicos deben ser seleccionados por sus habilidades sociales y darles tiempo libre de su propio trabajo para que lo dediquen a la gente nueva".

Tener un compañero que incluya al nuevo integrante permite que la adaptación sea más inmediata, puesto que será un mediador para reducir los temores sobre aspectos que desconoce el nuevo colaborador facilitando su vinculación emocional y social para responder con mayor flexibilidad a actividades de integración y responsabilidades de su puesto de trabajo en la organización.

Se logra transmitir la filosofía de la organización cuando quien la imparte la vive en cada día de trabajo y se siente identificado con la compañía, por lo tanto, la persona que brinde el acompañamiento a el nuevo integrante debe tener una actitud positiva comunicarle aspectos informales de integración y mostrarse no solo compañero sino amigo digno de la confianza para lograr la pronta adaptación del nuevo colaborador.

Para lograr una vinculación coordinada e impactante de los nuevos colaboradores en INTEROC se diseñó en el plan de reingeniería en el programa de inducción una plantilla sobre un primer amigo que se muestra amigo e integra al nuevo ingreso para que este se alinee con los valores de la organización lo más pronto logrado de esta manera transmitir la cultura desde un acompañamiento informal pero que su diseño y planificación están previamente formalizados.

La vinculación dirigida al acompañamiento durante la etapa de adaptación debe ser planificada enfocada al cargo que está cubriendo el nuevo ingreso, la presentación de este acompañante puede darse informalmente para evitar situaciones de rechazo, pero debe lograr que el nuevo colaborador se inserte en el grupo sin crear divisiones que puedan retrasar los procesos de la organización para de esta manera afianzar las expectativas del nuevo colaborador sobre lo que esperaba de la organización.

## **Contrato Psicológico**

El contrato psicológico es el conjunto de perspectivas que se da entre el nuevo colaborador y la organización, acuerdos que no quedan escritos pero que ambas partes esperan que se vayan dando a lo largo de la carrera profesional.

Para Vesga, 2007, en el contexto laboral, en la contratación de personas a una organización en calidad de trabajadores, las partes establecen acuerdos sobre las condiciones de la relación de trabajo que son explicitados mediante un contrato de carácter jurídico, el cual es regulado por las leyes laborales o comerciales de cada país. Pero más allá de estos acuerdos manifiestos en el contrato de trabajo, tanto empresarios o jefes como trabajadores, generan alrededor de la relación de trabajo una serie de expectativas y creencias sobre promesas implícitas, referidas a los compromisos de la relación. Este conjunto de creencias respecto de la relación constituye el contrato psicológico.

EN INTEROC se busca afianzar el contrato psicológico mediante un taller para ello se planificó que a la tercera semana de cada mes se reunirá a todos los ingresos del mes para evaluar los conocimientos que hayan interiorizado sobre la compañía y mediante feedback fortalecer las expectativas que desean lograr tanto la empresa al darles la oportunidad de crecimiento y desarrollo y los nuevos colaboradores logrado las metas propuestas.

El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos. Si bien el contrato psicológico tiene una connotación de acuerdo tácito entre las partes que conforma una relación, representa un determinante muy importante de la conducta en las organizaciones y las relaciones interpersonales.

El papel que va a desempeñar el nuevo colaborador depende mucho de las expectativas que se tenga sobre él; es decir esa transferencia de creencias que se tienen sobre el potencial y cumplimiento de objetivos que se va alcanzar, por su lado la organización presta de inmediato todos los equipos necesarios

esperando que el nuevo integrante se empodere de lo que hace, mientras el colaborador demuestra todas sus habilidades estrechándose de esta manera lazos que afianzan el contrato psicológico.

El contrato psicológico es "una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador. Esta creencia se basa en la percepción de un intercambio de promesas hechas (por ejemplo, empleo u oportunidades de carrera) en las cuales las partes están implicadas". (Rousseau 1989 citada por Rousseau 2000).

“Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a la gente debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella satisfacer sus necesidades más apremiantes”. (Schein citado por Alles 2011, p.158).

Al ingresar en una empresa se busca que esta pueda retribuir de manera concienzuda el esfuerzo y dedicación invertido en cada día, puesto que se deja de lado la familia que es el núcleo de la sociedad, por contribuir con los objetivos organizacionales, el colaborador espera que la retribución recibida le permita aportar significativamente en el hogar. Además, sentirse realizado profesionalmente, que las funciones que va a gestionar sean acordes con lo aprendido empírica y académicamente en un ambiente que promueva el desarrollo y crecimiento profesional.

INTEROC ofrece los materiales y equipos que va a usar el nuevo colaborador para ello quince días antes que se dé el nuevo ingreso el jefe inmediato solicita a las diferentes áreas todas las herramientas que requiere para darle la oportunidad de desarrollo y eficiencia desde el inicio logrando que el desenvolvimiento sea el esperado.

“Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que resuelvan nuestras necesidades en lugar de

crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas”. (Alles 2011, p.158).

La impresión que da la organización desde el primer día de ingreso incrementa o disminuye el nivel de compromiso con la misma, la relación con los compañeros de trabajo hace que el vínculo se fortalezca o por el contrario no se logre insertar al equipo, el trato interpersonal que brinda el jefe inmediato sobre la evaluación del cumplimiento de las funciones establecidas fomentan el sentido de pertenencia e incrementan el nivel de satisfacción, cuando el jefe inmediato no sabe orientar al nuevo colaborador se causan disyuntivas que pueden desencadenar el abandono inmediato del puesto de trabajo.

El contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación. Según Schein, “...implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”. (Schein, citado por Funcowsky y Krieger, 2011 p.35).

Atraer talento humano es una práctica constante en las organizaciones, la urgencia de cerrar procesos de selección puede afectar las expectativas que tenía el colaborador previo a su ingreso puesto que en la entrevista se ofrecen condiciones que varían con la realidad de la organización, se trata de atraer y retener talentos humanos que puedan comprometerse con la organización, gestionar y velar por el cumplimiento de estándares que promuevan un clima laboral incluyente, por un lado la organización como tal se preocupa por ofrecer un clima de trabajo estable y a la vez se espera de que este nuevo integrante permita que el clima laboral permanezca igual o mejore con su llegada.

Un buen clima laboral afianza el contrato psicológico entre ambas partes puesto que el nuevo integrante observa la dinámica de la organización desde afuera, las actitudes y comportamientos que para el colectivo pueden ser comunes y parte del día a día sin no están orientadas a valores que fomenten las buenas

prácticas entre compañeros debilitan el contrato psicológico y el nivel de compromiso del nuevo integrante.

Se está de acuerdo con Muchinsky en que las creencias o percepciones relativas a promesas y aceptaciones implícitas constituyen el fundamento del contrato psicológico. “Cada parte cree que ambas partes han realizado promesas y que ambas han aceptado los mismos términos del contrato (Rousseau, 1989). Sin embargo, no significa necesariamente que las partes compartan una comprensión común a todos los términos del contrato. Cada parte cree que comparte la misma interpretación del contrato. El contrato psicológico no se hace de una sola vez, sino que se revisa durante la permanencia del empleado en la organización. Cuanto más dure la relación y cuanto más interactúen ambas partes, más amplia será la serie de contribuciones que puedan ser incluidas en el contrato”.

En definitiva, toda relación individuo-organización implica una interacción constante, que incluye influencias mutuas y negociaciones permanentes en torno a este contrato psicológico, cuyo propósito es intentar mantener un equilibrio entre las necesidades y obligaciones recíprocas.

“El afianzamiento del contrato psicológico permite que la gente trabaje de manera eficiente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y a la vez se sienta satisfecha por su trabajo”. (Schein, citado por Funcowsky y Krieger, 2011 p.103)

El afianzamiento se forja en base a un intercambio por un lado todo lo que la organización puede brindarle al colaborador como retribución a su inversión de tiempo, esfuerzo y dedicación a la misma; pero por otro lado es todo lo que el colaborador le suma a la organización desde su aporte laboral, económico y social logrando de esta manera una mayor satisfacción personal por su aporte como parte de la familia organizacional.

En la medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización a cambio, permiten el afianzamiento del contrato psicológico, pero las

necesidades del individuo y de la organización cambian con el tiempo y todo este proceso de cambio está relacionado con el sistema de motivación.

El afianzamiento del contrato psicológico permite la satisfacción del colaborador puesto que es el placer que experimenta el individuo cuando satisfacen cada uno de los acuerdos implícitos laborales, pero se requiere que el colaborador se mantenga motivado para contar con su fuerza laboral y alcanzar las metas organizacionales planteadas.

El contrato psicológico tiene una estrecha relación con el concepto de motivación: si el empleado considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas, estará más motivado que si se sienten insatisfechas.

La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también es el motivo de la conducta de cada persona. No obstante, cabe señalar que los efectos de la motivación son momentáneos, pasajeros y reversibles; los cuales están limitados por el tiempo fundamentalmente porque las necesidades y los intereses del individuo varían con frecuencia.

Para que la motivación de un empleado guíe su comportamiento hacia el logro de los objetivos de la organización es necesario que encuentre en ésta la satisfacción de sus necesidades específicas (realización, poder, pertinencia, etc.) En la medida en que el individuo se encuentre motivado y presente un comportamiento congruente con las exigencias de la organización, podrá esperarse que su rendimiento y productividad sean beneficiosos tanto para la organización como para el empleado. (Schein, citado por Funcowsky y Krieger, 2011 p.103)



# MOTIVACIÓN LABORAL

## Antecedentes históricos de la motivación

El origen del estudio de la motivación se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. (Ramírez, R Abreu y Badii, 2008, p. 148)

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. (p. 148) Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido".

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

EN INTEROC para motivar a los colaboradores se planifica un cronograma de actividades de inducción delimitando la inducción específica del puesto de la inducción general, de esta manera se logra demostrar al nuevo colaborador lo preparados que se está para su ingreso y las expectativas que se tienen sobre su participación como miembro de la compañía motivando desde el inicio a que se logren la visión propuesta por la empresa.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta. (Ramírez, R Abreu y Badii, 2008, p. 148)

## **Teorías Motivacionales**

### **Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)**

Para Clayton Alderfer, las necesidades de motivación humana se agrupan en tres grandes niveles de necesidades: Primero se encuentran las necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad. Luego las necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo y; Finalmente las necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

Las necesidades de existencia se dan en base a lo más elemental que requiere el ser humano satisfacer como son las necesidades de orden fisiológico y de las necesidades de seguridad, luego se encuentran las necesidades de relación, donde subyace la necesidad de establecer vínculos con los Otros que nos rodean esperando se dé la importancia al ser correspondido. Finalmente, las de crecimiento surgen en base a la necesidad de desarrollo personal a sentirse realizado en cada uno de los ámbitos de la vida.

Estas necesidades surgen sin orden de secuencias e incluso pueden aparecer simultáneamente una y otra, Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes. (Robbins, citado por Ramírez, Abreu y Badii. 2008, p. 157)

“Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, citado por Ramírez, Abreu y Badii. 2008, p. 157)

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima. (Ramírez, Abreu y Badii. 2008, p. 157)

### **Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland**

Para McClelland las necesidades se clasifican en tres tipos:

Necesidad de poder: las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general buscan puestos de liderazgo.

Necesidad de afiliación: las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse queridas.

“Necesidad de logro: las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor equivalente al fracaso”. (Funcowsky y Krieger, 2011, p.109)

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos
- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras, por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las

exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas. (Ramírez, Abreu y Badii. 2008, p.156)

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con el, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son más amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

“Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad”. (Ramírez, Abreu y Badii. 2008, p.156)

### **Teoría de los dos factores de, Frederick Herzberg (1959)**

Esta teoría enfatiza el ambiente externo y el trabajo de las personas hacia el exterior, para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1.- Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores

higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción los factores higiénicos incluyen las condiciones de trabajo y entorno laboral, las políticas de la empresa y de la administración, las relaciones con el supervisor, el salario, la estabilidad en el cargo, las relaciones con los colegas, el estatus y la seguridad. (Funcowsky y Krieger, 2011, p.109)

2.- Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan "factores de satisfacción" e incluyen: el reconocimiento, trabajo gratificante, delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionadas con estos, simplificación del cargo, ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical), posibilidad de desarrollo de carrera y capacitación. (Funcowsky y Krieger, 2011, p.109)

### **Teoría de la expectativa, de Lawler III**

Edward Lawler III y Lyman Porter se basan en que no sólo el dinero es capaz de estimular el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo. Lawler verificó que el escaso poder de motivación que tiene el

dinero se debe al empleo incorrecto que se hace en casi todas las organizaciones, mostrar incoherencia en la relación entre éste y su desempeño. alguna de estas incongruencias son las siguientes:

Muchos aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión de que los resultados (ganancias) son independientes del desempeño. Algunas empresas no establecen distinciones en la evaluación del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con las personas evaluadas, restringiendo así los problemas en las relaciones. (Funcowsky y Krieger, 2011, p.109)

### **La motivación extrínseca desde el programa de Inducción**

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que los aspectos externos del entorno influyen en el comportamiento y modo de hacer y producir bienes o servicios, los programas de inducción de personal buscan generar un impacto positivo en la imagen que tendrá el nuevo integrante de lo que es la organización, se trata de crear un ambiente donde se trasmite la imagen de la organización con factores que beneficiaran al nuevo colaborador siempre y cuando este sume a cada uno de los objetivos de la misma.

La teoría planteada por Herzberg (1959) enfatiza en los factores de higiene, los cuales al ser considerados incrementan el nivel de satisfacción en el trabajador, la motivación puede verse afectada desde los programas de inducción de personal cuando están previamente coordinados en el programa de inducción cuáles son las condiciones de trabajo y entorno laboral, políticas de la empresa y de la administración, las relaciones con el supervisor, el salario, la estabilidad en el cargo, las relaciones con los colegas, el estatus y la seguridad.

**Condiciones de trabajo y entorno laboral;** son esenciales para el desarrollo del colaborador se trata de brindar las herramientas necesarias que le genere comodidad en la realización de sus funciones, en la coordinación del programa de inducción se detalla cual va a ser el puesto de trabajo y su espacio para desempeñarlo, en base a estas consideraciones en el día del ingreso del nuevo

colaborador se le comunica cuál es su puesto de trabajo, se le otorga sus herramientas para que desde el comienzo cuente con los materiales necesarios los cuáles deben ser ergonómicos, la distribución de la estructura de trabajo debe lograr la satisfacción en el colaborador.

**Políticas de la empresa y de la administración;** cuando un colaborador ingresa a la organización conoce acerca de las políticas de la misma tanto las sanciones y restricciones que si son muchas en cantidad según su consideración puede generarse insatisfacción laboral o por el contrario sino están establecidas en ningún lugar los códigos, reglamentos o políticas a proseguir se considera que cualquier conducta es sancionada o libre de hacerse. En el programa de inducción se le da a conocer al nuevo integrante la política de la organización para que desde el inicio conozca los lineamientos estipulados y las prohibiciones contempladas que puede realizar o evitar.

**Relaciones con el supervisor;** Es el jefe inmediato es quién brinda la apertura al nuevo colaborador, las relaciones con el jefe inmediato son el pilar de soporte para que el nuevo colaborador se sienta parte de la organización a la que acaba de ingresar, es el inmediato superior quien lo inserta en el grupo y de esta manera los demás subordinados tienden a repetir el mismo comportamiento, si el jefe inmediato no le presta la debida atención, ni orienta en sus dificultades al nuevo colaborador el colaborador se sentirá rechazado y desmotivado a la vez su nivel de rendimiento puede verse afectado de manera significativa.

**El salario;** El sueldo percibido constituye un intercambio se trata de lo que se merece el colaborador a cambio de la fuerza de trabajo, en el programa de inducción existe un espacio para la firma del contrato en este se establece el sueldo que va a percibir el colaborador, la cantidad neta no es lo único que cuenta como salario, adicional se le comunica los beneficio otorgados por el patrono como son alimentación, transporte, seguro de salud privado entre otros que le permitirán que el monto estipulado en el contrato sea completo y sin descuentos adicionales, el colaborador puede tener dudas sobre los beneficios las mismas que deben ser aclaradas en ese momento para que se pacten

acuerdos iguales para que satisfecho por el salario pueda desempeñarse correctamente.

**La estabilidad en el cargo;** Los tipos de contrato afectan la motivación del trabajador, si se trata de un contrato eventual, remplazo o fijo el nuevo colaborador le resta importancia al cargo que ocupa, el saber que su instancia es temporal no le permite sentirse dueño de lo que hace, al mismo tiempo su desempeño es mínimo y no siente la necesidad de insertarse al equipo protegiéndose de tener sentimientos que lo afecten en el momento del término del contrato. Cuando el contrato es indefinido la predisposición del nuevo colaborador es evidente y da lo mejor de sí para pertenecer al equipo, su desempeño y motivación es constante logrando de esta manera alinearse con los objetivos de la organización, la estabilidad laboral permite el afianzamiento del contrato psicológico.

**Relaciones con los colegas;** Las relaciones interpersonales con los miembros del equipo pueden agilizar el cumplimiento de las metas del área siempre y cuando el trato sea cordial y permita que cada integrante se sienta cálido y cómodo con el comportamiento que tienen sus compañeros, lograr buenas relaciones es un reto que debe alcanzar el nuevo colaborador en la inducción de personal se hace lo que es la presentación del nuevo colaborador para que pueda ser conocido por los miembros de la organización evitando que por desconocimiento se muestren indiferentes y el nuevo colaborador lo perciba como rechazo.

**El estatus y la seguridad;** El estatus que tenga el nuevo colaborador le permitirá el empoderamiento de su cargo, y su interrelación dependerá mucho de cómo él se siente aceptado, al mismo tiempo la seguridad que le auspice la organización desde salvaguardar su integridad física, psicológica y del entorno le permitirá sentir una mayor tranquilidad para desempeñarse adecuadamente. En el programa de inducción se le transmite información sobre procedimientos de seguridad, física, industrial en relación a su cargo y a la organización para que con los conocimientos impartidos pueda realizar su trabajo de manera óptima.

Los factores motivacionales según Herzberg incluyen el reconocimiento, trabajo gratificante, delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionadas con estos, simplificación del cargo, ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical), posibilidad de desarrollo de carrera y capacitación. Desde el programa de inducción se abordan estos temas debido en que al ingresar un nuevo colaborador se le facilita el manual de sus funciones para que él pueda desempeñarse mejor.

“La satisfacción laboral es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y la insatisfacción se deriva de no tener factores extrínsecos”. (Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R 2009 p 133).

EN INTEROC se planifica con anticipación todos los temas que va a recibir el nuevo colaborador que sean de acuerdo al cargo que va a ocupar y se le invita a un almuerzo ejecutivo con todos los integrantes de su equipo para que puedan compartir un momento ameno y que de esta manera se sienta bienvenido al pertenecer a la nueva familia organizacional que le abre las puertas.

### **3.2 Análisis de las necesidades intrínsecas del trabajador**

La motivación intrínseca depende de la imagen que tenga cada persona sobre la realidad que construye, surge de la necesidad de satisfacer las pulsiones o deseos esenciales arraigados en la conciencia, los cuales se manifiestan en ocasiones de manera inconsciente sin que la persona logre considerar el entorno en el que se encuentra.

Una necesidad es una deficiencia o carencia de algo valioso que un individuo que experimenta en un momento en particular; pueden ser fisiológicas (por ejemplo, las de alimentación), psicológicas (como las de autoestima), o sociológicas (por ejemplo, las de interacción social). Las necesidades (deficiencias) son activadoras o disparadoras de respuestas de la conducta, lo que implica que cuando existen el individuo buscará

satisfacerlas y será más susceptible a los esfuerzos de motivación de los administradores. Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R (2009) p. 127

En las organizaciones las personas se alinean al comportamiento organizacional, sin embargo, no todos logran mantener el mismo comportamiento que se exige todo el tiempo, al ingresar un nuevo colaborador tiene la necesidad de alinearse al equipo para contribuir con las metas establecidas, los logros que obtenga en los primeros tiempos le permitirán la estabilidad de mantener su empleo y seguir recibiendo su retribución por su labor.

Según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1968) las necesidades del ser humano toman una consideración superior a medida que se van satisfaciendo las de mayor urgencia, es decir que una necesidad saciada ya no es un motivador, sino que comienza otra necesidad en escala que amerita ser saciada para en las personas se da una serie de compartimientos dirigidos a alcanzar los objetivos trazados.

Luego que el colaborador logra la estabilidad laboral su necesidad de encontrar un empleo queda satisfecha, reflejando en la cotidianidad de su trabajo las razones esenciales que lo dirigieron a buscar un empleo como menciona Mc Clelland el hombre busca con sus actuaciones éxito o crecimiento, ser querido o aceptado, así como aumentar su cuota de poder. (Cerejido 2012 p.41)

Si un colaborador no se siente aceptado y valorado por su jefe, su organización o sus compañeros de trabajo su motivación intrínseca se verá afectada al no poder llenar las expectativas deseadas, incluso su nivel de rendimiento laboral y falta de pertenencia le generarán un rechazo correspondido a los que no lo han aceptado y por ende a la organización.

Es necesario que se logra aceptar al nuevo integrante quien pone el ejemplo es el jefe y el resto del equipo replican el comportamiento, la pertenencia es una necesidad intrínseca si esta no se logra en los primeros momentos se

desmotiva el nuevo ingreso y se rompe el contrato psicológico que existe entre ambas partes.

Para la ruptura del contrato psicológico se deben haber afectado el afianzamiento de las necesidades intrínsecas, desde entonces se desvanecen todas las expectativas que se deseaban alcanzar entre ambas partes. Los representantes de la organización ya no esperan lograr nada con el colaborador se tienen consideraciones sobre el desempeño planteado y que no ha alcanzado lograrlo, por otro lado, el colaborador siente que no se le están brindando las oportunidades y desiste de continuar brindando sus servicios.

Una vez que ambas partes han desistido de continuar con el contrato psicológico preestablecido en el inicio se da la terminación del contrato laboral por ello las organizaciones para estar amparadas en la ley evalúan al nuevo colaborador antes del período de prueba, esto hace que los nuevos integrantes demuestren sus competencias potenciales para pertenecer por indefinido a la organización.

En INTEROC para afianzar el contrato psicológico se realiza reuniones constantes dónde el nuevo colaborador puede manifestar cómo se siente e ir aclarando cada una de las expectativas que tienen ambas partes y que acciones se deben gestionar para alcanzarlas, mediante feedback ambas partes pactan que deben mejorar, desarrollar y continuar gestionando para mantener el contrato psicológico.

## CÁPITULO II

### ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La empresa Interoc Custer se encuentra en proceso de expansión en los últimos dos años ha invertido económicamente en proyectos que tendrán resultados visibles a partir del año 2016, este crecimiento en el giro del negocio se debe al esfuerzo invertido de cada colaborador, con el progreso logrado se busca mejorar no solo el aspecto económico sino que prima la importancia en el talento humano, el afianzamiento del contrato psicológico permitirá un cambio de en la cultura organizacional ya que como problema visible se da la falta de involucramiento de los colaboradores, el no sentido de pertenencia, el desconocimiento entre compañeros de trabajo, nos lleva a que los colaboradores sean captados por la competencia sin importarles la inversión que hace la organización con el talento humano.

El estudio busca fortalecer el contrato psicológico que haya afianzamiento con las expectativas de las partes tanto colaborador y empleador que no están escritas formalmente pero que es cada uno espera del otro tenga una mayor apertura y dinamismo en la negociación constante para el desarrollo de la carrera que inicia este nuevo colaborador desde su primer día dentro de la familia Interoc.

Se considera pertinente realizar una reingeniería en el proceso de inducción lo que lograra una retención mayor del talento humano y así fortalecer la identificación de los colaboradores con la cultura de la organización corporativa que les permita *“dándole un significado en lo que hacen buscando la autorrealización de modo de alcanzar su potencial más alto”*.

### **Reseña historia de la organización**

Interoc tiene operaciones en Ecuador, hace más de 20 años, y además en Costa Rica, Perú, Colombia y Bolivia. Su nómina está compuesta por más de 600 personas en sus operaciones en los cinco países. Su Planta y Oficina Matriz se encuentran ubicadas en Guayaquil-Ecuador.

El significado de nuestro nombre es: INTE de Internacional y ROC de Richard Othmar Custer, el fundador de la Corporación Custer. Nuestro logo está formado por dos letras C, que se conectan y simbolizan el apellido Custer.

Los valores que rigen nuestro comportamiento son: Desarrollo Humano, la Sostenibilidad, la Innovación, la Excelencia y la Rentabilidad.

La operación de Interoc Ecuador cuenta con un Sistema Integrado de Gestión con certificaciones ISO 9.001 y OHSAS 18.001. El objetivo de la norma ISO 9.001 es el aseguramiento de la calidad de nuestros procesos, persiguiendo la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos. La norma OHSAS 18.001 nos asegura el brindar un ambiente sano y seguro para todos nuestros colaboradores y demás públicos de interés con quienes nos relacionamos. El alcance de la Certificación incluye Comercialización, distribución y almacenamiento de productos agroquímicos, químicos industriales y químicos para tratamiento de aguas. El Representante de la Dirección es el Gerente Regional de Operaciones.

Contamos con socios estratégicos para proveer soluciones integrales a sus necesidades de tratamiento de aguas, los cuales incluyen el suministro de equipos para acondicionamiento de agua y otros insumos como carbones activados y resinas de intercambio iónico.

En Ecuador tenemos oficinas en las principales ciudades del país: Guayaquil, Quito, Quevedo, Santo Domingo, Portoviejo, Babahoyo, Machala. Nuestra planta está ubicada en Guayaquil, en el kilómetro 16 ½ de la vía Daule.

### **Misión**

“Somos una empresa que a través de un equipo humano desarrollado y altamente motivado, provea soluciones innovadoras para la agricultura e

industria del continente, brindando eficiencia a nuestros clientes, sostenibilidad al entorno y valor a nuestros accionistas”.

### **Visión**

“Ser reconocidos como el proveedor líder en innovación para la agricultura e industria en América Latina, distinguido por el talento de sus colaboradores y comprometidos con la investigación y desarrollo”.

### **Reglamento**

- Reglamento interno de trabajo
- Reglamento de Salud y medio ambiente

### **Actividades principales de producción**

Cuenta con cuatro unidades de negocio: Agrícola, Químicos y Salud Pública, Salud y Nutrición Animal, y Tratamiento de Aguas y Petróleo.

La Unidad de Negocio Agrícola tiene el objetivo de impulsar el desarrollo técnico y comercial del sector agrícola y agroindustrial de Latinoamérica. Brinda una selección de agroquímicos, productos nutricionales, productos orgánicos y semillas, representados con marcas propias y distribuciones de socios estratégicos; ofreciendo al mercado productos competitivos, diferenciados y con estándares de calidad internacional.

A través de la Unidad de Químicos y Salud Pública, se aporta al desarrollo de la industria nacional, comercializando productos para los sectores: farmacéutico, de alimentos, de insumos industriales, salud pública, y cueros y suelas. Ofrece soluciones de alta calidad, apalancados en una amplia red de proveedores de diferentes partes del mundo.

La Unidad de Negocios de Sanidad y Salud Animal ofrece productos que aseguran condiciones óptimas para la crianza de aves y cerdos, garantizándoles a los productores altos rendimientos con una adecuada nutrición y control sanitario, asegurando la calidad del producto final y contribuyendo a la sustentabilidad alimentaria de la población.

Por último, la Unidad de Tratamiento de Aguas y Petróleo ofrece a los clientes productos propios, así como productos de la empresa Química Apollo, quién es un socio estratégico líder en México, quien cuenta con amplia experiencia en programas de tratamiento químicos automatizados con excelente rendimiento y confiabilidad.

## METODOLOGÍA

El enfoque de la sistematización es cuantitativo se utilizó una encuesta aplicada a los colaboradores en la empresa Interoc. El método utilizado en la sistematización es deductivo parte del programa actual de inducción para analizar cómo se da a manera general y proponer mejoras en base a los resultados obtenidos.

La información fue recogida de una sola fuente primaria mediante la encuesta a ciento cinco colaboradores de las áreas administrativas de la empresa. No se pudo aplicar la encuesta a todos los colaboradores porque trabajan en las principales ciudades del país y estaban realizando trabajos en campo pues por política interna no pueden ser llamados de sus gestiones cuando están en campo.

La técnica de recolección de la información fue un cuestionario encuesta con preguntas cerradas de selección de una sola alternativa, para aplicar la encuesta se elaboró el formato y se lo presentó a la Gerencia del área de Desarrollo Humano quien después de revisar el contenido de las preguntas aprobó que se dé la recolección. Se les entregó las encuestas a los colaboradores y se les explicó que debían seleccionar una alternativa por pregunta.

Cuando respondieron las encuestas fueron retiradas y se procedió a clasificar los grupos de preguntas en relación al programa de inducción para hacer las tabulaciones de las respuestas obtenidas y analizar las respuestas para diseñar un plan de reingeniería en el programa de inducción basado en el afianzamiento del contrato psicológico.

El tipo de muestreo utilizado fue probalístico porque el personal que respondió la encuesta tenía el acceso permitido al sistematizador.

La empresa Interoc está integrada por las áreas comerciales, operativas y administrativas, el área administrativa fue importante para obtener la información recopilada.

Las variables utilizadas en la sistematización de la experiencia fueron cinco para clasificar los grupos de respuestas.

- Coordinación del programa de Inducción
  - ✓ Contrato psicológico
- Inducción General
  - ✓ Sentido de pertenencia
- Inducción específica del Puesto
  - ✓ Conocimientos específicos
- Manual Virtual de Inducción
  - ✓ Innovación
- Acompañamiento e Integración
  - ✓ Identificación

### **Preguntas de encuesta**

- 1.- ¿Me informaron sobre cómo se daría el cronograma de mi inducción?
- 2.- ¿Me hablaron sobre la misión, visión, valores de la Compañía?
- 3.- ¿Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?
- 4.- ¿Conocí acerca del código de vestimenta?
- 5.- ¿Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece la Compañía?
- 6.- ¿He comprendido el reglamento interno y de seguridad y medio ambiente?
- 7.- ¿Comprendí cómo se maneja el sistema “evolution”?
- 8.- En la inducción de Seguridad Industrial y física ¿me definieron cuales son los riesgos a los que estoy expuesto(a) y que medidas de prevención debo tomar?
- 9.- ¿Me sentí bienvenido e integrado en el área?
- 10.- ¿Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas?
- 11.- ¿Me facilitaron los materiales necesarios para desarrollar mis actividades?
- 12.- ¿Me explicaron que actividades estaban pendientes por resolver en mi puesto de trabajo?
- 13.- ¿Me explicaron lo que se espera de mí como nuevo integrante de la Compañía?

- 14.- ¿Me explicaron obligaciones normas y criterios de evaluación de mi puesto?
- 15.- ¿Me explicaron el horario de trabajo, las fechas altas o de extensión de horario?
- 16.- ¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área?
- 17.- ¿Me presentaron con los demás colaboradores?
- 18.- ¿Me explicaron las funciones generales de los departamentos?
- 19.- ¿Me dieron oportunidad de expresarme y aclarar dudas?
- 20.- ¿Durante mis primeros días de trabajo tuve un compañero que me integró en las actividades de la organización?
- 21.- ¿Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización?
- 22.- ¿Al hacerme una invitación a trabajar en una organización me gustaría recibir?

<b>Dimensiones de las Variables</b>
<b>Coordinación del Programa de Inducción</b>
<b>Inducción General acerca de la Compañía</b>
<b>Manual Virtual del Programa de Inducción</b>
<b>Coordinación del programa de inducción específica del Puesto</b>
<b>Acompañamiento e integración en el programa de Inducción</b>

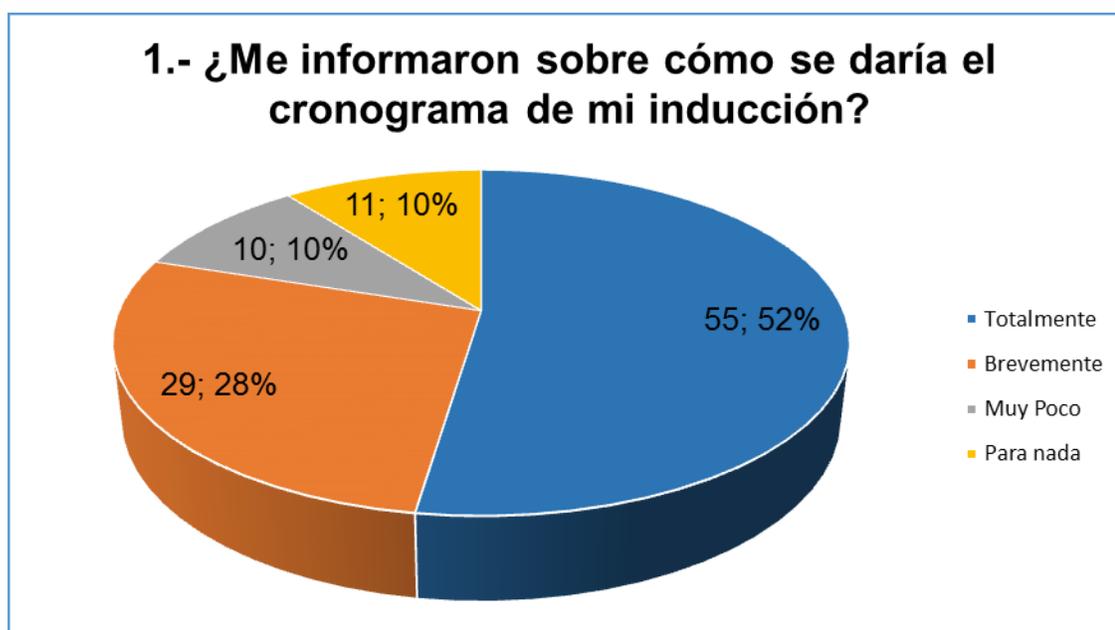
### **Distribución de las preguntas**

Las preguntas están elaboradas para conocer cinco aspectos del programa de inducción actual y en base a las respuestas se podrá realizar la planificación de la reingeniería en el programa de inducción desde la coordinación hasta la evaluación, fueron aplicadas a 105 colaboradores en total. Las preguntas uno, seis, dieciocho, diecinueve y veintidós están realizadas para conocer como es aplicado el programa de inducción. Las preguntas dos, tres, siete y ocho están enfocadas para tener la información acerca de cómo es la inducción general sobre la Compañía que reciben los nuevos colaboradores.

Las preguntas cuatro, cinco y veintiuno están enfocadas si al colaborador le hubiese gustado conocer acerca de la empresa antes de ingresar a trabajar. Las preguntas diez, once, doce, catorce, quince, dieciséis, diecisiete y dieciocho se plantearon con el fin de conocer cómo se imparte la inducción específica del puesto. Las preguntas nueve, trece y veinte están relacionadas a la parte emocional y de integración que se desea afianzar a la llegada de cada colaborador.

### Resultados obtenidos

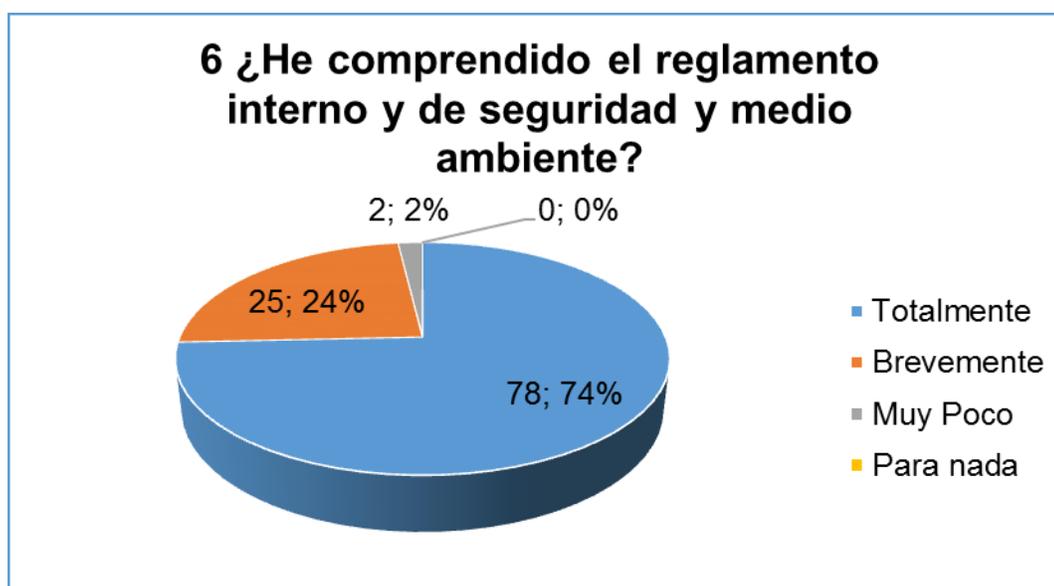
Coordinación del programa de inducción	
1	¿Me informaron sobre cómo se daría el cronograma de mi inducción?
6	¿He comprendido el reglamento interno y de seguridad y medio ambiente?
18	¿Me explicaron las funciones generales de los departamentos?
19	¿Me dieron oportunidad de expresarme y aclarar dudas?
22	¿Al hacerme una invitación a trabajar en una organización me gustaría recibir?



**Ilustración 1**Gráfico: Me informaron sobre como se daría el cronograma de mi Inducción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	55	52%
Brevemente	29	28%
Muy poco	10	10%
Para Nada	11	10%

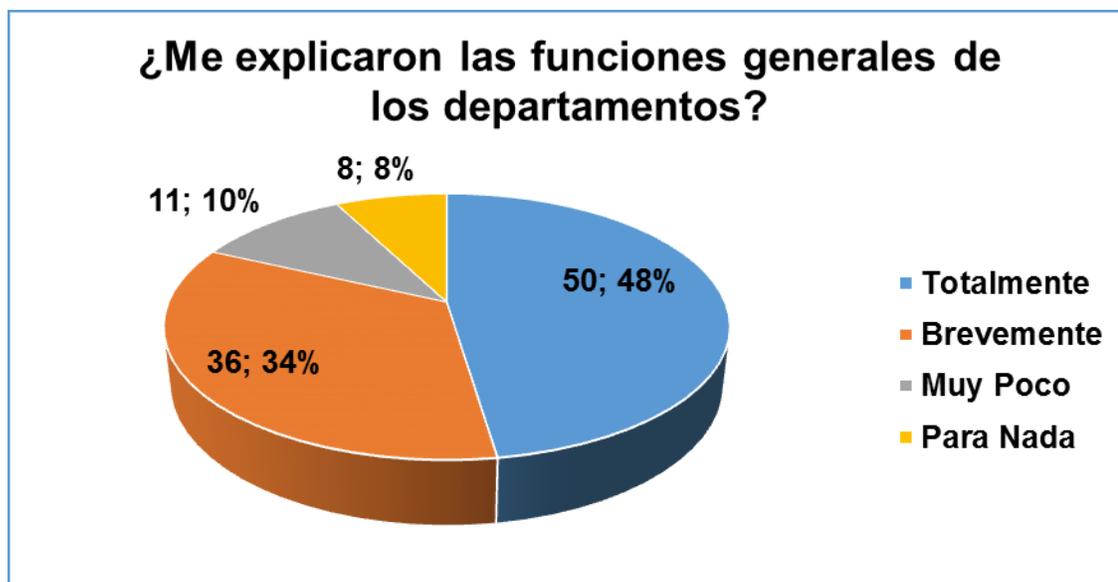
De los ciento cinco encuestados cincuenta y cinco respondieron haber sido informados totalmente sobre el cronograma de inducción esto equivale al cincuenta y dos por ciento de los colaboradores afirmando que fueron informados de todos los temas que iban a recibir, el veintiocho por ciento respondió que la información recibida fue muy breve, un diez por ciento señala que la información sobre inducción fue muy poca y finalmente existe un diez por ciento que no fueron informados sobre cómo se daría su inducción.



**Ilustración 2 Gráfico: He comprendido el reglamento interno y de seguridad y medio ambiente?**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	78	74%
Brevemente	25	24%
Muy Poco	2	2%
Para Nada	0	0%

El setenta y cuatro por ciento de los encuestados señalaron haber comprendido sobre el reglamento interno y de seguridad industrial, el 24% respondió que la comprensión sobre los reglamentos fue muy breve, el 2 por ciento respondió que lo entendido fue muy poco.

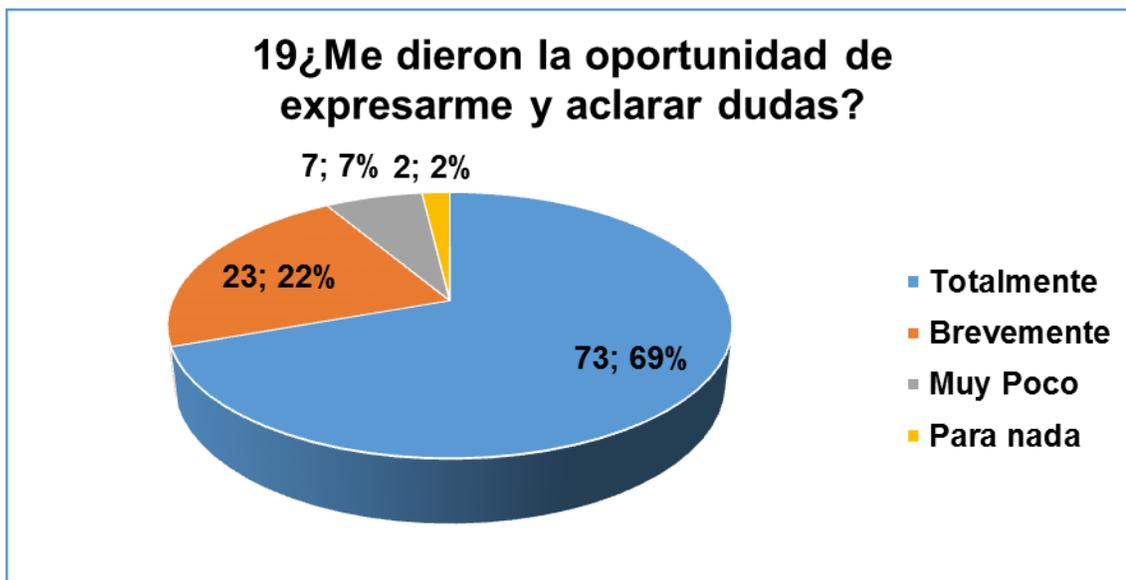


**Ilustración 3 Gráfico: Me explicaron las funciones generales de los departamentos?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	50	48%
Brevemente	36	34%
Muy poco	11	10%
Para Nada	8	8%

De los 105 encuestados cuarenta y ocho por ciento respondieron que les explicaron totalmente sobre las funciones de los departamentos, el treinta y cuatro por ciento de los encuestados señalaron que la información sobre los departamentos fue brevemente, el once por ciento de los encuestados marcaron que fue muy poco lo que recibieron de información sobre los departamentos y el

ocho por ciento de los encuestados vistearon que para nada recibieron información sobre las funciones de las otras áreas.



**Ilustración 4 Gráfico: ¿ Me dieron la oportunidad de expresarme y aclarar mis dudas?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	73	73%
Brevemente	23	22%
Muy poco	7	7%
Para Nada	2	2%

El setenta y tres por ciento de los encuestados respondió que en la inducción se les dio la oportunidad de expresarse y aclara sus dudas, el veintidós por ciento señaló que brevemente se les dio la oportunidad de expresarse, el siete por ciento considera que fue muy poco y el dos por ciento señalan que para nada se les dio la oportunidad de expresarse.



**Ilustración 5 Gráfico: ¿Al hacerme una invitación a trabajar me gustaría recibir?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	45	43%
Brevemente	46	44%
Muy poco	3	3%
Para Nada	11	10%

Las respuestas dadas por los colaboradores sobre que les gustaría recibir al momento de hacerles una invitación fueron las siguientes, el cuarenta y tres por ciento seleccionó la alternativa de recibir una carta de bienvenida, el cuarenta y cuatro por ciento respondieron que les gustaría recibir un accesorio de identificación, el tres por ciento preferirían un kit y el once por ciento otra alternativa.

**Análisis general de la variable:**

Los colaboradores han sido informados sobre cómo se llevaría la coordinación del programa de inducción, se les facilita una guía para que conozcan cuales son los temas que van a recibir, pero para fortalecer el contrato psicológico para ello se realizó el diseño de un cronograma que delimita la inducción general que deben recibir todos los colaboradores de la compañía.

Inducción General acerca de la Compañía	
2	¿Me hablaron sobre la misión, visión, valores de la Compañía?
3	¿Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?
7	¿Comprendí cómo se maneja el sistema evolution?
8	En la inducción de Seguridad Industrial y física me definieron ¿cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto(a) y que medidas de prevención debo tomar?



**Ilustración 6 Gráfico: ¿ Me hablaron sobre la misión, visión, valores de la compañía?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	79	75%
Brevemente	17	16%
Muy poco	6	6%
Para nada	3	3%

El setenta y cinco por ciento de los encuestados están informados sobre la misión, visión y valores de la compañía, al dieciséis por ciento de los encuestados se les habló brevemente, el seis por ciento respondió que fueron muy poco informados y finalmente el tres por ciento escribió que para nada fueron informados sobre la misión, visión y valores de la compañía.

### 3 ¿Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?

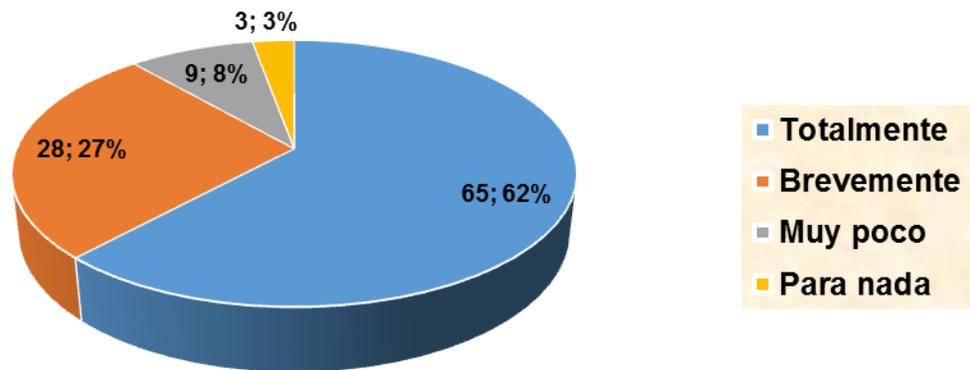
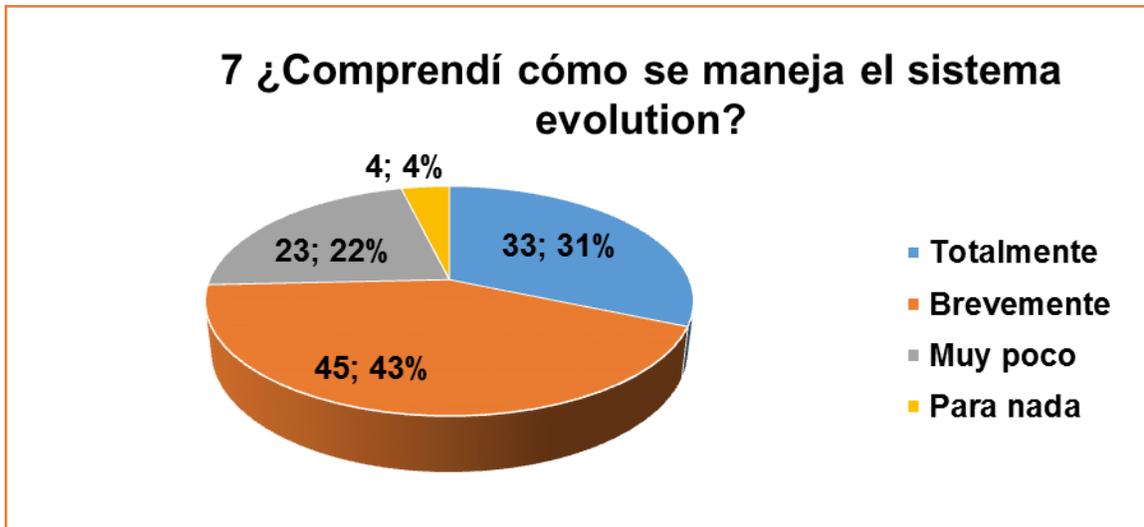


Ilustración 7 Gráfico: ¿ Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	65	62%
Brevemente	28	27%
Muy poco	9	8%
Para nada	3	3%

El sesenta y dos por ciento de los encuestados explicaron que fueron totalmente informados sobre cuál es el giro de negocio de la compañía, el veintisiete por ciento de los encuestados señalaron que la inducción fue brevemente, el ocho por ciento respondió que muy poco les hablaron sobre el giro del negocio de la compañía tres por ciento para nada.

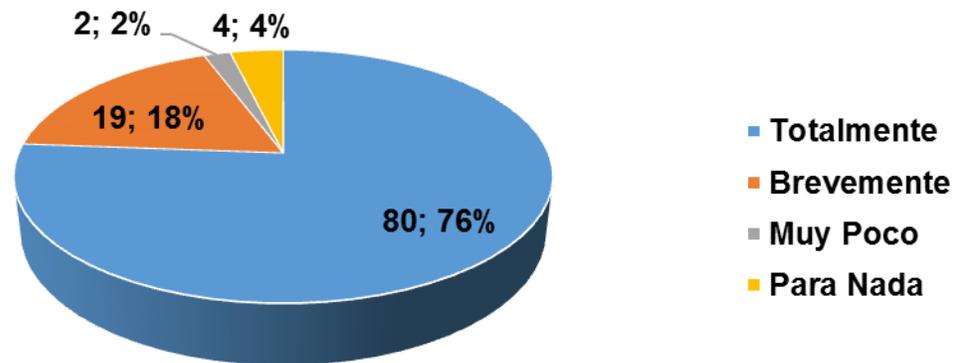


**Ilustración 8 Gráfico: ¿ Comprendí cómo se maneja el sistema evolución?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	33	31%
Brevemente	45	43%
Muy poco	23	22%
Para nada	4	4%

La organización cuenta con el sistema evolution para la administración de los programas de bienestar social por lo que la inducción aplica a todos los cargos a excepción de los operativos, en la encuesta el treinta y uno por ciento respondió que entendieron totalmente cómo funciona el sistema, el cuarenta y tres por ciento seleccionó que entendieron de manera breve, el veintidós por ciento vistearon que comprendieron muy poco y el cuatro por ciento no logró comprenderlo.

**En la inducción de Seguridad Industrial y física me definieron ¿cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto(a) y que medidas de prevención debo tomar?**



**Ilustración 9 Gráfico:** En la inducción de Seguridad Industrial y Física me definieron ¿cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto (a) y qué medidas de prevención debo tomar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	80	80%
Brevemente	19	18%
Muy poco	4	4%
Para nada	2	2%

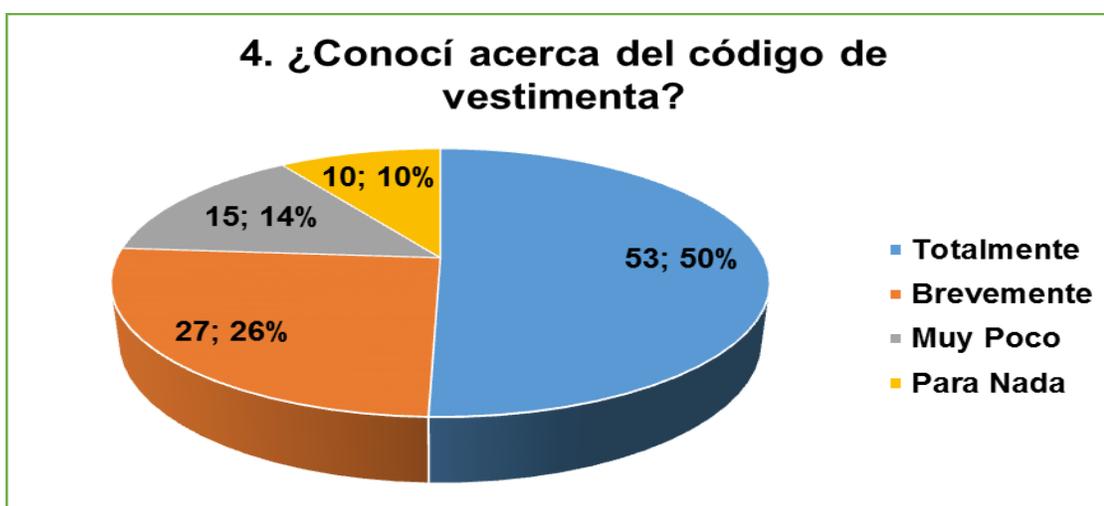
Sobre la inducción de seguridad industrial el setenta y seis por ciento de los encuestados respondieron que se les explicó totalmente cuáles eran los riesgos a los que estaban expuestos, el dieciocho por ciento señaló que fue de manera breve la inducción recibida, el cuatro por ciento marcó que la definición sobre los riesgos a los que estaban expuestos industrial fue muy poca y un dos por ciento vistearon que para nada fueron informados.

**Análisis general de la variable:**

Los colaboradores conocen en su mayoría los temas generales de la Compañía, pero para reforzar los valores, misión, visión, giro del negocio de la compañía, procedimientos generales de sistemas y procesos que todos deben conocer se elaboró una plantilla sobre un taller que se dictará a la tercera

semana de cada mes para reforzar y evaluar los conocimientos que tengan los nuevos colaboradores para fortalecer la cultura de organizacional al compartir todos los mismos valores.

<b>Manual Virtual del Programa de Inducción</b>	
4	¿Conocí acerca del código de vestimenta?
5	¿Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece la Compañía?
21	¿Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización?

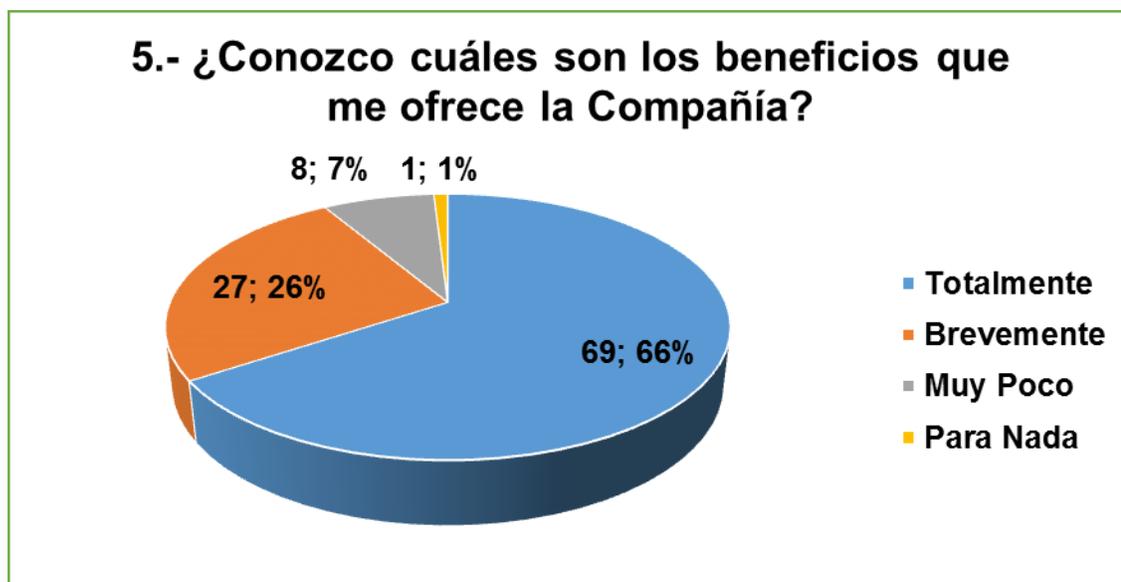


**Ilustración 10 Gráfico: ¿ Conocí acerca del código de vestimenta?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente	53	50%
Brevemente	27	26%
Muy poco	15	14%
Para nada	10	10%

El código de vestimenta se imparte en el programa de inducción el cincuenta por ciento de los encuestados mencionaron que lo conocieron totalmente, el veinte

seis por ciento seleccionó que lo conoce de manera breve, el catorce por ciento marcó que conocen muy poco sobre el código de vestimenta y el diez por ciento no conocieron para nada acerca del código de vestimenta.

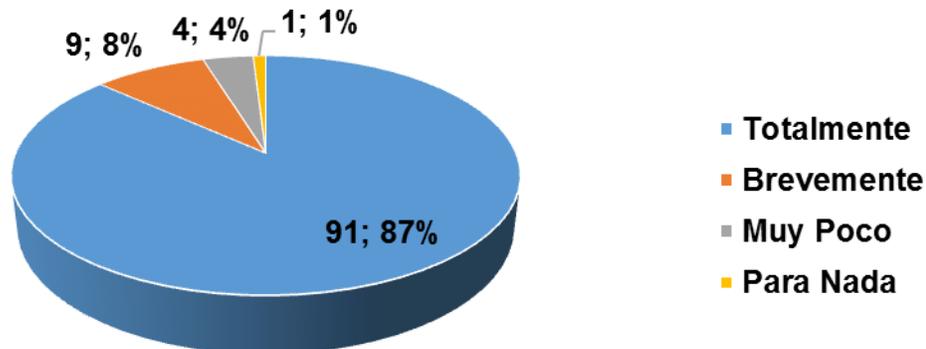


**Ilustración 11 Gráfico: ¿Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece la Compañía?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	69	66%
Brevemente	27	26%
Muy poco	8	7%
Para nada	1	1%

Las respuestas de los colaboradores sobre los beneficios que ofrece la compañía fueron los siguientes; el sesenta y seis por ciento mencionaron que conocen totalmente sobre los beneficios, el veintiséis por ciento escogieron que conocen brevemente, el siete por ciento seleccionó que muy poco conocen sobre los beneficios y el uno por ciento no conocieron para nada sobre los beneficios que ofrece la compañía.

**21.- ¿Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización?**



**Ilustración 12 Gráfico: ¿ Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	91	87%
Brevemente	9	8%
Muy poco	4	4%
Para nada	1	1%

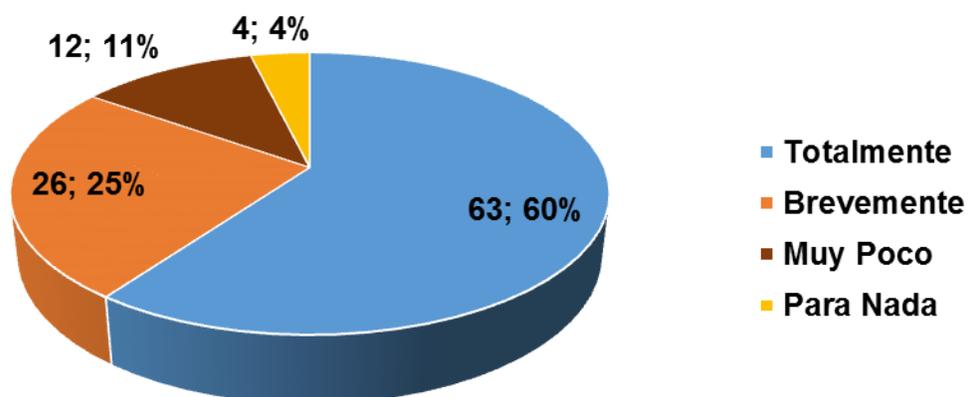
De los ciento cinco encuestados el ochenta y siete por ciento mencionaron que les gustaría conocer totalmente acerca del giro del negocio, el nueve por ciento mencionaron que de manera breve les gustaría conocer lo que les ofrece la organización, el cuatro por ciento respondieron que muy poco les gustaría conocer sobre la compañía y el uno por ciento no les gustaría conocer.

**Análisis general de la variable:**

Los colaboradores están al tanto de los acontecimientos de la organización, pero les hubiese gustado conocer de la Compañía antes de ingresar en base a ello para que los nuevos ingresos puedan alinearse con mayor facilidad se planificó elaborar un manual virtual de inducción dónde consten los temas generales de la compañía, para que entendiendo el funcionamiento de la compañía puedan contribuir con claridad a los objetivos planteados.

<b>Coordinación del programa de inducción específica del Puesto</b>	
10	¿Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas?
11	¿Me facilitaron los materiales necesarios para desarrollar mis actividades?
12	¿Me explicaron que actividades estaban pendientes por resolver en mi puesto de trabajo?
14	¿Me explicaron obligaciones normas y criterios de evaluación de mi puesto?
15	¿Me explicaron el horario de trabajo, las fechas altas o de extensión de horario?
16	¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área?
17	¿Me presentaron con los demás colaboradores?

**10.- ¿Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas?**



**Ilustración 13 Gráfico: ¿ Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	63	60%
Brevemente	26	25%
Muy poco	12	11%
Para nada	4	4%

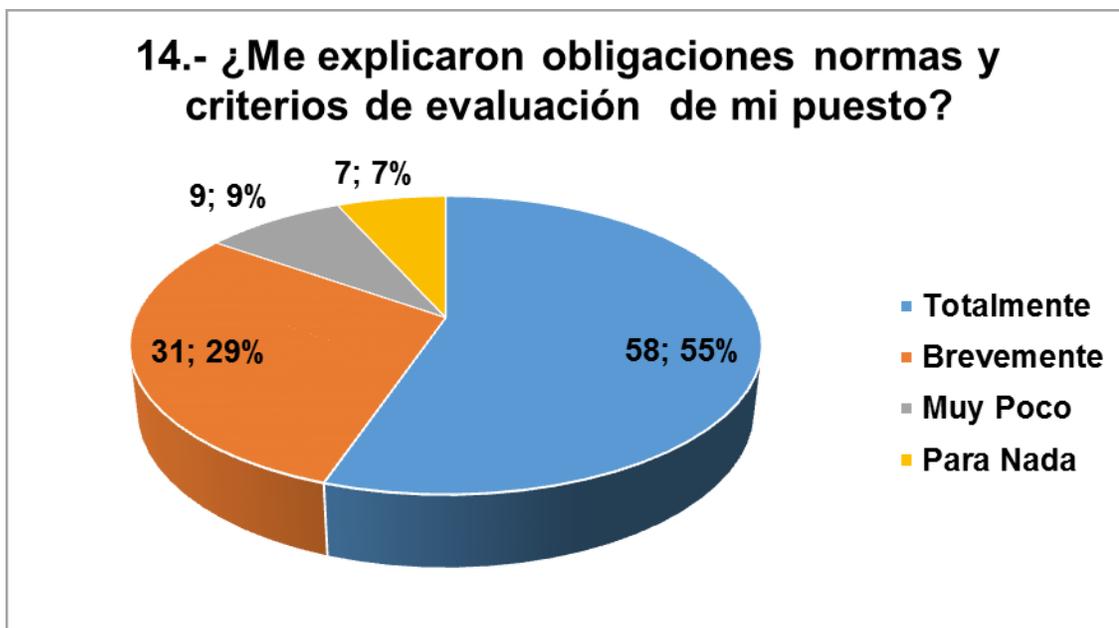
El sesenta y tres por ciento de los encuestados consideran que se les explico totalmente sobre sus funciones y las áreas con las que estaban interrelacionadas, el veinticinco por ciento respondieron que la explicación fue brevemente, el once por ciento seleccionaron que fue muy poca la información recibida y el cuatro por ciento para nada recibieron la información correspondiente.



**Ilustración 14 Gráfico: ¿ Me facilitaron los materiales para desarrollar mis actividades?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	72	68%
Brevemente	24	23%
Muy poco	6	6%
Para nada	3	3%

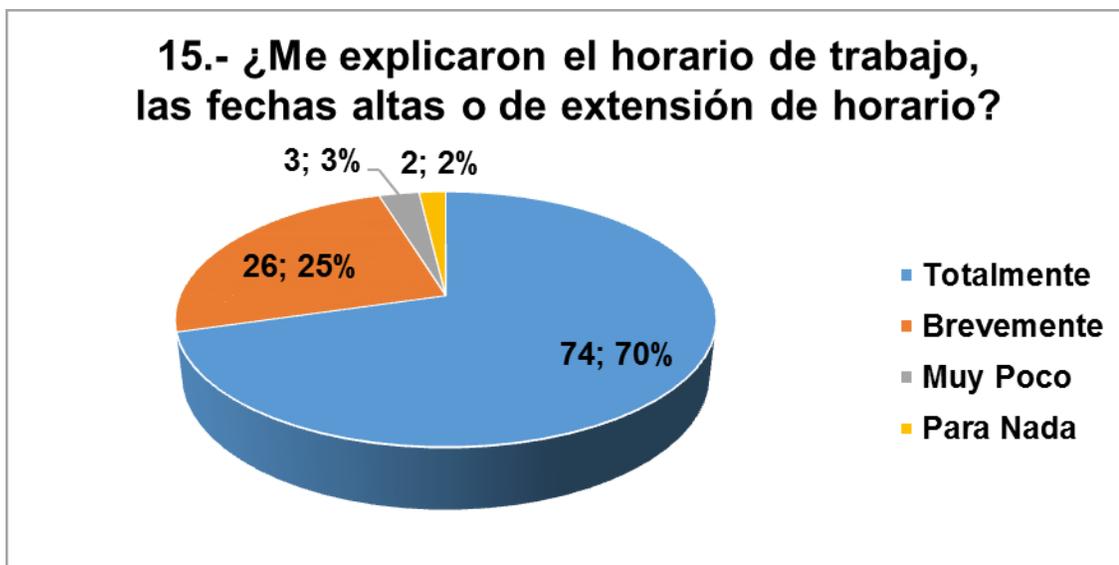
De los 105 encuestados el sesenta y ocho por ciento consideran que tuvieron totalmente los materiales para desarrollar sus actividades, el veintitrés por ciento señala que fue de manera breve la facilitación de los materiales, el seis por ciento creen que les facilitaron muy pocos materiales para desarrollar sus actividades y el tres por ciento marcan que para nada les dieron los materiales que necesitaban para sus actividades.



**Ilustración 15 Gráfico: ¿ Me explicaron obligaciones, normas y criterios de evaluación de mi puesto?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	58	55%
Brevemente	31	29%
Muy poco	9	9%
Para nada	7	7%

El cincuenta y cinco por ciento de los encuestados reconocen que les explicaron totalmente sobre las normas y criterios de evaluación de sus puestos, el veintinueve por ciento de los colaboradores consideran que brevemente les comunicaron cuales eran sus obligaciones, el nueve por ciento respondieron que fue muy poco lo que les informaron y el siete por ciento señalan que para nada recibieron sobre la inducción de las normas y criterios de evaluación de sus puestos.



**Ilustración 16 Gráficos: Me explicaron el horario de trabajo las fechas altas o de extensión de horario?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	74	70%
Brevemente	26	25%
Muy poco	3	3%
Para nada	2	2%

El setenta por ciento de los que respondieron la encuestas señalan que totalmente les informaron sobre las fechas de y horario y trabajo, el veinticinco por ciento reconocen que la explicación recibida fue brevemente, el tres por ciento marcó que les explicaron muy poco y el dos por ciento considera que para nada les explicaron ni los horarios, ni las fechas altas o de extensión de horarios.

### 16.- ¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área?

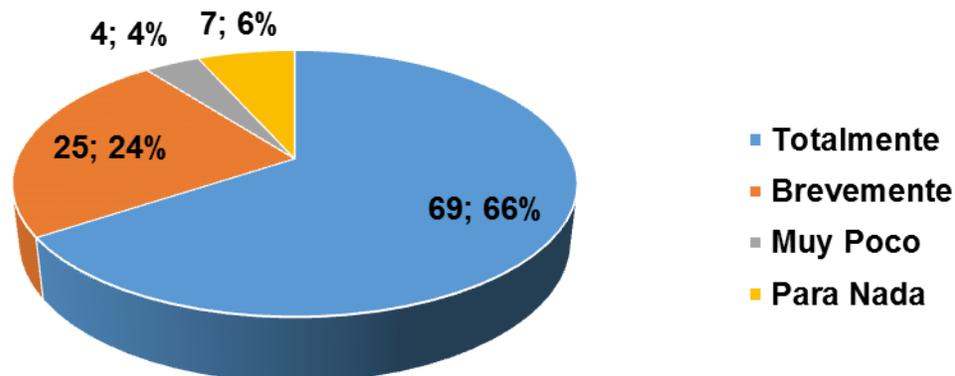
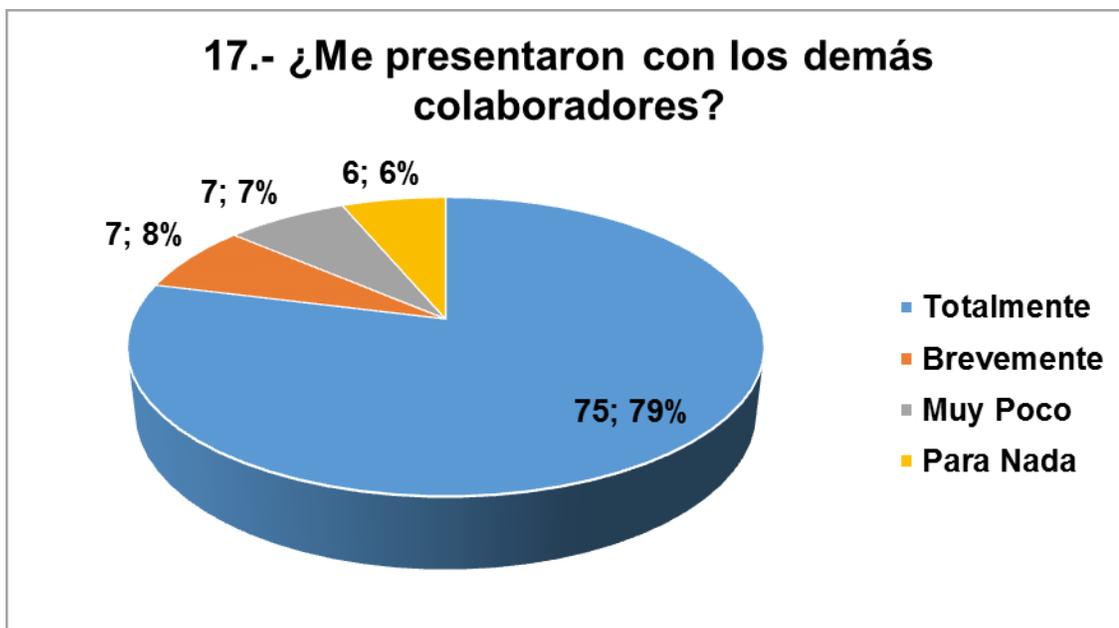


Ilustración 17 Gráfico: ¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	69	66%
Brevemente	25	24%
Muy poco	4	4%
Para nada	7	6%

Al sesenta y seis por ciento de los encuestados se les explicó totalmente el propósito y metas estratégicas del área, el veinticuatro por ciento consideran que la explicación fue brevemente, el cuatro por ciento señalan que fue muy poco lo conocido en la inducción sobre la visión estratégica del área y el seis por ciento para nada fueron informados.



**Ilustración 18 Gráfico: ¿ Me presentaron con los demás colaboradores?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	75	79%
Brevemente	7	8%
Muy poco	7	7%
Para nada	6	6%

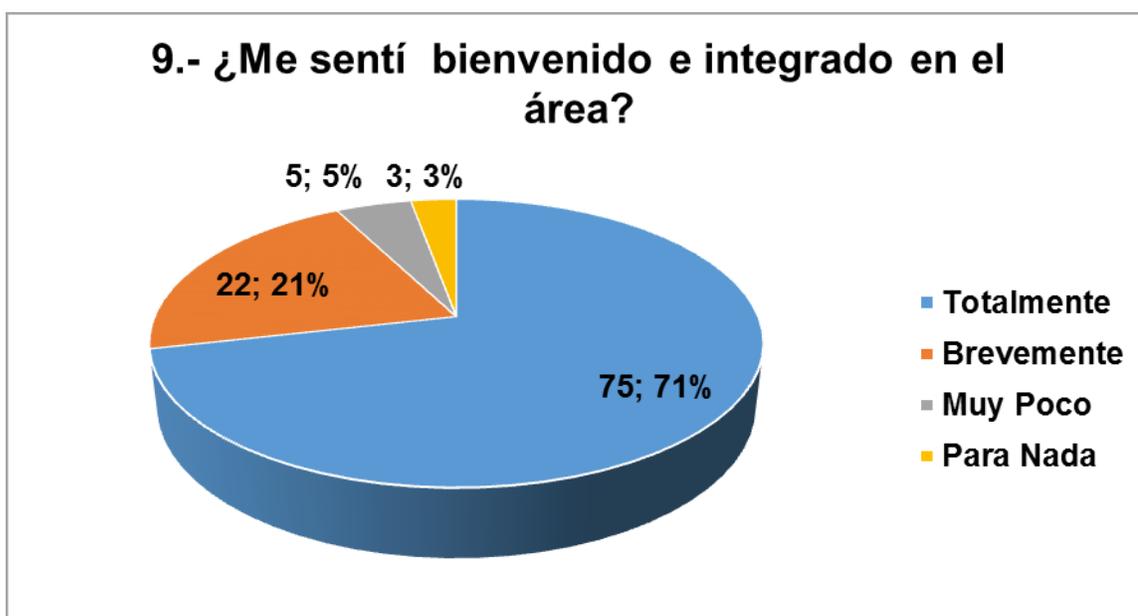
El setenta y nueve por ciento de los encuestados fueron totalmente presentados con los colaboradores, el ocho por ciento consideran que la presentación fue brevemente, al siete por ciento los presentaron muy poco y el seis por ciento para nada fueron presentados a las otras áreas.

**Análisis general de la variable:**

Los colaboradores fueron informados de los temas específicos de sus puestos de trabajo pero para formalizar la inducción específica del puesto se diseñó una plantilla guía dónde está descrito el orden secuencial para lograr las metas del área de esta manera se afianza el contrato psicológico al demostrarle al nuevo colaborador que se le está brindando las herramientas necesarias para su desarrollo y la aceptación de sus conocimientos y habilidades puestos al servicio

de la organización logrando el desempeño esperado y el fortalecimiento del compromiso que asumen ambas partes.

<b>Acompañamiento e integración en el programa de Inducción</b>	
9	¿Me sentí bienvenido e integrado en el área?
13	¿Me explicaron lo que se espera de mí como nuevo integrante de la Compañía?
20	¿Durante mis primeros días de trabajo tuve un compañero que me integró en las actividades de la organización?

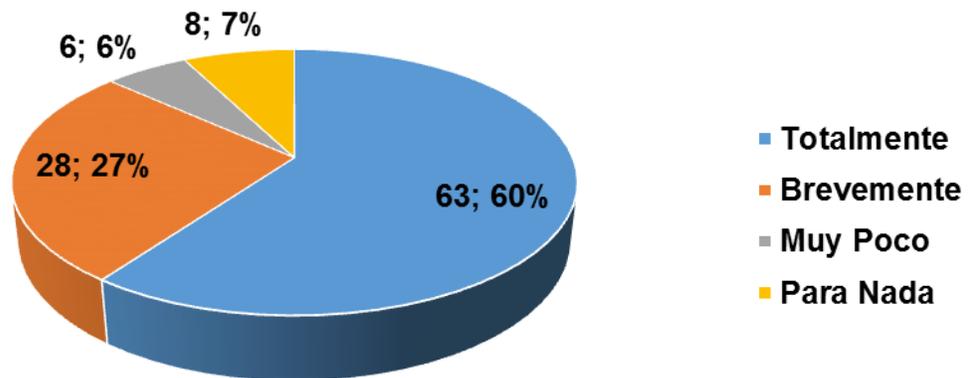


**Ilustración 19 Gráfico: ¿ Me sentí bienvenido e integrado en el área?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente	75	71%
Brevemente	22	21%
Muy poco	5	5%
Para nada	3	3%

El setenta y uno por ciento de los encuestados se sintieron bienvenidos e integrados en el área, el veintiuno por ciento considera que la bienvenida fue brevemente, el cinco por ciento señalaron que sintieron muy poco integrados y el tres por ciento responden que para nada se sintieron bienvenidos ni integrados.

**13.- ¿Me explicaron lo que se espera de mí como nuevo integrante de la Compañía?**



**Ilustración 20 Gráfico: ¿ Me explicaron lo que se espera de mi como nuevo integrante de la Compañía?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	63	60%
Brevemente	28	27%
Muy poco	6	6%
Para nada	8	7%

El sesenta por ciento de los encuestados respondieron que les explicaron totalmente que se esperaba de ellos como nuevos integrantes, el veintisiete por ciento señalan que les informaron brevemente, el seis por ciento responden que fue muy poco lo que les explicaron, el siete por ciento para nada fueron comunicados de lo que esperaba de ellos al integrarse a la compañía.



**Ilustración 21 Gráfico:** ¿Durante mis primeros días de trabajo tuve un compañero que me integró en las actividades de la organización?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	65	62%
Brevemente	24	23%
Muy poco	8	7%
Para nada	8	8%

De los 105 encuestados el sesenta y dos por ciento tuvo un compañero que los integró en sus primeros días, el veintitrés por ciento de los señalan que el acompañamiento durante sus primeros días fue brevemente, el siete por ciento responde que muy poco duro el acompañamiento y el ocho por ciento consideran que para nada tuvieron un compañero que los integre en las actividades de la organización.

**Análisis general de la variable:**

Los colaboradores en su mayoría respondieron que sí tuvieron alguien que los integró y que se les dio la bienvenida pero para que todos los ingresos sin excepción puedan tener el acompañamiento que se requiere en los primeros días se diseñó una plantilla enfocada a la integración de los nuevos integrantes, el Proyecto **“My fitst Mate”** busca presentar a un primer amigo que se sienta

## CONCLUSIONES

La elaboración del diseño de un plan de reingeniería en el programa de inducción basado en el afianzamiento del contrato psicológico parece nada complicada puesto que en muchas organizaciones no se considera la inducción como parte fundamental para el desarrollo de la carrera profesional del nuevo colaborador dentro de la empresa.

Los jefes que solicitan cubrir una vacante consideran que en cuanto el candidato más pronto ingrese a trabajar se solucionará de inmediato todos los temas pendientes por concluir y como la posición a estado vacía las actividades no han podido completarse, en algunos casos la inducción que debe recibir el nuevo colaborador es tan corta para que se integre lo más pronto a trabajar.

Las consideraciones que los jefes dejan de lado por el apuro de tener a una persona pronto trabajando es que cada organización es diferente y aunque se integre a una persona que venga de una empresa similar toda persona necesita un espacio para interiorizar lo que se le está demandando que gestione, en algunos casos solo se le dice lo que debe hacer, pero no se le enseña cómo debe realizarse cada actividad para que contribuya con los indicadores establecidos de manera óptima.

Cuando se da el ingreso del nuevo colaborador la atención de este está enfocada en cómo será su relación con su jefe inmediato, que funciones le toca realizar, cuáles serán sus compañeros de trabajo con qué departamentos tendrá que interrelacionarse por lo que es mejor que en su primer día de ingreso se pueda poner en contacto con los miembros de su equipo.

En las organizaciones las relaciones son más complejas puesto a que hay barreras emocionales que limitan a que el nuevo colaborador pueda comunicar detalles informales que desconoce y que desearía saber, el acompañamiento permite que la persona logre insertarse al grupo y familiarizarse con la organización con una mayor brevedad, cuando la persona que da el acompañamiento es una persona que se siente identificada con la empresa transmitirá todos los aspectos buenos de la misma o por el contrario si es una persona que no está conforme con la empresa y maneja malas relaciones con

sus compañeros en poco tiempo no será solo un trabajador desmotivado sino dos.

Dar la bienvenida a los colaboradores mediante un detalle permite que la persona se sienta acogida y complacida porque se muestra interés por ella, los manuales de inducción sirven para brindar una información completa sobre la organización, la presentación virtual es una forma de innovar para que la persona pueda dar la atención debida a lo que se informa de la Compañía.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que al entregar el kit se le comunique al nuevo colaborador la importancia de que responda a la carta escrita por el gerente para de esta manera afianzar el contrato psicológico entre ambas partes. Cuando se entregue el CD de inducción al nuevo colaborador se le debe informar que será evaluado en la tercera semana del mes que está en curso.

Con quince días de anticipación el departamento de desarrollo humano le facilitará un check list al jefe quien deberá tener listo todos los materiales del listado facilitado y reenviar con visto todos los materiales que tiene listo para el ingreso del nuevo colaborador.

Las personas que van a dar el acompañamiento para el Proyecto "My first Mate" debe ser una persona con fluidez y que se sienta identificado con los valores de la organización. Los acompañantes serán evaluados por los nuevos integrantes para conocer que habilidades tienen y como dieron el acompañamiento.

Al darse el taller a la tercera semana de cada mes antes de iniciar las exposiciones de los temas se debe evaluar los temas del CD para conocer si tienen claro la misión, visión, valores de la compañía y todos los aspectos generales de la compañía que constan en el manual virtual de inducción.

Se recomienda que la inducción de SAP, Contraloría, Evolution, R&F, etc., las impartan personas especializadas las cuales tengan un reconocimiento adicional por su participación en la exposición del taller conociendo a Interoc para incrementar el nivel de compromiso y que su esfuerzo sea reconocido.

## BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2011) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica

Cerejido I. (2012). Desmotivados Improductivos. Barcelona. Ediciones Urano, S.A

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. abreu@spentamexico.org.

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. mhbadii@yahoo.com.mx

El Profesor Rubén Darío Ramírez Guía es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. daena@spentamexico.org

Funcowsky, F. & Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. México: Prentice Hall.

Furnham, A. (2001) Psicología Organizacional. México: Oxford.

Gibson L, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaste R (2009) Organizaciones, Estructura y Procesos. México. Mc Gracw Hill.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.

Héctor L. Bermúdez Restrepo (julio de 2011) La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. ColombiaCane

Jeager, A. (1987). La culture organisationnelle: un élément á nepas oublier dans les acquisitions et fusions. Journal of Inernaional Business Studies.

Mintzberg, H. (1999) Safari a la estrategia. España: Granica.

Muchinsky, (2002) Psicología aplicada al trabajo. México: Tohomson Learning

Ouchi, W. (1981). Teoría Z. México Editorial Addison – Wesley.

Peters, T. & Waterman, R (1982). In search of excellence. New York: Harper and Row.

Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Recuperado de: [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org) 148 Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.

Recuperado,de:<http://cursos.aiu.edu/Administracion/pdf%20leccion%202/Tema%202.pdf>

Reeve, J (1994). Motivación y emoción. Editorial McGraw Hill. Madrid.

Reeve, Johnmarshall. (1994). Motivación y emoción. Editorial McGraw Hill. Madrid.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson,

Rousseau, Denise M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Versión 2. Recuperado de:[www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf)

Rousseau, Denise M. y Tijoriwala, Snehal A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, alternatives and measures. Recuperado de: Journal of Organizational Behavior. Vol. 19. <http://links.jstor.org/>.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, D.(1991) Psicología industrial. Ediciones McGraw-Hill, 1991. Recuperado de: [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org) 182 Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.

Vesga. J. (2007) Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. Colombia Recuperado de: inistrativo y un fenómeno sociológico”, Revista Universidad & Empresa, 2011, 21, pp. 117-142.

Zapata, A. Murillo, G. Martínez, J. Hernán, C. Salas, J. Ávila, H. Caicedo, A. Teorías Contemporáneas de la organización y del Management. Bogotá: Ediciones Ecoe.

## ANEXOS

**Cronograma las actividades para el programa de inducción general y específico para la Compañía.**



### **Plan de reingeniería del proceso de Inducción de la empresa INTEROC**

**EL PROGRAMA CONSTARÁ DE TRES MODULOS**

#### **1.- Modulo : Vinculación**

Entrega de la carta de propuesta con el Kit de accesorios Interoc

#### **2.- Modulo: Orientación básica**

Ingreso del Colaborador donde recibirá Inducción de temas y aspectos legales, a partir del medio día el Jefe Inmediato lo introduce al grupo con la presentación a todas las áreas y luego invitación del Almuerzo

#### **3.- Modulo: Conociendo Interoc**

A la tercera semana de cada mes se debe reunir a todos los ingresos de el mes en las oficinas Urdesa Guayaquil para darles la inducción general.

## 1.- Modulo:

Entrega de la carta de propuesta con el Kit de accesorios Interroc.

<b>Mi Kit de accesorios Interroc</b>
Carta del Gerente General (Alfonso Márquez)
Sobre con Template para responder carta (carta de compromiso personal)
Pulsera de identificación de etapa de inducción y bolígrafo
Agenda Interroc
Reglamento Interno y de SHE
Manual de inducción Virtual CD
Caja especial que contenga todos los elementos anteriores
Triptico de Beneficios y Contactos.



## 1.- Modulo :

### Creación de CD Temas:

#### Quienes somos:

- Historia de la corporación
- Historia de Interroc
- Nuestro logo
- Nuestro Nombre
- Nuestra misión
- Nuestra visión
- Nuestros valores
- Nuestras Unidades de Negocio

#### Estructura de la organización :

- Oficinas y sucursales

#### Conocimientos generales de Comunicación:

- Procesos, herramientas y canales de comunicación interna
- Áreas encargadas de brindar información externa
- Políticas para no usar el nombre de Interroc en redes sociales

#### Grabación de la Gerencia de Desarrollo Humano sobre Benchmarking:

- Evaluación del Desempeño
- Planes de Carrera
- Beneficios

#### Procesos Generales de Contabilidad:

- Manejo de facturas
- Reembolso y liquidación de gastos
- Solicitud de Cheques
- Anticipos

#### Utilización de la herramienta:

- Sysaid sistemas
- Manejo del Portal
- Instructivo SAP-SOLPED

#### Procedimientos generales de Seguridad Física



- Video de Seguridad Industrial



## 2.- Modulo:

El primer acompañante es quien transmitirá la esencia del clima laboral Interroc



Proyecto "My First Mate"		
Actividades	Involucrados	Tiempo y Materiales
Levantar y coordinar los temas que debe exponer este compañero al nuevo colaborador.	Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días Reunión DDHH
Solicitar a cada Jefe de área los nombres de los colaboradores que consideren posean un mayor sentido de pertenencia con la Empresa.	Jefes de Áreas Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	15 días por Outlook
Seleccionar los perfiles más idóneos para el papel a desempeñar.	Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días Análisis de personalidad
Convocarlos a participar del proceso.	Todos los colaboradores designados Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días por Outlook
Realizar una reunión donde se entrene a los participantes y se detalle su función y misión específica en este proyecto.	Todos los involucrados Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	1 hora de reunión Presencial, skype
Evaluar los resultados mensuales por encuestas y Felicitar de manera significativa.	Desarrollo Humano	1 día Entradas al cine, premios



## 3.- Modulo:

A la tercera semana de cada mes Inducción General de la empresa y sus procedimientos.

Guía de Inducción general de acerca de la empresa		
Hora	Tema	Responsable
8h30	Exposición de "Quienes Somos " y revisión de temas del manual virtual. (Presentación del Equipo de Desarrollo Humano)	Dalia Saltos
10h00	Exposición General de Comunicación Organizacional	Ana Pineda
11h00	Explicación del Proceso de Evaluación del Desempeño.	Andrés Gómez
12h30	Dinámicas lo que haría por llegar a mi meta, et c.	Jhoana Nazareno
13h00	Break, Lunch	
14h00	Procedimientos Sistema Evolution	Soraya Palacios
15h00	Riesgos y Finanzas Comerciales (Dinámica cuando no aplique R&F)	Andrea Navarrete
16h00	Exposición de Beneficios y normas generales del uso del Uniforme .	
16h30	Manejo del Portal	Lady Saldarriaga



Nota: En este módulo participaran todos los ingresos del mes aun si ingresaron en ese mismo día. Se incluirá a colaboradores de las diferentes áreas para re inducción.







Cotización del Programa de Inducción	
Materiales:	Costo
Manual de inducción Virtual CD	\$6.000
Break Lunch (pizza hut- 14 al año)	\$ 295
Pulsera de identificación de etapa de inducción y bolígrafo	Comunicaciones
Agenda Interroc	Comunicaciones
Cata de G.G	\$20
Caja especial para entrega de Kit	\$100
Triptico de Beneficios y Contactos.	Papel de 110 el ciento
Cartulina de Bienvenida	\$20
<b>Total</b>	<b>\$ 6.535</b>

### Check List del Jefe Inmediato



Check List Materiales del Jefe	
<b>Confirmación de las siguientes herramientas:</b>	
Mail de Creación de cuenta Outlook	
Creación de Usuario SAP	
Creación de Usuario Evolution (Anticipo de viáticos)	
Tarjetas de presentación	
Celular	
Laptop	
Vehículo	
Uniformes	
Materiales de Oficina:	

**2.- Modulo:  
Ingreso e Inducción Especifica del puesto de trabajo**

Inducción especifica del puesto		
	Pasos a seguir	Lo que se quiere lograr
1er día	Presentación del nuevo colaborador en su área de trabajo por su jefe inmediato	Incorporación adecuada
1er día	Almuerzo de bienvenida con el jefe o con toda el área.	Incorporación adecuada
1er día	Explicación de roles y funciones de cada uno de sus colaboradores.	Adaptación positiva
1er día	Entrega de medios y herramientas necesarias del puesto.	Incorporación adecuada
1er día	Definición de objetivos	
2do día	Explicación de las obligaciones normas.	Adaptación positiva
2do día	Inducción de SAP	Conocimiento del proceso logístico
3er día	Líneas de mando desde su área y su conectividad con las otras áreas.	Adaptación positiva
El resto de las semanas	Descripción de las funciones a desempeñar.	Método activo participativo
El resto de las semanas	Entrega de status de funciones y temas pendientes.	Método activo participativo



**Nota:** Seguimiento mediante plantilla a la inducción del puesto, y al Jefe inmediato.



Cotización del Programa de Inducción	
Materiales:	Costo
Manual de inducción Virtual GD	\$6.000
Break Lunch (pizza hut- 14 al año)	\$ 296
Pulsera de identificación de etapa de inducción y bolígrafo	Comunicaciones
Agenda Interroc	Comunicaciones
Cata de G.G	
Caja especial para entrega de Kit	
Triptico de Beneficios y Contactos.	Papel de 110 al ciento
Cartulina de Bienvenida	
<b>Total</b>	

## **Guion del manual virtual con información relevante de la compañía, para el proceso de vinculación.**

### **INTEROC CUSTER**

#### **Programas de salud**

Nuestros colaboradores Administrativos y Comerciales cuentan con un seguro médico y de vida, financiado la mayor parte por la Compañía, solo se realiza un descuento de un valor mínimo en el rol de pago. Para los colaboradores con hijos y esposas, se les brinda la opción de incluirlos en el convenio; descontando en sus roles de pago, el valor correspondiente por sus familiares.

El personal Operativo de Guayaquil cuenta con asistencia médica a través de Medicina Prepagada Medikal, convenio establecido con el Municipio de Guayaquil. El valor del descuento por este beneficio es mínimo.

Además, les brindamos a todos nuestros colaboradores un cupo de crédito de \$30, con descuento a rol de pago, para las farmacias: Pharmacys, Cruz Azul, Difare, a nivel nacional. Este crédito es válido solo para medicinas.

También, tenemos convenios con centros de atención médica Aprove y Ecuamerican en Guayaquil y Quito, para exámenes de laboratorio y chequeo médico, con descuento al rol de pago. Este beneficio aplica para todo el personal.

### **PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN Y BIENESTAR**

#### **Eventos**

En Interoc somos alegres, entusiastas y positivos. Nos encanta celebrar y compartir, por ello no falta mes a mes, el festejo de cumpleaños; además, del compartir y celebrar la camaradería entre nosotros para el Día de la Amor y la Amistad, reconocer a nuestras colaboradoras el Día Internacional de la Mujer, aplaudir la devoción y entrega de nuestros colaboradores que son padres y madres en su día, Día de la Madre y Día del Padre. Y cerramos el año con una gran fiesta para celebrar todo el trabajo y entrega del año.

#### **Obsequios**

Para Navidad entregamos a todos nuestros colaboradores un bono navideño, como un obsequio para contribuir con las celebraciones familiares propias de esta época del año.

#### **Detalles**

Estamos presentes en acontecimientos importantes de la vida de nuestros colaboradores. El nacimiento de sus hijos es una fecha para celebrar. Por ello, les hacemos llegar un detalle floral como muestra de la alegría que compartimos con ellos, por el regalo de la llegada de una nueva vida a sus hogares.

También nos hacemos presentes en los momentos de tristeza, debido al fallecimiento de un familiar en primer y segundo grado de consanguinidad o afinidad, a través de la entrega de un arreglo floral, que exprese nuestro sentimiento de pesar y deseo de acompañarlos en su dolor.

## **PRÉSTAMOS**

Como un apoyo a nuestros colaboradores en casos de calamidad doméstica o en diversas situaciones familiares que se presenten, Interoc mantiene convenios con instituciones financieras para préstamos a nuestros empleados con descuento a su rol de pago, o en algunas circunstancias también entregamos el préstamo directamente.

### **CON INSTITUCIONES FINANCIERAS**

La compañía canalizará las solicitudes de préstamos a través del convenio Crédito Nómina con el Banco de Guayaquil o el Banco General Rumiñahui, de acuerdo a las políticas establecidas por cada institución.

### **PRÉSTAMOS INTERNOS**

Como condición para recibir un préstamo directamente de Interoc, el empleado debe tener mínimo 1 año en la Compañía. El nivel de endeudamiento y retención debe ser menor o igual al 40% de sus ingresos netos. Monto máximo a otorgar, un sueldo nominal. Plazo máximo de pago, 12 meses. El valor se descuenta mensualmente de su rol de pago.

Si el colaborador se desvincula de la Compañía, el saldo del préstamo será descontado de la liquidación de haberes y de utilidades en caso de quedar valores pendientes.

Se considerará el desempeño del solicitante al momento de aprobar o rechazar la solicitud de préstamo.

Interoc tiene operaciones en Ecuador, hace más de 20 años, y además en Costa Rica, Perú, Colombia y Bolivia. Su nómina está compuesta por más de 600 personas en sus operaciones en los cinco países. Su Planta y Oficina Matriz se encuentran ubicadas en Guayaquil-Ecuador.

El significado de nuestro nombre es: INTE de Internacional y ROC de Richard Othmar Custer, el fundador de la Corporación Custer. Nuestro logo está formado por dos letras C, que se conectan y simbolizan el apellido Custer.

Nuestra visión es “ser reconocidos como el proveedor líder en innovación para la agricultura e industria en América Latina, distinguido por el talento de sus colaboradores y comprometidos con la investigación y desarrollo”.

Y en el día a día, “Somos una empresa que a través de un equipo humano desarrollado y altamente motivado, provea soluciones innovadoras para la agricultura e industria del continente, brindando eficiencia a nuestros clientes, sostenibilidad al entorno y valor a nuestros accionistas”.

Los valores que rigen nuestro comportamiento son: Desarrollo Humano, la Sostenibilidad, la Innovación, la Excelencia y la Rentabilidad.

La operación de Interoc Ecuador cuenta con un Sistema Integrado de Gestión con certificaciones ISO 9.001 y OHSAS 18.001. El objetivo de la norma ISO 9.001 es el aseguramiento de la calidad de nuestros procesos, persiguiendo la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos. La norma OHSAS 18.001 nos asegura el brindar un ambiente sano y seguro para todos nuestros colaboradores y demás públicos de interés con quienes nos relacionamos. El alcance de la Certificación incluye Comercialización, distribución y almacenamiento de productos agroquímicos, químicos industriales y químicos para tratamiento de aguas. El Representante de la Dirección es el Gerente Regional de Operaciones.

Contamos con cuatro unidades de negocio: Agrícola, Químicos y Salud Pública, Salud y Nutrición Animal, y Tratamiento de Aguas y Petróleo.

La Unidad de Negocio Agrícola tiene el objetivo de impulsar el desarrollo técnico y comercial del sector agrícola y agroindustrial de Latinoamérica. Brindamos una selección de agroquímicos, productos nutricionales, productos orgánicos y semillas, representados con marcas propias y distribuciones de socios estratégicos; ofreciendo al mercado productos competitivos, diferenciados y con estándares de calidad internacional.

A través de la Unidad de Químicos y Salud Pública, aportamos al desarrollo de la industria nacional, comercializando productos para los sectores: farmacéutico, de alimentos, de insumos industriales, salud pública, y cueros y suelas. Ofrecemos soluciones de alta calidad, apalancados en una amplia red de proveedores de diferentes partes del mundo.

La Unidad de Negocios de Sanidad y Salud Animal ofrece productos que aseguran condiciones óptimas para la crianza de aves y cerdos, garantizándoles a los productores altos rendimientos con una adecuada nutrición y control sanitario, asegurando la calidad del producto final y contribuyendo a la sustentabilidad alimentaria de la población.

Por último, nuestra Unidad de Tratamiento de Aguas y Petróleo ofrece a nuestros clientes productos propios, así como productos de la empresa Química Apollo, nuestro socio estratégico líder en México, quien cuenta con amplia experiencia en programas de tratamiento químicos automatizados con excelente rendimiento y confiabilidad.

Contamos con socios estratégicos para proveer soluciones integrales a sus necesidades de tratamiento de aguas, los cuales incluyen el suministro de equipos para acondicionamiento de agua y otros insumos como carbones activados y resinas de intercambio iónico.

Interoc tiene presencia en Costa Rica, Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador. En Ecuador tenemos oficinas en las principales ciudades del país: Guayaquil, Quito, Quevedo, Santo Domingo, Portoviejo, Babahoyo, Machala. Nuestra planta está ubicada en Guayaquil, en el kilómetro 16 ½ de la vía Daule. Te invitamos a hacer un corto recorrido por nuestras instalaciones.

Iniciemos por el área de Producción, lugar donde se producen una buena parte de los productos que comercializamos de marcas propias. Luego, tenemos el Laboratorio de Investigación y Desarrollo Agrícola, donde se elaboran las fórmulas innovadoras de productos para el sector agro de Latinoamérica, las mismas que han apalancado el desarrollo de nuestra Organización, permitiéndonos convertirnos en una de las empresas más grandes del país. Junto a él, se encuentra el Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Tratamiento de Aguas, que al igual que nuestro Laboratorio Agrícola, tiene como objetivo el desarrollo de nuevos productos y formulaciones de alta calidad y desempeño, en este caso, para el tratamiento de aguas de la industria en general.

Continuando, nos encontramos con el Laboratorio de Control de Calidad, cuyo fin es asegurar a nuestros clientes el contar con productos con altos estándares de calidad. Es importante destacar que, en el 2012, nuestro Laboratorio de Control de Calidad recibió por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del Ecuador, el certificado de aceptación para la DESIGNACIÓN EN MATERIA DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD para ensayos físico-químicos de agroquímicos. Al momento, tenemos un total de 21 técnicas de

ensayos aprobadas por las autoridades. Actualmente, para evidenciar que se mantienen las condiciones iniciales de designación, estamos realizando formación de Administradores del modelo ISO 17.025, que es la norma internacionalmente conocida para evaluar la competencia de laboratorios de ensayo. Esperamos pronto conseguir la acreditación de esta norma técnica.

Luego encontramos al área de Seguridad y Medio Ambiente, encargada de establecer las estrategias y procesos para promover en nuestra Organización una cultura de prevención en todas las actividades que impliquen riesgos laborales o impactos al medio ambiente.

Pasemos al Dispensario donde encontrarás al Médico Ocupacional, quien se encarga de liderar los programas de salud ocupacional, establecer políticas de salud integral e implementar procesos de prevención y mejoramiento de la salud de los colaboradores.

Siguiendo nuestro recorrido, queremos presentarte ahora a Logística, el área encargada de administrar las actividades propias de los almacenes de materia prima, producto terminado y las actividades de distribución a nivel nacional, garantizando el abastecimiento oportuno del producto terminado a sucursales, distribuidores y clientes.

Para terminar nuestro recorrido, veremos al área de Mantenimiento, quienes conservan, reparan y mantienen en perfectas condiciones de uso todos los equipos, mobiliario e instalaciones que forman parte de nuestra Compañía.

## 6 TEMAS BÁSICOS DE GRAN AYUDA PARA TU TRABAJO

### TEMA 1: ¿CÓMO REALIZAR LA COMPRA DE UN BIEN O SERVICIO?

Para comprar un bien o servicio deberás solicitar al menos 3 cotizaciones a distintos proveedores. Una vez hayas escogido el proveedor, deberás realizar una solicitud de pedido en nuestro sistema SAP. El Sistema te pedirá la aprobación de la compra por parte de tu jefe inmediato. En caso de ser un bien o servicio con un costo mayor a \$500, te solicitará la autorización del Gerente de área, y en caso de ser mayor a \$1.000, deberás conseguir la aprobación de la Gerencia General.

Una vez cuentes con la debida autorización, deberás realizar una Orden de Compra en el sistema SAP, y pedir al área de Comercio Exterior que aprueben la transacción. Con la orden de compra aprobada, puedes proceder a solicitar el bien o servicio al proveedor que hayas elegido.

Cuando el proveedor te haya entregado el bien o terminado de brindarte el servicio contratado, debes recibir la factura y realizar la entrada del bien o certificación del servicio en el sistema SAP.

La factura deberás enviarla a Contraloría, máximo 2 días después de haberla recibido, con el respectivo sello donde se indique la fecha de recepción de la factura, el número de la orden de compra más la entrada del bien o certificación del servicio, y el centro de costos al que se deberá imputar la compra.

Contraloría recepta facturas hasta máximo los días 25 de cada mes, si este día cae feriado o es fin de semana se deberá realizar la entrega el día hábil antes de la fecha establecida.

Además, debes tener en cuenta que en los casos de facturas electrónicas debes entregar el RIDE y enviar por mail el archivo XML y PDF a Contabilidad. Es responsabilidad del gestor de la compra verificar la validez tributaria del documento y que la información facturada sea la correcta.

## TEMA 2: ¿CÓMO REALIZAR UN ANTICIPO A UN PROVEEDOR?

Los anticipos a proveedores solo pueden ser máximo del 40% del total de la orden de compra.

Para solicitar el anticipo deberás entregar a Contabilidad:

- La solicitud de cheque con firma de autorización según el monto del anticipo
- Número de Orden de compra aprobada.

## TEMA 3: ¿CÓMO REPORTAR MIS GASTOS DE VIAJE?

Cuando deba realizar un viaje por asuntos laborales, debo primero gestionar el anticipo de mis viáticos en el sistema Evolution. Una vez haya concluido mi viaje, debo proceder a reliquidar el anticipo de mis viáticos en el Sistema, y entregar los documentos que soportan todos mis gastos a Contabilidad, junto con el reporte que emite el Sistema Evolution. Luego debemos esperar la revisión y aprobación de los documentos por parte de Contraloría.

En los casos de facturas electrónicas entregar el RIDE y enviar por mail a Contabilidad, el archivo XML y PDF.

La fecha de entrega de liquidación de viáticos a Contabilidad es del 1 al 15 de cada mes. Si el día 15 cae fin de semana o feriado, la entrega debe ser un día hábil antes de la fecha establecida.

Debes organizarte para entregar mensualmente tus gastos de viajes, puesto que solo se aceptan facturas con fecha del mes anterior al día de la entrega. Facturas con fechas anteriores a más de un mes no se aceptan.

Es responsabilidad del gestor de la compra verificar la validez tributaria del documento y que la información facturada sea la correcta.

Los valores de los anticipos de viáticos no liquidados o no aprobados por Contabilidad, se proceden a descontar de tu rol de pago.

Los rubros que se consideran como gastos de viajes son: Pasajes, hospedaje, alimentación, combustible, comunicación y peajes.

#### TEMA 4:

#### ¿CÓMO SOLICITO EL PAGO DE DESEMBOLSOS DIFERENTES A GASTOS VIAJES?

Para solicitar el reembolso de pagos realizados por un colaborador, distintos a los que se consideran dentro de gastos de viaje, se debe entregar a Contabilidad los siguientes documentos:

- Solicitud de cheque aprobada por tu jefe inmediato
- Liquidación de compras debidamente llena
- Todos los documentos que soportan los gastos realizados.

En los casos de facturas electrónicas entregar el RIDE y enviar por mail a Contabilidad, el archivo XML y PDF.

La fecha de entrega de liquidación de compras a Contabilidad es del 1 al 15 de cada mes. Si el día 15 cae fin de semana o feriado, la entrega debe ser un día hábil antes de la fecha establecida. Los pagos se realizan los 20 de cada mes.

#### TEMA 5:

#### ¿QUÉ DATOS DEBEN CONSTAR EN LA FACTURA POR GASTOS DE VIAJES Y LIQUIDACIÓN DE COMPRAS?

Los datos del colaborador y no de Interoc:

- Nombres completos
- Dirección del domicilio
- Cédula de Identidad (No Ruc)

Recuerda que es responsabilidad del gestor de la compra verificar la validez tributaria del documento y que la información facturada sea la correcta.

TEMA 6:

¿CÓMO DETERMINÓ SI LA COMPRA DE UN BIEN ES UN ACTIVO FIJO Y QUÉ HACER EN ESE CASO?

Acorde a las Normas Internacionales un elemento de propiedades, planta y equipo se reconocerá como activo si:

- Sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo
- El costo del elemento puede medirse con fiabilidad
- Se espera utilizar durante más de un periodo (1 año).

Una vez se haya determinado que el bien a adquirir es un activo, se solicita la creación del código de SAP de ese bien, al Analista de Activos Fijos, llenando el formulario de Alta de Activo Fijo. Con el código, el usuario elabora la solicitud de pedido. Cabe indicar que el activo debe estar presupuestado y aprobado por la Gerencia General en el Plan Anual.

Si el activo adquirido se llegará a deteriorar, sufriera un robo o deseamos venderlo, se debe realizar la baja del activo. En caso de que se llegará a trasladar el activo de lugar, ya sea por cambio de usuario o de centro de costos, también se debe informar el cambio.

Es muy importante que los custodios de los vehículos comuniquen al Analista de Activos Fijos cualquier cambio que realicen, ya que, si se presenta alguna eventualidad con el vehículo, el responsable será la persona que esté registrada en la base de custodios.

En todos los casos antes mencionados, se debe comunicar la novedad a la Analista de Activos Fijos y llenar el formulario correspondiente.

## TODO LO QUE DEBES SABER SOBRE EL INGRESO Y SALIDA DE NUESTRAS INSTALACIONES

### Ingreso visitantes y proveedores

Para el ingreso de un visitante, proveedor o contratista, a cualquiera de nuestras instalaciones, se necesita la autorización del Gerente, Jefe o Coordinador del área; y, del área de Seguridad Industrial, para el caso puntual de contratistas.

El procedimiento para el ingreso comprende el envío de un correo electrónico al Centro de Monitoreo de Seguridad Física de Interoc (CEMSI). Este

procedimiento aplica incluso si el visitante ingresa físicamente junto con un empleado de la Compañía.

Es importante destacar que no podrán ingresar a nuestras instalaciones personas sin autorización, menores de 18 años, o personas con vestimenta informal: short, camiseta sin manga, sandalias.

#### Ingreso de colaboradores a bodegas y planta

Si un colaborador desea ingresar a una instalación diferente al lugar donde él labora, deberá solicitar autorización de su jefe inmediato, y enviar un email con el visto bueno, al Centro de Monitoreo de Seguridad de Interoc (CEMSI).

Además, todo el personal de Interoc, para el ingreso y salida de nuestras bodegas y planta, debe usar la puerta de ingreso peatonal, incluso los colaboradores que llegan en vehículos o expresos de la Compañía. Solo el conductor del vehículo está autorizado para ingresar y salir en el auto por la puerta de ingreso vehicular.

#### Ingreso fuera de horarios de trabajo, en fines de semana y feriados

El ingreso de visitantes, contratistas y colaboradores a cualquiera de nuestras instalaciones, fuera de los horarios de trabajo establecidos, en fines de semana o en feriados, deberá ser sustentado vía correo electrónico a la Jefatura de Seguridad Física con copia a CEMSI. En el correo deberá incluirse: nombre de la persona, horario y fecha de ingreso y salida, y la autorización del jefe o gerente inmediato.

#### Salida de nuestras instalaciones

Todos los empleados y contratistas serán registrados al momento de la salida de las instalaciones. El chequeo comprende la revisión de maletas, cartones, bolsos, etc.

Todo empleado debe salir al finalizar su jornada laboral. En caso de que realice horas adicionales, deberá estar soportado por un mail de su jefe inmediato, donde se detalle la razón de su salida fuera del horario normal de trabajo.

El personal de garita registrará en bitácora el nombre del empleado que salga luego de haber terminado su turno, y enviará un correo al jefe inmediato indicando la hora de salida de la persona.

Todo empleado para salir de instalaciones en horas laborables por razones, médicas, personales, o por motivos de trabajo, debe tener el soporte y autorización por escrito o vía mail emitido por parte de su jefe inmediato.

## CONOCE NUESTROS PROCESOS Y SISTEMAS

Interroc cuenta con un Modelo Único de Procesos Corporativo, un conjunto de herramientas metodológicas que organizan y documentan la operación de la Compañía. El Modelo nos muestra cómo se integran todas las áreas; y, cómo impactan nuestras tareas y la calidad de las mismas en los procesos. Su principal ventaja es el capital de conocimiento y la mejora continua.

El Modelo está compuesto de:

**Procesos estratégicos:** Políticas y estrategias, fijación de objetivos y disponibilidad de recursos necesarios para que la Compañía pueda cumplir sus metas y entregar valor a nuestros clientes y accionistas.

**Procesos claves:** Los que agregan valor a nuestros clientes e inciden directamente en su nivel de satisfacción. Describen las actividades desde la elaboración del pronóstico de ventas y la planificación de abastecimiento, hasta el servicio de postventa.

**Procesos de soporte:** Aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y que soportan toda la operación de la Compañía.

El Modelo Único de Procesos Corporativo está publicado en El Portal. En este lugar se pueden leer, conocer y descargar todos los procesos y políticas de las diferentes áreas de la Compañía.

Además, debes conocer que nuestro Modelo está automatizado a través de un sistema integrado de información de clase mundial, SAP. Una vez ingreses a la Compañía, tu jefe inmediato te enseñará a manejar las transacciones del sistema SAP que usarás con frecuencia, de acuerdo a tu cargo.

Además, los procesos relacionados con recursos humanos y nómina, están automatizados en otro sistema, compatible con SAP, llamado Evolution. Durante tu proceso de inducción, conocerás todo lo relacionado con este sistema.

Por otra parte, también te contamos que en Interroc tenemos una herramienta para reportar al área de Ingeniería en Sistema de Información y Procesos, los problemas y requerimientos relacionados con cualquier programa (aplicativo) de

la Compañía o con tu computador. Este software permitirá gestionar tus solicitudes de una manera ágil y eficiente. Lo llamamos SYSAID. En tu inducción, te hablarán más sobre esta herramienta.

### ¡ENTÉRATE DE LAS ÚLTIMAS NOVEDADES!

Te presentamos a Rocío y Ricardo, voceros del área de Comunicación Organizacional, dos colaboradores, que te mantendrán al tanto de las novedades de la Organización.

El área de Comunicación Organizacional es la encargada del canal formal de comunicación interna y externa de la Compañía. Su función es la de garantizar y apoyar la difusión de objetivos, estrategias, políticas, decisiones y resultados, oportunamente a todos los colaboradores de la Organización y grupos de interés; así también como apoyar el proceso de modelamiento de la cultura corporativa y cuidar la imagen interna y externa de la Organización.

El área cuenta con varias herramientas y canales de comunicación, entre ellas:

**Mailing – Mensajes por correo electrónico:** es un servicio de comunicación que utilizamos para dar a conocer algún tema de forma rápida y concreta. Llega solo a los empleados que tienen email.

**Mensajes Pop Up:** Esta herramienta despliega una ventana con mensajes breves en todos los computadores de Interoc, siempre y cuando estén conectados a la red interna. Los mensajes aparecerán encima de todas las ventanas que estén abiertas en los computadores y no se pueden cerrar, ni mover durante un minuto.

**Boletín digital:** El boletín digital detalla brevemente las noticias y eventos más significativos de la Organización. Se envía una vez al mes a través del correo electrónico.

**Boletín Impreso:** detalla de manera más completa la información que hizo noticia durante el trimestre. Tiene 5 secciones: Editorial, Conociéndonos, Nuestra Gente, Reportaje, y Lo más destacado. Su circulación es trimestral

**El Portal:** es la intranet de la Organización, nos sirve como repositorio de información, y nos permite compartir y actualizar documentos de interés en general o del área. Acá encontrarás en la página principal noticias y eventos relevantes de la Organización; además de información en general sobre todos los empleados: nombres, cargos, extensiones, teléfonos celulares, cumpleaños.

Carteleras: Tenemos carteleras para los colaboradores operativos, a los cuales no podemos llegar a través del correo electrónico. Se encuentran en: Planta Infinita, sucursal Buena Fe, bodega Quito-Sur.

Cartelera Digital: Además, de las carteleras físicas, en el comedor de Planta Infinita funciona una cartelera digital. La misma que proyecta durante el almuerzo videos, noticias y eventos de la Organización. Además, se aprovecha para difundir información que nos ayude a crear una cultura de prevención de riesgos laborales y de minimización de impacto al medio ambiente.

Mensajes whatsapp: Los colaboradores que tienen asignados un número celular por parte de Interoc, reciben también las novedades y noticias de la Organización a través de mensajería del programa whatsapp.

“Desayunando con mi Gerente”: es un programa que tiene por objetivo incentivar el diálogo entre colaboradores y la Alta Dirección, para que todos puedan expresar sus ideas, sugerencias e inquietudes y recibir respuesta de primera mano. Se realiza una vez cada tres meses en diferentes sucursales.

Buzón “Mi voz se escucha”: Es una herramienta creada para que los colaboradores puedan presentar sus inquietudes y apreciaciones sobre diversos temas o situaciones que se presentan en el día a día de su labor. El buzón se revisa una vez al mes. Las preocupaciones que se encuentran son derivadas al Gerente responsable de cada tema, para que las revisen y las contesten. Las respuestas son publicadas luego en la cartelera junto al buzón.

#### Encuestas y Evaluaciones

Uno de nuestros objetivos es mejorar continuamente, por eso evaluamos nuestro trabajo. Después de cada campaña realizamos encuestas a una muestra significativa de colaboradores para que nos ayuden con su opinión. Te invitamos a responder las encuestas que nos permiten seguir mejorando.

#### Comunicación Externa

En Interoc el área de Comunicación Organizacional y de Mercadeo son los únicos autorizados para manejar relaciones con los medios de comunicación. El vocero oficial de Interoc Ecuador es el Gerente General, Alfonso Márquez. Ninguna otra persona está autorizada a dar declaraciones o entrevistas a la prensa.

#### Herramientas de comunicación externa

Contamos con un sitio web renovado que

Presencia de Interoc en redes sociales

Solo existe una página autorizada en las redes sociales para Interoc, y es el Club Interoc, que pertenece a la División Sierra. Nadie más está autorizado abrir una página en ninguna red social con el nombre de Interoc Custer o que se relacione a la Organización.

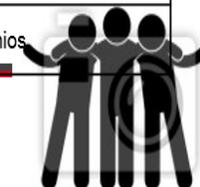
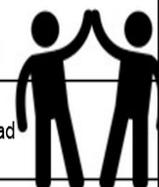
**Plantilla del proyecto “Mi First Mate” para el programa de inducción específica del cargo.**

2.- Modulo:

El primer acompañante es quien transmitirá la esencia del clima laboral Interoc



Proyecto “My First Mate”		
Actividades	Involucrados	Tiempo y Materiales
Levantar y coordinar los temas que debe exponer este compañero al nuevo colaborador.	Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días Reunión DDHH
Solicitar a cada Jefe de área los nombres de los colaboradores que consideren posean un mayor sentido de pertenencia con la Empresa.	Jefes de Áreas Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	15 días por Outlook
Seleccionar los perfiles más idóneos para el papel a desempeñar.	Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días Análisis de personalidad
Convocarlos a participar del proceso.	Todos los colaboradores designados Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	8 días por Outlook
Realizar una reunión donde se entrene a los participantes y se detalle su función y misión específica en este proyecto.	Todos los involucrados Coordinadora de Selección Auxiliar de DDHH	1 hora de reunión Presencial, skype
Evaluar los resultados mensuales por encuestas y Felicitar de manera significativa.	Desarrollo Humano	1 día Entradas al cine, premios



## Formato de encuesta

Cuestionario para colaboradores de Interoc		Total mente	Brevem ente	Muy poco	Para Nada
1	¿Me informaron sobre cómo se daría el cronograma de mi inducción?				
2	¿Me hablaron sobre la misión, visión, valores de la Compañía?				
3	¿Me explicaron cuál es el giro de negocio de la Compañía?				
4	¿Conocí acerca del código de vestimenta?				
5	¿Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece la compañía?				
6	¿He comprendido el reglamento interno y de seguridad y medio ambiente?				
7	¿Entendí cómo se maneja el sistema evolution?				
8	En la inducción de Seguridad Industrial y física me definieron cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto(a) y que medidas de prevención debo tomar.				
9	¿Me sentí bienvenido e integrado en el área?				
10	¿Me explicaron la importancia de mis funciones y con qué diferentes áreas estaban interrelacionadas?				
11	¿Me facilitaron los materiales necesarios para desarrollar mis actividades?				
12	¿Me explicaron que actividades estaban pendientes por resolver en mi puesto de				

	trabajo?				
<b>13</b>	¿Me explicaron lo que se espera de mí como nuevo integrante de la Compañía?				
<b>14</b>	¿Me explicaron obligaciones normas y criterios de evaluación de mi puesto?				
<b>15</b>	¿Me explicaron el horario de trabajo, las fechas altas o de extensión de horario?				
<b>16</b>	¿Me explicaron el propósito y metas estratégicas del área?				
<b>17</b>	¿Me presentaron con los demás colaboradores?				
<b>18</b>	¿Me explicaron las funciones generales de los departamentos?				
<b>19</b>	¿Me dieron oportunidad de expresarme y aclarar dudas?				
<b>20</b>	¿Durante mis primeros días de trabajo tuve un compañero que me integró en las actividades de la organización?				
<b>22</b>	¿Me gustaría conocer antes de ingresar a la empresa en la que voy a trabajar cómo es el giro del negocio y lo que me ofrece como organización?				
<b>23</b>	¿Al hacerme una invitación a trabajar en una organización me gustaría recibir?	Carta de bienvenida	Accesorio de identificación	Kit	otro



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JHOANA ISABEL NAZARENO REASCO**, con C.C: # 0940875545 autora del trabajo de titulación Plan de Reingeniería en el programa de inducción basado en el afianzamiento del Contrato Psicológico en la Empresa Interoc Custer de modalidad Sistematización de las prácticas: a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: JHOANA ISABEL NAZARENO REASCO

C.C: 0940875545

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de Reingeniería en el programa de inducción basado en el afianzamiento del Contrato Psicológico en la Empresa Interoc Custer		
<b>AUTORA:</b>	Nazareno Reasco Jhoana Isabel		
<b>TUTORA:</b>	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana. Psic.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	29 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	118
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura, Reingeniería, Inducción, Contrato Psicológico, Motivación.		

#### **RESUMEN/ABSTRACT**

En el presente trabajo de titulación se redacta la sistematización de las prácticas realizadas en la empresa Interoc. La Gerencia de Desarrollo Humano para aplicar las técnicas del benchmarking solicitó un plan de reingeniería en el programa de inducción. Par ello se diseñó el plan de reingeniería en el programa de inducción para afianzar el contrato psicológico al permitir que los nuevos colaboradores se sientan acompañados y puedan integrarse con mayor facilidad y fortalecer la cultura de la organización.

Las teorías seleccionadas para el desarrollo de la sistematización están basadas en motivación laboral, el proceso de reclutamiento selección, la vinculación, la gestión e impacto del programa de inducción, la gestión de talento humano en la cultura organizacional y las necesidades intrínsecas del colaborador. Para afianzar el contrato psicológico y la motivación de los nuevos colaboradores se elaboró un cronograma con las actividades para el programa de inducción general y específico de la Compañía con el objetivo fortalecer el compromiso que asumen ambas partes desde el inicio de la relación laboral.

Se buscó mejorar la gestión de talento humano en la cultura organizacional para ello se redactó el guion del manual virtual con información relevante de la Compañía para el proceso de vinculación, logrando que los nuevos integrantes puedan alinearse de manera inmediata.

Se diseñó la plantilla del proyecto "Mi First Mate" para el programa de inducción específica del cargo con el fin de lograr la integración del nuevo colaborador de una manera informal para evitar comportamientos rígidos y barreras que impidan su pertenencia a la organización.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593- 0979869697	E-mail:Jhoana.nazareno@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900	
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com	

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	