



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Formalización de los procedimientos de talento humano en  
una organización elaboradora y comercializadora de  
productos químicos para el fortalecimiento de su cultura  
organizacional.**

**AUTOR:**

**Issa Montero Andrea Yazmin**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**21 de Febrero del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Issa Montero Andrea Yazmin**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, Mgs.**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, ISSA MONTERO ANDREA YAZMIN**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Formalización de los procedimientos de talento humano en una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional** previo a la obtención del Título de **Licenciada de Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Issa Montero Andrea Yazmin**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Issa Montero Andrea Yazmin**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Formalización de los procedimientos de talento humano en una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Issa Montero, Andrea Yazmin**

# Reporte Urkund



Guayaquil, 21 de Febrero del 2017

## INFORME DE PLAGIO

**URKUND**

**Documento** [Formalización de los procedimientos de talento humano en una empresa elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional.docx \(D25914234\)](#)

**Presentado** 2017-02-20 17:37 (-05:00)

**Recibido** efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com

**Mensaje** ANDREA ISSA [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de esta aprox. 50 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 1 fuentes.

**Tema:** Formalización de los procedimientos de talento humano en una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional.

**Estudiante:**

- Andrea Issa

**Revisor:** Efrén Chiquito

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser luz en mi vida, por llenarme de su amor cada instante que pensaba que decaía, por acompañarme en todo momento a lo largo de este camino, a María Madre Santísima por ser mi referente de constancia y valor para no dejarme vencer. A mi familia, mis padres por ser ese apoyo constante en mi vida siempre, a mi esposo e hija por ser mis motores y creyeron en mí siempre.

A mi Tutor Psic. Efrén Chiquito por su guía y acompañamiento constante en esta etapa de culminación de mi carrera.

A todos los profesores que de alguna u otra forma han dejado sembrado en mí sus enseñanzas, seguro no los defraudare.

Y por último a cada uno de mis amigos, personas importantes que creyeron en mí y me impulsaron a lograr lo que era antes una meta y hoy es un logro obtenido.

Con cariño,

Andrea

## **DEDICATORIA**

Dedico el siguiente trabajo de titulación a Dios Padre en primer lugar por ser mi luz, mi guía y mi fortaleza en todo momento.

A mi familia, mis padres por ser pilar fundamental en la consecución de esta meta, por ser mi apoyo siempre y ser fuente de mi inspiración en todo momento.

A mí amado esposo y mi dulce hija por creer en mí aun cuando yo no creía y darme las fuerzas necesarias para poder culminar mi carrera universitaria exitosamente.

Con amor,

Andrea



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, Mgs**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs**  
COORDINADOR DEL ÁREA DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

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

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs**

**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	VII
Tribunal de Sustentación.....	VIII
Calificación.....	IX
Resumen.....	XIV
Introducción.....	15
Justificación.....	17
Contexto de la Sistematización.....	18
Objeto.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos.....	18
Eje de la Sistematización.....	18
Capítulo I	
Marco Teórico	
1.1 Gestión del Talento Humano.....	19
1.1.1 Definición del Talento Humano.....	19
1.1.2 Los subsistemas de la gestión del talento humano.....	20
1.2 Proceso de incorporación de personal.....	26
1.2.1 El reclutamiento.....	26
1.2.2 Selección de personal.....	27
1.2.3 Proceso de Inducción.....	28
1.2.4 Los métodos para la Socialización Organizacional.....	31
1.2.5 Inducción al nuevo colaborador.....	35
1.2.6 Contenido de un Manual de Inducción.....	40
1.3 Cultura Organizacional.....	44
1.3.1 Definición de Cultura Organizacional.....	44
1.3.2 Componentes de la Cultura Organizacional.....	45
1.3.3 Tipos de Cultura Organizacional.....	49
1.3.4 Valores Culturales.....	52
1.3.5 Relación entre Cultura organizacional y la gestión del talento humano.....	55
1.4 Gestión de Calidad.....	57

1.4.1 Definición de Procesos.....	59
1.5 Identidad e Imagen Corporativa.....	60
1.5.1 Identidad Corporativa.....	60
1.5.2 Imagen Corporativa.....	61
Capitulo II	
Metodología	
2.1 Tipo de investigación.....	63
2.2 Métodos de investigación.....	63
2.2.1 Metodología Cualitativa.....	63
2.2.2 Metodología Cuantitativa.....	63
2.3 Grupo Objetivo.....	63
2.3.1 Población.....	64
2.3.2 Muestra.....	64
2.4 Herramientas e Instrumentos.....	64
2.4.1 Entrevista en profundidad.....	64
2.4.2 Encuesta.....	64
2.4.3 La Observación.....	65
2.5 Recursos.....	65
2.5.1 Humanos.....	65
2.5.2 Financieros.....	65
2.6 Momentos del Proceso Metodológico.....	65
Etapa 1: Diagnostico, investigación y análisis de la problemática...	65
Etapa 2: Identificación de las herramientas y métodos	
Para el levantamiento de la información.....	66
Etapa 3: Análisis de los resultados.....	66
Etapa 4: Presentación de la propuesta de Intervención.....	66
Capitulo III	
3. Análisis de los Resultados.....	68
3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.....	68
3.2 Análisis de los resultados de las encuestas.....	71
3.3 Análisis de los resultados de la Observación.....	84
Conclusiones.....	86

Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	88

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	25
Gráfico 2. Los métodos de Socialización Organizacional.....	31
Gráfico 3. Contenido de un Manual de Inducción.....	40
Gráfico 4. Tipos de Cultura organizacional Según McDonald y Gandz.....	49
Gráfico 5. Tipos de cultura según James Gibson.....	51
Gráfico 6. Pertinencia de la Inducción.....	71
Gráfico 7. Entrenamiento para nuevas funciones.....	72
Gráfico 8. Conocimiento de la misión y visión de la organización.....	73
Gráfico 9. Alineación de los valores.....	74
Gráfico 10. Cumplimiento de expectativas de los clientes.....	75
Gráfico 11.Existencia del programa de entrenamiento para funciones temporales.....	76
Gráfico 12. Proyección de la empresa.....	77
Gráfico 13. Importancia del reglamento interno.....	78
Gráfico 14. Desarrollo profesional.....	79
Gráfico 15. Reconocimiento de la empresa.....	80
Gráfico 16. Relación entre el proceso de inducción y conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	81
Gráfico 17. Relación entre el proceso de inducción y los valores organizacionales.....	82
Gráfico 18. Relación entre el desarrollo profesional y reconocimiento de la empresa en el mercado.....	83

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación corresponde a la formalización de los procedimientos de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional de una empresa elaboradora y comercializadora de productos químicos, ubicada en la ciudad de Guayaquil. El tema surge por la necesidad de llevar de manera formal los procesos de talento humano ya que se detectaron ciertas deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, proceso de inducción y se evidencio que los colaboradores no tienen un conocimiento de la cultura organizacional para lo cual se planteó generar un mayor fortalecimiento e identificación con la cultura de la organización a través de la formalización de algunos de sus procesos.

El objetivo general de este proyecto es la formalización de los procesos de talento humano a través del diseño del manual de políticas de reclutamiento y selección de personal, creación del reglamento interno y la definición del proceso de inducción para contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa; el proyecto se sustenta en la teoría de gestión de la calidad que nos plantea que la calidad debe ser total, esto quiere decir que se involucra a todas las áreas de la organización y tanto a los clientes internos como externos, desarrollando un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos de la organización, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores y clientes.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, reclutamiento y selección, inducción, identidad, imagen corporativa, procesos.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no pueden pasar por alto lo importante que es gestionar de forma ordenada y eficaz los procesos de talento humano y generar un ambiente y una cultura organizacional que permita a los colaboradores sentirse parte de la misma. La formalización de los procesos influye de manera positiva ya que al tener un orden y conocer los procesos por los cuales la organización se maneja permitirá al colaborador poder realizar sus funciones de manera más eficiente y eficaz, integrándose y sintiéndose más identificados con la cultura organizacional.

En la actualidad, los procesos dentro del área de talento humano son fundamentales para el desarrollo del empleado en un ambiente organizacional y para lograr una plena identificación con la cultura e identidad de la empresa. La hipótesis que se plantea en este trabajo de investigación es que mientras no se tengan formalizados los procesos, los colaboradores se sentirán menos identificados con la cultura organizacional.

La organización donde se realizó la investigación es una empresa dedicada a la formulación, fabricación y comercialización de productos de biotecnología para el tratamiento de aguas residuales industriales y domésticas, remediación de suelos contaminados, así como productos para limpieza, desinfección, mantenimiento industrial y comercial.

Se identificó que en la organización no se encuentran formalizados algunos procesos de talento humano, lo cual repercute al interior de la organización, ocasionando que los colaboradores no se encuentran identificados e involucrados con la cultura organizacional.

Para resolver este problema se propone en este trabajo de investigación un proyecto que contribuirá a llevar de manera ordenada y correcta los procesos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y generar mayor empoderamiento y alineamiento a la cultura organizacional.

Como objetivo general se busca formalizar procesos de talento humano a través de objetivos específicos, como el diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección, definir y crear una estructura para el proceso de inducción para lograr un mayor sentido de identidad y pertenencia a la Cultura organizacional de la empresa.

Para el levantamiento de la información y recolección de datos se utilizaron herramientas cualitativas como la entrevista y cuantitativas como las encuestas.

El presente trabajo tiene como referente teórico que la formalización de los procesos deben ser manejados desde un sistema de gestión de calidad que abarque desde un todo a la organización, tomando en cuenta tanto a los clientes externos como las necesidades del cliente interno, que son la base para que los procedimientos dentro de la organización sean manejados de forma eficiente generando resultados en la productividad, identificación con la cultura y en la calidad del servicio o los productos.

La cultura organizacional se refiere a los comportamientos, actitudes, costumbres y creencias por los cuales se rigen los colaboradores de una organización y que identifican a cada sujeto desempeñándose de manera eficiente, para ajustarse a la identidad que posee la compañía alineándose a los objetivos de la organización.

## **Justificación**

En la empresa elaboradora y comercializadora de productos químicos se detectaron algunas inconformidades e informalidades con algunos de los procesos de talento humano, debido a que la mayoría de las organizaciones se ajustan a procedimientos para lograr mejorar el manejo de sus actividades y poder lograr que los miembros de la empresa se sientan identificados con la misma, se trabajó en la formalización de algunos de sus procesos de talento humano.

Se evidenció que los procesos de reclutamiento y selección no se los manejaba de forma adecuada, para lo cual se trabajó en un manual de procedimientos de reclutamiento y selección en donde se encuentren de forma detallada los pasos a seguir en un proceso de selección y contratación y no caer en re procesos y así optimizar tiempo y recursos para la empresa.

Se pudo evidenciar también que no se encontraba formalizado el proceso de inducción, para lo cual se creó la estructura de un manual en el cual se dé a conocer la organización en general y aspectos como la misión, visión y valores de la compañía, para lograr que el empleado, se sienta parte de la organización y conozca su proceder y planes estratégicos.

Para contar con colaboradores eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo es necesario que se realice un proceso de reclutamiento y selección adecuado, y que desde el ingreso de un nuevo colaborador se le brinde la orientación pertinente a la organización para evitar incertidumbres o miedos que puedan afectar el proceso de identificación con la cultura organizacional de la misma.

Hay que dejar en claro que estos aspectos deben ser manejados y supervisados por un profesional especializado en el área de talento humano, que pueda llegar a generar un vínculo de llegada con los empleados, para la correcta derivación y seguimiento, y así poder estar en alerta ante algún inconveniente y realizar las acciones pertinentes del caso.

De acuerdo a los contenidos de la materia de Diseño de trabajo de titulación (2016) de la Carrera de Psicología Organizacional, en sus líneas de investigación, menciona y establece la importancia del desarrollo de la actividad productiva para mejorar la calidad de vida de las personas, en este caso los colaboradores. El presente trabajo busca comprender la importancia de formalizar los procesos de talento humano para lograr el fortalecimiento e identificación de la cultura organizacional de la empresa.

## **Contexto de la Sistematización**

La empresa donde se realizó el trabajo de sistematización es una organización dedicada a la formulación, fabricación y comercialización de productos de biotecnología para el tratamiento de aguas residuales industriales y domésticas, remediación de suelos contaminados, así como productos para limpieza, desinfección, mantenimiento industrial y comercial

## **Objeto**

El objeto de estudio de este trabajo es el reclutamiento, selección e inducción de personal.

## **Objetivo General**

Formalizar procesos de talento humano a través del diseño de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, y la definición y creación de una estructura del proceso de inducción para el fortalecimiento de la identidad dentro de la cultura organizacional.

## **Objetivos específicos**

- Diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- Definir y crear una estructura para el proceso de inducción para generar un mayor sentido de identidad a la cultura organizacional de la empresa.

## **Eje de la Sistematización**

De acuerdo a las prácticas pre profesionales, se puede indicar que la formalización de los procesos de talento humano, contribuye a establecer procedimientos eficaces para la mejora de las necesidades de la organización y sus colaboradores, además de la identificación del colaborador con la marca de la organización.

## **CAPITULO I**

### **1. Marco teórico**

#### **1.1 Gestión del Talento Humano**

##### **1.1.1 Definición de talento humano**

El talento humano es una pieza fundamental y muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también porque será el encargado de brindar el apoyo para encaminar al cumplimiento y la satisfacción de los objetivos planteados por la organización; es importante tener en cuenta los objetivos y metas trazadas ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización.

Por otra parte, cabe recalcar que actualmente la organización debe hacer un acompañamiento en el crecimiento personal de cada uno de estos Talentos, protagonistas de las organizaciones, de igual manera la empresa debe de estar comprometida continuamente con el talento humano llevando a cabo formalmente los procesos que conciernen a la gestión humana de forma ordenada ya que este es el factor más importante para el funcionamiento de cualquier organización.

En este contexto, el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios ha experimentado a través del tiempo. Los cambios son recurrentes y a gran escala que incluso la denominación del área ha sido cambiada en muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión del talento humano, gestión humana e incluso gestión de personas.

Podemos decir entonces que para (Chiavenato, 2002, p.4) la Gestión del Talento Humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

El talento humano consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos. (BEJARANO, 2013, pág. 10)

La gestión del talento humano es la actividad que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, es el cumplimiento efectivo de los procesos de gestión, es la aplicación de estrategias compartidas, y logra la satisfacción del personal. (YOLANDA PAOLA CEVALLOS SÁNCHEZ, 2013)

Podemos decir entonces que la gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima potencialización de sus colaboradores, generando valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas al crecimiento de los miembros de la empresa en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

### **1.1.2 Los Subsistemas de la Gestión del Talento Humano**

(Chiavenato, 2000, p.72) nos plantea que los subsistemas de la gestión del talento humano son:

- Subsistema de provisión de Recursos Humanos
- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos
- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistema de control de Recursos Humanos

El Subsistema de provisión trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, es así que incluye desde el reclutamiento y selección hasta la medición del índice de rotación de personal. Casi siempre la rotación se expresa en índices trimestrales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí un equilibrio y garantizar un dinamismo constante que no perjudique a la Organización. Este mecanismo de control se denomina retroalimentación.

Es por esto que es de suma importancia la formalización del proceso de reclutamiento y selección y que conozcan sus funciones ya que a partir de que se realice una buena contratación y de que se tenga a la persona idónea para

desempeñarse en el puesto indicado esto generara optimización de los recursos y del tiempo ya que se contara con personas desempeñándose correctamente en su funciones desde el primer momento.

El Subsistema de aplicación se relaciona con el hecho de integrar a las personas a la Organización, después de reclutar y seleccionar a las personas, deben ser vinculadas a la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas y preparadas.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

A medida que los colaboradores ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la **socialización empresarial o también llamado proceso de Inducción**, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales el colaborador aprende el sistema de valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- 1- La Misión y Visión empresarial
- 2- Los objetivos y metas de la Organización
- 3- Las responsabilidades del cargo
- 4- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función
- 5- El conjunto de valores o principios que mantienen la identidad e integridad de la Cultura empresarial.

Este subsistema también incluye el Análisis y descripción de cargos y la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el desempeño, la excelencia, y las cualidades de alguna persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

Al interior de la Organización se da este proceso de Inducción a los colaboradores, comunicándoles su funciones a desempeñar en el cargo a ocupar, se les informa sobre el patrón de comportamientos que están permitidos dentro de la empresa sus derechos y su deberes como colaborador y adicional como está conformada la Organización, su estructura, misión y valores de la misma.

El Subsistema de mantenimiento de RRHH comprende los planes de Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios que forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya. El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

Por otro lado está el sistema de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan o en casos extremos se recurre a la desvinculación del colaborador de la organización.

El Subsistema de Desarrollo se encarga del desarrollo de las personas, el entrenamiento de las mismas y sus planes de carrera al interior de la Organización.

Este subsistema tiene que ver con el aprendizaje, que es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente en el transcurso de su vida. El aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia.

Este desarrollo también incluye a la Organización, que comprende varios aspectos como desarrollo de la Comunicación Organizacional, mejoras en el Clima laboral y Planes de capacitación que beneficiaran a los colaboradores y a la empresa.

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios que se puedan presentar en la Cultura Organizacional.

En este aspecto la empresa toma muy en cuenta el crecimiento de su personal, brindándoles capacitaciones constantes en habilidades técnicas y de desarrollo personal y profesional. El desarrollo del colaborador al interior de la Organización también es bastante bueno ya que se da un desarrollo de habilidades básicamente en los Asesores Comerciales, que los capacita para poder ser facilitadores de información a los nuevos talentos que ingresan en este caso en concreto información de los productos que se elaboran y comercializan para un mejor dominio de la gestión de ventas y conocimientos de los productos.

Chiavenato, (2000 p.72) dice que el Subsistema de control de RRHH comprende una auditoría que se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo están funcionando los programas, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia de los programas que se llevan a cabo, en especial cuando estos programas no están dando resultados.

Podría decirse también que los subsistemas de la gestión del talento humano incluye todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, que se vincula con el análisis de los puestos, descripciones de cargos, los medios por los cuales se va realizar la selección y lo que incluye la contratación. Otros subsistemas a considerar son: (Jhonny Paul Varela Chamorro, 2011, p. 31- 32)

- La capacitación y desarrollo
- Las remuneraciones
- La motivación

- La evaluación del desempeño junto con el reconocimiento y desarrollo de carrera.

**Admisión de personas:** Que tiene que ver con el reclutamiento y selección.

**Aplicación de personas:** Que incluye los procesos para guiar y orientar a las personas, tanto en los aspectos generales de la organización (misión, visión, objetivos, metas) así como la información necesaria sobre las responsabilidades en el cargo que va a desempeñar. Aquí incluye el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación de desempeño.

**Compensación de personas:** Que es el elemento fundamental de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

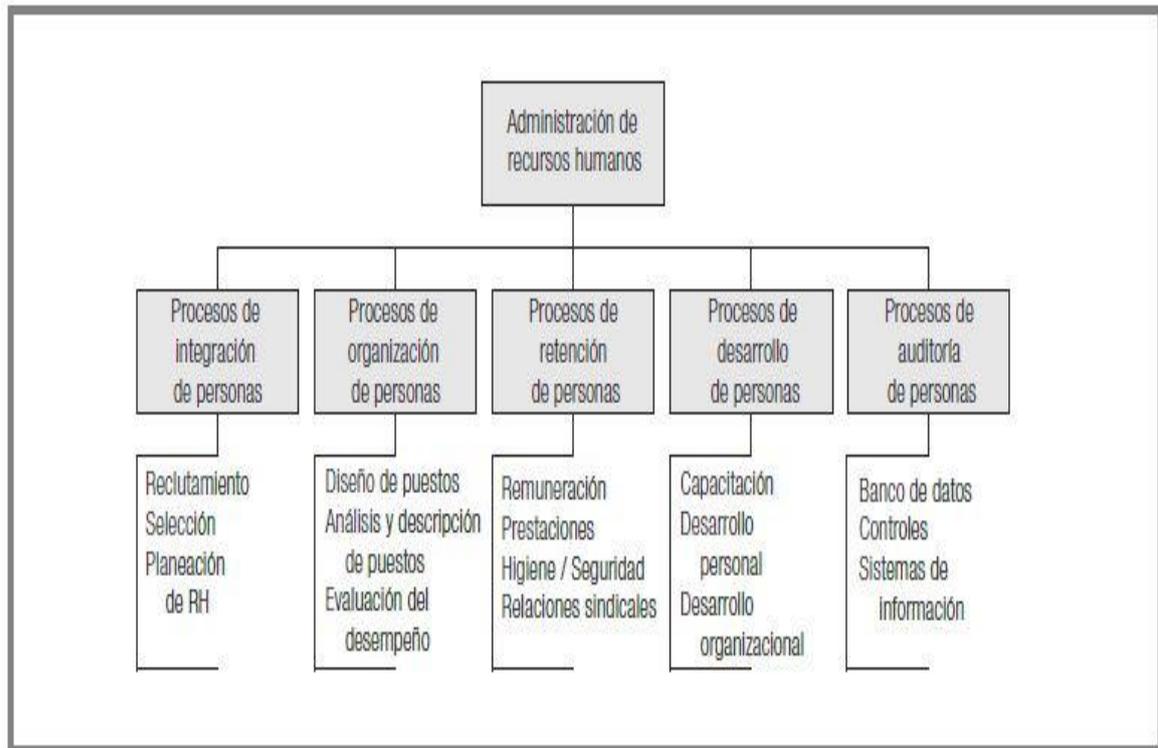
**Desarrollo de personas:** Que tiene que ver con la capacitación, entrenamiento y progreso del personal.

**Mantenimiento de las condiciones laborales:** Que se refiere al manejo adecuado de las condiciones laborales que favorezcan la calidad de vida y permanencia en la organización.

**Monitoreo de personas:** Registro y seguimiento de toda la información relacionada con el personal.

Para (Chiavenato, 2007, p.119) en el siguiente cuadro se pueden visualizar los 5 subsistemas de la gestión del talento humano

Grafico 1. Subsistemas de la Gestión del Talento humano



Fuente: Tomado de Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 2007, p. 119

De acuerdo al grafico 1, los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (Chiavenato, 2007, p.119)

Estos son:

- Subsistema de Integración
- Subsistema de Organización
- Subsistema de retención
- Subsistema de desarrollo
- Subsistema de auditoria

## **1.2 Proceso de Incorporación de personal**

### **1.2.1 Reclutamiento**

Dentro de una organización el elemento fundamental es el Talento Humano, el cual es considerado como el motor esencial, es así que la dirección estratégica de la Compañía debe considerar muchos aspectos desde el proceso de reclutamiento ya que a partir de este comienza el proceso de selección y una buena contratación de personal.

Es así que Chiavenato (2000) “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (p.18).

El reclutamiento se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. Esta etapa en buena cuenta, provee de la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tenga un desempeño eficiente en la posición ofertada. El reclutamiento es eficaz cuando logra congrega a la población objetivo planificado, en cantidad como en calidad suficiente de postulantes a las posiciones ofertadas. (Pisco, 2001, p.140)

Para (Alles, Martha, 2006) “es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados”.

El área de talento humano, tiene algunos subsistemas que contribuyen a gestionar los procesos internos dentro de la empresa, por lo tanto antes de la llegada de un empleado se requiere conocer cómo este podrá desenvolverse en el cargo que le corresponde desempeñar pasando por etapas donde se investiga su formación y trayectoria laboral siendo esta mencionada en la hoja de vida, y esto dependerá del perfil que solicita la organización cuando se da el inicio del proceso de reclutamiento. Es así que se puede decir que el proceso de reclutamiento es el conjunto de técnicas para atraer candidatos potenciales a la organización para cubrir una vacante, buscando a la persona indicada que ocupará el cargo de forma eficiente, cumpliendo con las expectativas previstas por la organización.

### **1.2.2 Selección de personal**

Un proceso de reclutamiento y selección inicia ante algún requerimiento de la compañía para incorporar personas que contribuyan a la misma de acuerdo al cargo que este vaya a desempeñar, cumpliendo los objetivos que desean alcanzar permitiendo el desarrollo continuo de la organización como tal.

El proceso de reclutamiento y selección son etapas que se deben manejar simultáneamente e inicia siempre con la apertura de una vacante deseada, buscando a la persona idónea que ocupara el cargo y cumplirá las expectativas previstas por la organización.

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

- Busca solucionar dos problemas:
- adecuación del hombre al cargo
- eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Chiavenato (2000) La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (p. 238-239).

Para Pisco (2001) es el proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona.

El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado. (p. 137).

Para (Alles, Martha, 2006) “es la elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil”.

Es así que se puede decir entonces que el proceso de selección, es escoger al mejor talento para desempeñarse de manera óptima dentro de un cargo, cumpliendo con el perfil y las expectativas de la organización.

### **1.2.3 Proceso de Inducción**

#### **Definición de Inducción**

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la **socialización empresarial**, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan (Chiavenato, 2000, p. 27)

La inducción comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo. (Pisco, 2001, p. 142)

Chiavenato (2009) refiere que este proceso involucra el planificar y organizar un programa de inducción laboral, que será puesto en práctica durante el desarrollo de esta investigación, que permita al integrante aprender más rápido sus funciones, familiarizarlo con su entorno, incorporar las pautas de conducta de la Institución y conocer los objetivos de ésta. (Chiavenato, citado por Andrea de Fátima Reyna Morán, 2014, p. 4).

Para Chiavenato (2009 p. 187) indica que el programa de inducción puede tener las opciones siguientes:

**1. Formal o informal:** Cuando al nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.

**2. Individual o colectivo:** Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.

**3. Uniforme o variable:** El programa fijo establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos para la integración.

**4. Seriado o aleatorio:** La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.

**5. Refuerzo o eliminación:** La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.

Algunas organizaciones no poseen de manera adecuada y correcta un manual de inducción, es decir no establecen una correcta socialización con el colaborador a incorporarse, realizando este proceso de manera informal y no detallando con detenimiento cada actividad a desempeñar por el colaborador a ingresar.

Se plantean otros tipos de inducción:

La **inducción general** es aquella que se enfoca en temas referentes a la filosofía corporativa de la empresa, dando a conocer su ideología, procesos de gestión, jerarquías, normas y políticas, aspectos que se encuentran dentro del comportamiento organizacional.

Por otra parte, la **inducción individual y específica** es aquella que se enfoca directamente en las funciones, obligaciones y responsabilidades que el personal contratado deberá cumplir. Abarca procesos técnicos y propios de las funciones del cargo para que estas puedan desarrollarse de manera adecuada. Ambos tipos de inducción son requeridos y deben cumplirse de manera ordenada y sistemática para que esta sea eficiente. (Montesdeoca Baquerizo, 2014, p. 10)

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por tanto, se considera que existen tres tipos de inducción que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos. (Myrian Janeth Hernández Lomas, 2012, pp. 12-13)

**La Inducción General.-** En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando a la organización como un sistema.

**Inducción Específica.-** En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en los aspectos relevantes del cargo. Es supremamente importante recordar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluado individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas, en lo referente a la inducción a la empresa hablamos acerca de su historia, misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas, servicios que brinda; y, la inducción al puesto como aquel proceso que se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye una orientación general a todo el ambiente de trabajo.

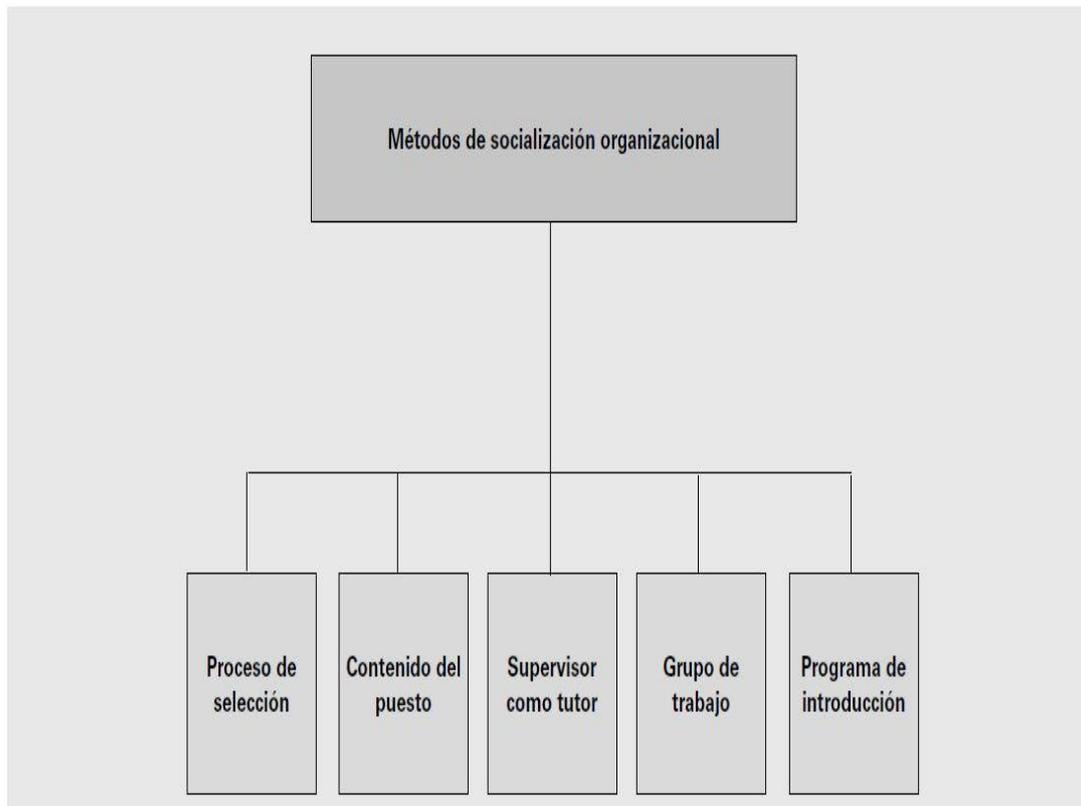
**Evaluación.-** Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar los puntos claves de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros)

Podemos concluir entonces que la inducción es el proceso por el cual la organización pretende presentar al colaborador nuevo, las políticas y estrategias de la misma y a su vez indicándole las funciones y actividades respecto al cargo a

desempeñar, logrando de esta manera una adaptación del colaborador a la cultura organizacional de la empresa de forma rápida y eficaz.

#### 1.2.4 Los métodos para la socialización organizacional.

Gráfico 2. Los métodos de socialización organizacional



Fuente: Tomado de Chiavenato, la gestión del talento humano, (2009), p. 190.

De acuerdo al gráfico 2, para Chiavenato (2009, pp. 189 -190), podemos visualizar que los métodos de socialización organizacional con mayor difusión son:

**1. El proceso de selección.** La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc.

**2. Contenido del puesto.** El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas

y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.

**3. El supervisor como tutor.** El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización.

Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- a. Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- b. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- c. Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d. Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados.

**4. Equipo de trabajo.** El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.

**5. Programa de integración.** Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que

existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización.

Para Myrian Janeth Hernández Lomas (2012, pp. 14- 15)) existen otros métodos de socialización o de inducción al personal, estos son:

**Manuales de bienvenida:** En los cuales se hace notar lo siguiente:

- Debe ser amistoso
- Conviene que sea lo más gráfico posible
- Dividirlo en sesiones
- No debe contener promesas que no se realizarán
- No debe sustituir la instrucción, debe ser un auxiliar de la misma.

**Manuales técnicos, de procedimientos, y otros:** Debe ser entregado por el supervisor inmediato, como un auxiliar en la descripción de las funciones encomendadas.

**Recorrido por las instalaciones:** Preparadas de tal forma que permita al nuevo contratado conocer la ubicación de su departamento y de las áreas con las que va a tener contacto.

**Sesiones en aulas de capacitación:** En las que se les proporcione información de la empresa a través de videos sobre la historia, visión, misión, filosofía. Las cuales pueden ser de dos o tres horas.

**Carpeta de documentación para orientación:** Información escrita entregada a un nuevo empleado como complemento de un programa verbal. Normalmente es preparada por el departamento de recursos humanos. Pueden incluirse los siguientes documentos:

- Organigrama de la empresa
- Mapa de las instalaciones de la empresa
- Copia del manual de políticas y procedimientos
- Lista de vacaciones y prestaciones complementarias

- Ejemplares de formularios, fechas y procedimientos de evaluación de resultados.
- Ejemplares de otros formularios necesarios (reembolso de gastos).

Para Tania Elizabeth Mendoza Jiménez (2013, pp. 21 – 22) Con la finalidad de que los nuevos colaboradores de la organización logren alinearse a sus objetivos institucionales, en el momento de la inducción se deberá considerar los siguientes métodos que utilizan en el proceso educativo.

- El entrenamiento y
- La Formación

### **Entrenamiento:**

Una vez ingresado el nuevo colaborador, este requerirá desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar. Al preparar esta información es necesario saber cuáles serán sus responsabilidades, quien será su jefe directo y su respectiva ubicación en el organigrama de la compañía. Exponiendo así de una forma muy clara lo que la organización espera. En este sentido es necesaria la presencia de un entrenador que puede o no ser el supervisor directo, quien debe acompañar momento a momento al colaborador entrenado, para darle instrucciones y apoyarle en cada fase del desarrollo de sus actividades. Al proceso de desarrollo de aprendizajes y competencias específicas se le denomina entrenamiento.

El entrenamiento entendiéndose desde el punto de vista educativo, podemos considerar que su propósito se encuentra enmarcado en un cambio de comportamiento de la persona que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos y técnicas genere por si solo el desarrollo de:

- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

## **Formación:**

La formación es el desarrollo de actitudes que parten de lo personal a lo organizacional: es el esfuerzo de la organización por y para mejorar las competencias personales alineadas a los objetivos empresariales, mediante un aprendizaje fruto de la experiencia directa en el ser, estar, saber y finalmente hacer.

La función principal de la formación está determinada en la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos en su conjunto y que los responsables de una organización en particular estén en la capacidad de transferir a los colaboradores sea que están ingresando o que ya son parte de ella.

Podemos señalar la importancia que la formación trae buenos resultados y buenas prácticas en la comunicación al interior de la organización, además permitirá ir moldeando las competencias con las que desea al personal que la compone, de esta forma se estará encaminando al conjunto de colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **1.2.5 Inducción al nuevo colaborador**

La orientación de un colaborador es el acompañamiento que se realiza para brindar al empleado la información necesaria de la compañía y del cargo que va a desempeñar, con el propósito de alinearse a las actividades y cultura que posee la organización, este proceso no debe faltar los primeros días en que se integra el nuevo colaborador, ya que se podría sentir desorientado los primeros días en que se encuentra en la empresa, afectando su rendimiento en el trabajo, por lo que este proceso debe ser coordinado con la anticipación debida que permita la presentación formal a todos los departamentos y dar a conocer las funciones que deberá cumplir.

De acuerdo con Chiavenato (2009, pp. 190 – 191) El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

**1. Reducir la ansiedad de las personas:** La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

**2. Reducir la rotación:** La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.

**3. Ahorrar tiempo:** Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.

**4. Acariciar expectativas realistas:** Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización

Cada uno de estos objetivos ayudará a evitar salidas de los colaboradores antes del periodo de prueba, hay que considerar que es necesario realizar un seguimiento con el jefe inmediato, para que indique como ha sido el desempeño del trabajador, y analizar si está cumpliendo y respondiendo a todas las funciones encomendadas, para que el departamento de talento humano tenga un reporte de lo indicado por parte del mismo, y sobre todo escuchar al colaborador para conocer alguna inquietud de su trabajo.

La elaboración y aplicación de un programa de orientación o inducción a los nuevos empleados confiere diversos beneficios a la empresa y a los nuevos trabajadores los cuales se describen en: (Rodríguez (1982) citado por Reyna Morán, 2014, pp. 11 – 12)

- Reduce los síntomas y niveles de ansiedad del personal que recién llega a una empresa.
- Permite una mayor concentración.

- Contribuye al aprendizaje de sus nuevas tareas.
- Viabiliza los objetivos personales de cada integrante que pertenece a la empresa, evitando el descontento, la disminución en el desempeño y evita el perder buenos colaboradores.
- Atenúa los sentimientos de inseguridad dentro del nuevo medio de los recién llegados, también clarifica los temas relacionados con lo que el nuevo trabajador necesita conocer como:
  - Lugar.
  - Tiempo.
  - Modo de presentación de sus servicios.
  - Características salariales.
  - Descansos.
  - Vacaciones.
  - Retribuciones complementarias, etc.
- Los factores descritos facilitan al nuevo empleado el buen cumplimiento de sus obligaciones y permitiéndole resolver cualquier dificultad relacionada a la manera de ejecutar su trabajo.
- También promueve la estimulación en el empleado para logra altos niveles de rendimiento desde su inicio en la empresa.
- Avala la adaptación del nuevo empleado en relación al ambiente de trabajo y de la institución en general, proyectando la mayor eficiencia de los nuevos contratados.
- Brinda oportunidad a la empresa para motivar e identificar al individuo para que las metas de la organización sean aceptables.
- Corrige defectos que pudieron adquirir los nuevos colaboradores en trabajos anteriores, sin dejar de considerar que el ser humano tiende a tener resistencia al cambio.
- Disminuye la rotación de personal dado que el nuevo trabajador llega a conocer lo que se espera del previo a que inicie en su nuevo trabajo. Además es menos probable que abandone su trabajo.
- Los programas de inducción y orientación disminuyen la rotación de personal entre los nuevos empleados, pero los índices de rotación no tienden a variar

al cabo de un periodo más largo, dado que después de un tiempo influyen factores como:

- Supervisión.
- Políticas propias de la empresa.
- Nivel salarial.
- Contribuye la reducción del costo que ocasiona la rotación de personal la cual incluye gastos de:
  - Reclutamiento.
  - Selección.
  - Apertura de cuentas nuevas en la nómina.
  - Capacitación.
  - Suministros de equipos especiales.
  - Uniformes.
- Tiene beneficios en el personal actual.
- El personal que es parte del proceso de selección o entrenamiento en este campo tiende a comprometerse a largo plazo con la empresa.
- El programa de orientación contribuye a mejorar la satisfacción con el trabajo y la moral del personal, factores relacionados con la eficiencia dentro de las empresas.

En este sentido según (Montesdeoca Baquerizo, 2014, pp. 12 – 13 – 14) la importancia y beneficios que tiene la inducción puede ser clasificada en base a los siguientes elementos:

**Integración:** La inducción permite que el personal contratado pueda reconocer la forma de operar de la empresa, identificando sus procesos, reglamentos y jerarquías. De esta manera puede integrarse a los mismos, permitiendo que estos mantengan una continuidad normal. Este aspecto es fundamental, en el sentido de que aporta a garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos y necesarios para permitir que la empresa pueda mantenerse activa en el mercado. El personal contratado requiere incorporarse al estilo de operación y forma de comportarse de una empresa, siendo necesario que conozca cada uno de los aspectos que caracterizan a los procesos para que estos puedan ser cumplidos. En este caso, la inducción facilita su identificación y reconocimiento, lo que hace que su gestión pueda desarrollarse de manera

inmediata, sin que esta distorsione a la normal operatividad existente. Además, mediante la integración, el personal contratado puede desarrollarse plenamente, aportando acorde a su cargo y perfil de soluciones viables que impulsen un crecimiento sostenido y sustentable.

**Reconocimiento de la empresa:** Debido a que cada empresa es diferente y tiene sus propias formas de operar y comportarse en el mercado, es importante que estas sean identificadas por cada colaborador, a fin de que con su experiencia y conocimiento puedan aportar a su desarrollo. El conocimiento claro de la empresa fomenta su crecimiento y aporte, situación en la que la inducción se establece un paso inicial fundamental que no siempre es desarrollado de manera efectiva.

**Motivación:** La inducción fomenta la motivación del personal contratado, facilitando que este pueda desenvolverse de manera efectiva, con claro conocimiento de sus obligaciones y como estas deben ser ejecutadas. La motivación impulsa una mayor productividad y 14 permite que el personal pueda aportar para alcanzar mejores resultados de manera permanente.

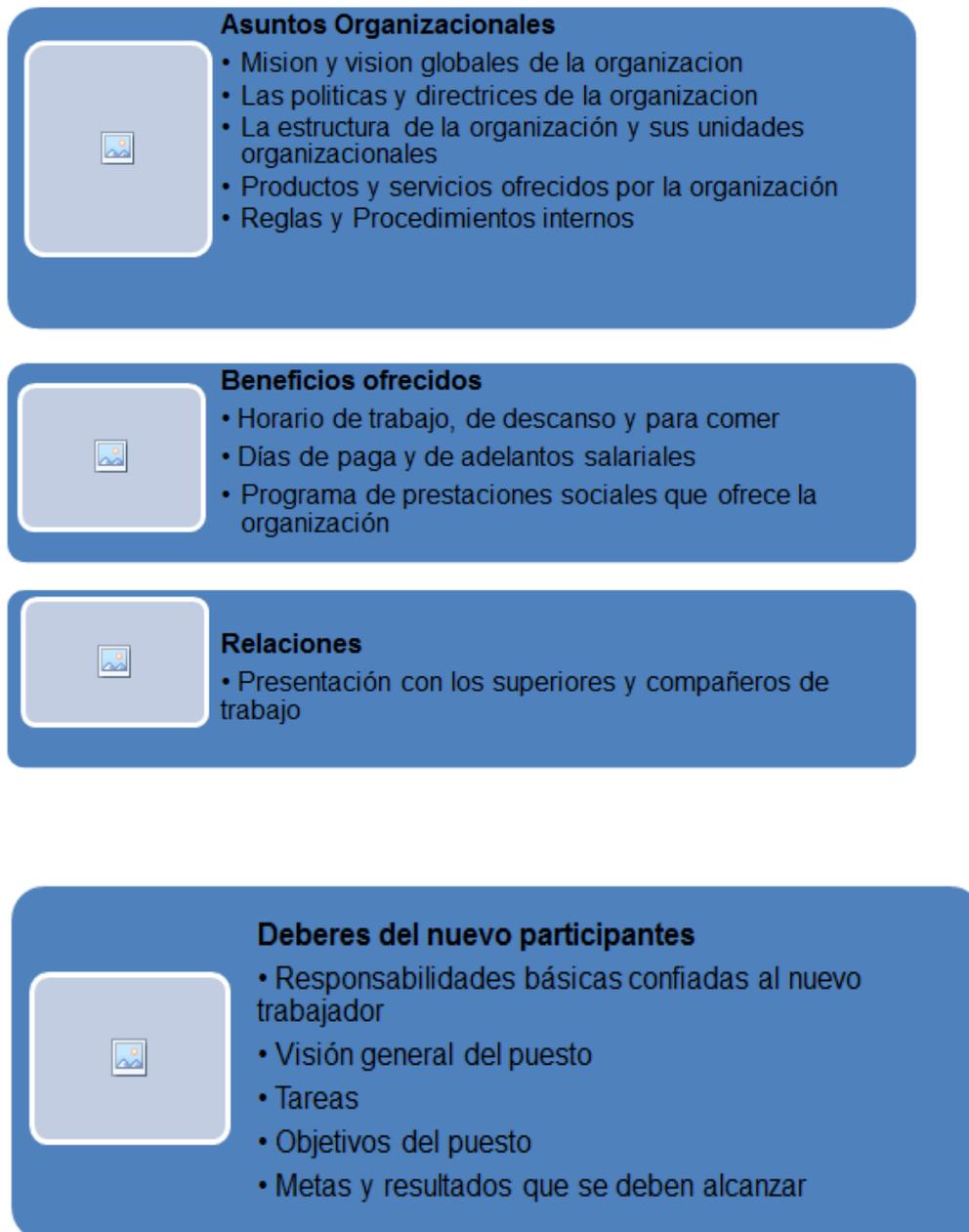
**Productividad:** La inducción es importante debido a que permite que el personal contratado pueda desenvolverse de manera efectiva de manera inmediata, aportando a mejorar la productividad interna. Su gestión reduce posibles errores a presentarse por desconocimiento de los procesos y normativas.

**Relación:** La inducción da paso a una mejor relación entre los colaboradores, conformando equipos de trabajo adecuados que permiten al personal sentirse cómodo, seguro y principalmente respaldado. Su desarrollo por lo tanto fomenta la disponibilidad de una cultura organizacional efectiva, en donde el personal respeta a sus compañeros y reconozca la importancia de trabajar de manera alineada a los objetivos establecidos.

En este sentido podemos decir que el programa de orientación al colaborador es un proceso que contribuye a la integración del mismo con la cultura de la empresa misma, conocer los valores organizacionales, su forma de proceder, el ambiente que se maneja dentro de la empresa y en general le ayuda y facilita a conocer ciertos aspectos de la organización que más adelante serán claves para la identificación con la cultura organizacional.

## 1.2.6 Contenido de un manual de inducción

Gráfico 3. Contenido de un manual de inducción



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 3 que hace referencia al contenido de un manual de inducción, interpretado de Chiavenato (2009 p. 191) nos dice que la ejecución de un manual de inducción debe de contener las siguientes generalidades:

## **Asuntos Organizacionales**

- La misión y los objetivos globales de la organización
- Las políticas y directrices de la organización
- La estructura de la organización y sus unidades organizacionales
- Productos y servicios ofrecidos por la organización
- Reglas y Procedimientos internos

## **Beneficios ofrecidos**

- Horario de trabajo, de descanso y para comer
- Días de paga y de adelantos salariales
- Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización

## **Relaciones**

- Presentación con los superiores y compañeros de trabajo

## **Deberes del nuevo participantes**

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador
- Visión general del puesto
- Tareas
- Objetivos del puesto
- Metas y resultados que se deben alcanzar

La inducción es una bienvenida a la compañía del personal antiguo, hacia el nuevo integrante. Consiste en plantear e incorporar uno de los subsistemas de Recursos Humanos que habitualmente se ignora en la mayoría de las empresas: familiarizar al nuevo empleado con la empresa, sus directivos, su cultura, historia, filosofía, normas, etc.

Esta familiarización se realiza antes de comenzar con las labores para lo que ha sido contratado, evitando la pérdida de tiempo y costo, tratando de investigar por su propia cuenta, en qué empresa ha entrado a trabajar, información como la misión, visión y objetivos tiene, quienes conforman la organización y cuáles son sus cargos, a quién deberá recurrir para solucionar algún problema que pueda presentarse, qué valores se tienen en la organización, cuáles son las actitudes y comportamientos no permitidos, etc. (Viteri Duque, 2014, pp. 28 -29)

Según (Viteri Duque, 2014, p. 29) Las actividades que están contempladas en un manual de inducción son las siguientes:

**Primera etapa:** El área de Recursos Humanos, proporcionará toda la información general acerca de la compañía, los temas que se relacionan con los empleados, una revisión de las políticas y procedimientos de la empresa, y sueldos. Se comprobaba con una lista si se le ha suministrado al empleado toda la información respectiva y necesaria sobre la empresa.

**Segunda etapa:** en esta etapa el responsable es el jefe o supervisor inmediato del empleado, de no ser posible el supervisor puede delegar esta responsabilidad a algún empleado de mayor antigüedad y confianza en el área. Las actividades que se consideran en esta etapa son los requerimientos del puesto, seguridad e higiene, una visita por el área de trabajo para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas, y presentaciones a los otros empleados del área y demás áreas afines. El inductor debe exponer con claridad en su momento, las perspectivas y las reglas específicas en el desempeño de trabajo.

**Tercera etapa:** Involucra el proceso de evaluación y seguimiento de la inducción, que estará a cargo del departamento de Talento Humano, junto con el jefe o supervisor inmediato.

Para (Grijalva Chacón, 2013, pp. 24 - 25) el manual de inducción debe contener lo siguiente

### **Inducción a la Organización:**

Conocida también como inducción institucional. Esta etapa proporciona al nuevo integrante toda la información referente a la organización como:

- a) Historia de la Organización
- b) Base Legal-Fundadores
- c) Filosofía Administrativa
- d) Valores Corporativos
- e) Propósito y Misión
- f) Objetivos Generales
- g) Productos y Servicios
- h) Autoridades Principales
- i) Estructura Organizacional
- j) Cultura Organizacional

### **2. Inducción al Área y Unidad de trabajo:**

Durante esta etapa el colaborador comienza a tener contacto directo con su jefe inmediato y con sus futuros compañeros de trabajo; empieza a conocer el ambiente donde desempeñará sus labores y la posición que le corresponde. En esta etapa se proporciona información sobre los objetivos del área de trabajo o departamento y funciones del mismo.

**3. Inducción al Puesto:** La inducción al puesto comprende un conjunto de informaciones que sirven de base al trabajador para desarrollar sus actividades cotidianas y por consiguiente, contribuyen en mayor medida a facilitar su actuación y abarca las siguientes etapas:

- 1. Descripción del puesto
- 2. Presentación de los compañeros
- 3. Plan de desarrollo

## **1.3 Cultura Organizacional**

### **1.3.1 Definición de cultura organizacional.**

Las organizaciones están estructuradas y determinadas por prácticas, hábitos, valores y costumbres que generan en el colaborador actitudes determinados para orientar e identificar su modo de proceder dentro de la organización y realizando sus funciones de acuerdo al cargo que desempeñan. En la actualidad los procedimientos de Talento Humano son pieza fundamental para el buen funcionamiento de la organización y generar sentido de pertenencia e identificación con la Cultura Organizacional de la empresa.

Es así que la cultura del grupo puede definirse así: un patrón de supuestos básicos definidos que son aprendidos por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e Integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos. (Shein, Edgar H., 2008)

Así mismo es importante destacar el concepto de cultura corporativa de Scheinsohn (2009), quien la define como “el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse” (p. 58). Además, plantea que la cultura debe ser aprendida y sostenida, de allí la necesidad de tener en cuenta los procesos de aprendizaje del ser humano. (Pedro Luis Huergo Tobar)

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (Stephen P. Robbins Timothy A. Judge, 2009, P.551)

Hoy en día las organizaciones tienen que ofrecer a sus colaboradores valores con los cuales estos se puedan identificar, logrando un sentido de pertenencia y una correcta satisfacción laboral dentro de la empresa, además esto contribuirá a lograr un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta

que el sujeto posee una personalidad y hábitos adquiridos durante su desarrollo personal y al ingresar a una organización donde conocerá una nueva cultura, esta no tiende a generar un impacto en el proceso de adaptación del colaborador.

### 1.3.2 Componentes de la Cultura Organizacional

Los componentes de la cultura son varios: creencias, ideologías, actitudes, artefactos y valores. Las **creencias** son lo que pensamos que ocurre en la realidad dentro de nuestras referencias particulares. Se dividen en varios tipos:

- Creencias primitivas- representa su verdad básica sobre la realidad física, social y la naturaleza del subsistema de valores en el que las personas más compromiso tienen. Son creencias en las que hay un consenso total.
- Creencias primitivas pero sin consenso- creencias que las personas se han ido formando según la interacción con el mundo que los rodea.
- Creencias desarrolladas por autoridad- son derivadas de las dos primeras y su interacción con la comunidad. (Grisel Meléndez, 2010, p. 3)

Las **actitudes** son basadas en los valores y creencias, expresan los sentimientos de los empleados y predisponen su conducta. Es una predisposición a evaluar en forma positiva o negativa una cosa o idea. Las actitudes al igual que los valores son aprendidas y tienen tres componentes uno cognoscitivo o relativo a ideas, creencias, información; uno afectivo o relacionado con los sentimientos y el conductual, o sea, la conducta que se observa hacia esa cosa. (Fishbein & Ajzen, 1975 citado por Grisel Meléndez, 2010, p. 4)

Los **artefactos** según (Schein, 1984) son elementos tales como la forma de vestir de la gente, la arquitectura y hasta las tecnologías empleadas. (Shein 1984 citado por Grisel Meléndez, 2010, p. 4)

Finalmente un **valor** es un estándar empleado para influenciar los valores, actitudes y acciones de al menos otros – nuestros hijos por ejemplo...”. Según Rokeach (1968), pues los valores que cumplen con el objetivo de darle dirección a la conducta

(valores instrumentales) o llevarnos a sostener ciertas aspiraciones (valores terminales). (Rokeach citado por Grisel Meléndez ,2010)

En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

**“El nivel 1: Producciones:** Está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

**El nivel 2: Valores:** Que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

**El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas:** Permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada.” (Schein, 1988, pp. 30-32). Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp. 17 – 25)

Para Edgar Schein, la cultura organizacional está compuesta de valores, artefactos y supuestos, (Schein, Edgar: 1998; Pág. 14) categorías que ya fueron explicadas anteriormente, sin embargo hay varios autores que precisan que adicionalmente a estas características debería incluirse los ritos, conocimientos y lenguaje, clasificaciones que Schein las subsume en artefactos A continuación se presenta la definición de cada una de estas categorías: (Schein, citado por Pincha Veloz, 2014, pp. 22 -23)

Los **valores** son creencias, patrones que guían las acciones de los funcionarios dentro de la estructura; Koontz, autor citado por Méndez, precisa que “el valor se define como una creencia bastante permanente entre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones para cumplir los objetivos de la organización” (Méndez, 2006; Pág. 106). Son conceptos básicos que dan un sentido de dirección. También es entendido como un elemento de juicio ya que por medio de él se establece lo correcto o lo incorrecto. Los valores son ideas filosóficas que son mutables, ya que varían por cada grupo; el ser humano siempre tiene que adoptar cada uno de estas

ideas para poder ser aceptado en dicho grupo. (Méndez, 2006, p. 106 citado por Pincha Veloz, 2014, p.p. 22-23)

Las **normas** son estándares de comportamiento aceptados y compartidos por la institución. Sills, define a las normas como “reglas, un patrón de medida o una pauta de acción, constituyéndose el patrón de comparación con el cual se juzga el comportamiento 23 y al tenor del cual se otorga la aprobación o repulsa” (Méndez, Carlos: 2006; Pág. 120). Son reglas de conducta socialmente establecidas sea de manera tácita o expresa, cuya inobservancia conlleva sanciones jurídicas o sociales. Para Schein, las normas son “una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado, permitido o prohibido”. (Díaz, Enrique, 2010; Pág.105 citado por Pincha Veloz, 2014, p. p. 22-23)

Los **ritos**, son ceremonias que tratan de reforzar e inculcar los valores que debe tener la institución. Para Lean Millan, los ritos son “rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias, los rituales dan a la cultura una forma tangible y cohesiva” (Díaz, Enrique: 2010; Pág.97). Son procesos - musocialmente establecidos y repetitivos para afianzar ideas o creencias. Son ceremonias, actividades colectivas que pretenden comunicar o consolidar un valor. “Son actividad que se emprende con el propósito más o menos consistente de entender el carácter de la organización así como el contexto en el que se desarrolla.” (Méndez, Carlos: 2003, Pág. 123 citado por Pincha Veloz, 2014, p.23)

**Lenguaje:** Es el medio fundamental para la comunicación del ser humano, es el vocabulario especial que utilizan en el grupo, el estudio de leguaje es tan basto y diversificado que permite a las organizaciones transferir valores.

**Símbolos:** Es una representación, es medio de comunicación gráfico que contiene y transmite una idea que son explícitos, subliminales o virtuales, son concepciones generales que son activas y dinámicas.

**Mitos:** Es una ficción que se crea en base a hechos reales distorsionados, para Trice Beyer es una “narración dramática de sucesos imaginarios que explican el origen a la transformación de una cosa”, Hampton, señala que los mitos “son historias que se relatan una y otra vez que muestran como alguien, a menudo el fundador, hizo frente a los retos, en su mayor parte los mitos suelen ser verdadero, aunque es posible que sean embellecidos y se presente como una especie de acto heroico”. (Méndez, Carlos: 2003, Pág. 117 citado por Pincha Veloz 2014, p. 23)

Estos componentes que conforman la cultura organizacional determinaran la misma. Son los que definirán patrones de conductas en los colaboradores y que ayudaran a una identificación con la misma al interior de la empresa, generando un mayor compromiso y alineándose a la estrategia organizacional.

### 1.3.3 Tipos de Cultura Organizacional

Gráfico 4. Tipos de Cultura organizacional según McDonald y Gandz

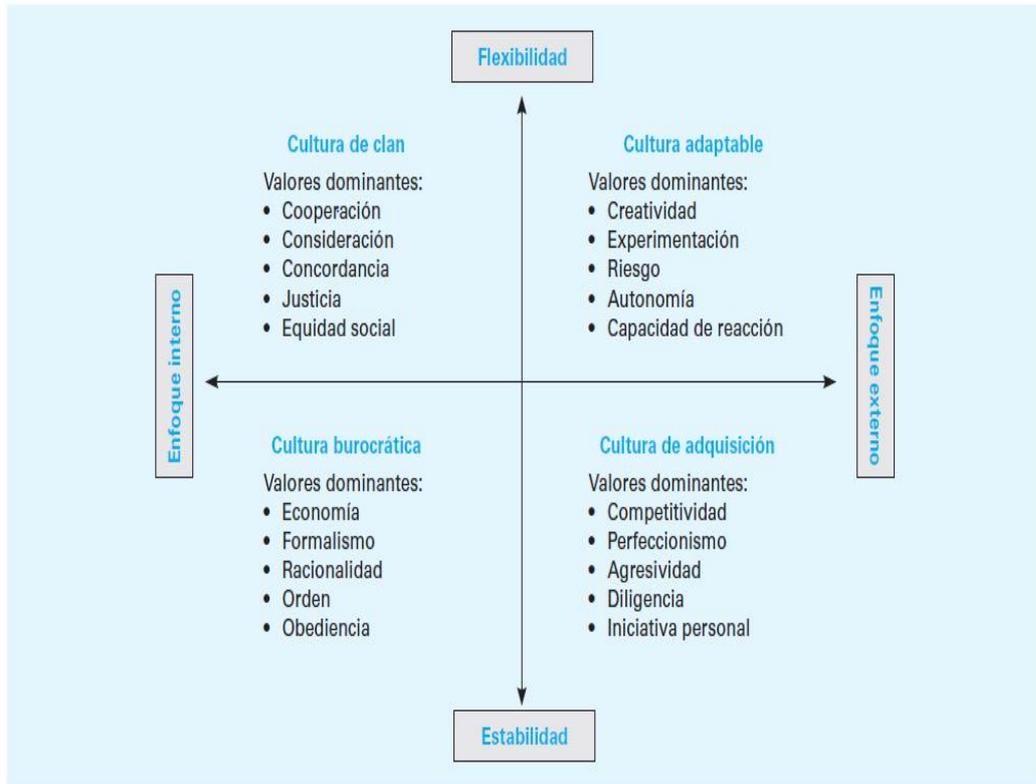


Figura 5.11 Las cuatro culturas corporativas según McDonald y Gandz.

Fuente: Tomado de Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, p.136

Utilizando dos continuos, flexibilidad contra estabilidad y enfoque interno contra enfoque externo, McDonald y Gandz plantean cuatro tipos de cultura corporativa, cada uno de ellos basado en ciertos valores dominantes, que podemos visualizar en el siguiente gráfico. (McDonald y Gandz citado por Chiavenato 2009, p. 136)

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

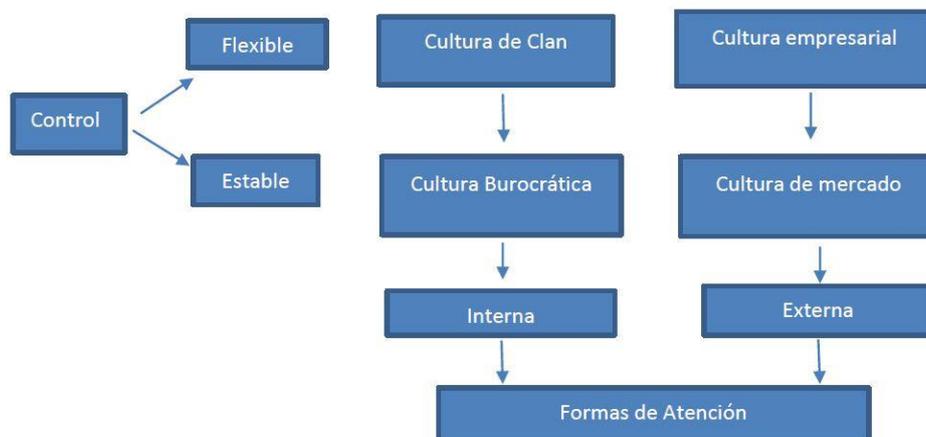
Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad. El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

### **Culturas tradicionales y culturas participativas**

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo, el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. (Chiavenato, 2009, pp. 129- 130)

Según Gibson Gill la cultura organizacional puede clasificarse según su orientación, flexible o estable y según su enfoque de atención interno o externo: (Gill citado por Pincha Veloz, 2014, p. 24)

Gráfico 5. Tipos de cultura según James Gibson



Fuente: Tomado de Pincha Veloz, 2014, p. 24

Hay organizaciones que desarrollan su cultura bajo dos tipos de administración, es una cultura estable cuando los valores precisados por el fundador de la estructura o por el gestor son compartidos y aceptados por todos sus miembros, por naturaleza es una institución rígida; y es una cultura flexible cuando la organización permite el desarrollo de subculturas, no ejercen influencia en el comportamiento de sus empleados y las decisiones de los mismos son autónomas. (Gibson, James: 2009; Pág.37 citado por Pincha Veloz, 2014, p. 25)

**Cultura de clan.-** En este tipo de cultura los valores que son premiados son la lealtad, la protección, el trabajo en equipo, la solidaridad, “los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo” (Gibson, James: 2009; Pág.36). Generalmente estas organizaciones cumplen ciertos ritos que permiten la difusión de los valores señalados anteriormente. (Gibson, James: 2009; Pág.36 citado por Pincha Veloz, 2014, p. 25).

**Cultura burocrática.-** Es una organización donde sus actos están contenidos en procedimientos y códigos, sus decisiones son centralizadas, se las acusa de excesiva jerarquía.

**Cultura empresarial.-** Son compañías dinámicas, que se adaptan a los cambios, dan autonomía a sus miembros, la iniciativa de sus miembros es respetada, son organizaciones que siempre buscan nuevos mercados donde puede incursionar, sus productos están en constante modificación.

**Cultura de mercado.-** Son organizaciones que están influenciadas por el mercado, la ley de la oferta y la demanda, ponen mayor “énfasis en las ventas, aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad”. (Gibson, James: 2009; Pág.37) Esta clasificación busca generalizar las características de las organizaciones que han sido encontradas con mayor frecuencia, ayuda al administrador a ubicarse ante la organización y realizar su planificación. (Gibson, James: 2009; Pág.37 citado por Pincha Veloz, 2014, p. 25)

En este sentido podemos decir que la Cultura organizacional puede ser flexible y adaptable y al mismo tiempo muy conservadora y tradicional pero todo cambio que se hace para bienestar de la organización y sus colaboradores debe estar orientado a la eficiencia y eficacia para generar resultados positivos en el logro de los objetivos propuestos y que los miembros de la organización se sientan alineados con la cultura y estrategia del negocio.

#### **1.3.4 Valores culturales**

Los valores son las prioridades de las organizaciones, éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación.

Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar.

La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. (Chiavenato, 2009, pp. 132 – 133)

Según (Chiavenato, 2009, p. 133) Hay tres niveles de valores:

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.

2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.

3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico.

Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- Todo aquello que recompensan
- Todo aquello que sancionan
- Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen. Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (Delgado Acurio, 2014, p.22)

(Denison, 2010). Los valores "son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización" (Denison 2010, citado por Delgado Acurio, 2014, p. 22)

Robbins, (2008) indica que "Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización" (Robbins citado por Delgado Acurio, 2014, p. 23)

Según el autor YARCE Jorge (2011) en su libro El poder de los valores en las organizaciones define —Un sistema de valores permite al hombre resolver los conflictos y tomar decisiones. La escala de valores será responsable en cada caso de los principios y reglas de conducta que se pongan en funcionamiento. La carencia de un sistema de valores bien definido deja al sujeto en la duda, a la vez que lo entrega en manos ajenas a su personal. (Yarce 2011 citado por Delgado Acurio, 2014, p.24)

Según (Pazmiño Vinueza, 2013, pp 23 – 24) los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.

- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la institución.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la institución:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Esta realización al interior de la institución abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al recurso humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

### **1.3.5 Relación entre Cultura organizacional y la gestión del talento humano**

Tomado del estudio realizado por (Angélica Sánchez Castro 2008 p. 72) En su mayoría las organizaciones se han planteado la necesidad de elevar la productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos, servicios y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y nuevas formas de organización hacen que la gestión del talento humano se reoriente. En cuanto a la actividad específica de talento humano se observan cambios importantes, se trata de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral de la compañía u organización.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar

y visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la productividad general de la organización. Esto significa que la función de talento humano debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener a todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben suscitarse como consecuencia de una actitud existente dentro de la organización y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente a cerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño y generadores de ideas para el desarrollo.

Los gerentes proactivos son aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como esta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa.

Validar y determinar los valores empresariales es importante para desarrollar el proceso de planeación estratégica, y desarrollar el plan de acción, con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias planteadas y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas. Fijarnos objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa no es recomendable ya que estos deben estar alineados a la estrategia de la organización.

Cuando hablamos de talento humano dentro del nuevo enfoque se requiere de una transformación profunda de conocimiento y de las capacidades del talento humano en sintonía con la revolución tecnológica organizacional.

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente implica un giro cualitativo profundo de la gestión de talento humano y que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal calificado,

motivados, con disposición a cambiar y dispuestos a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia tomando de referencia del estudio publicado por la firma Deloitte, (Tendencias del Capital Humano, Deloitte, La nueva Organización. Un diseño diferente 2016) es importante señalar que la gestión de talento humano es parte fundamental en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta a los cambios y transformaciones que se puedan presentar en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es solo valido cuando se quiere introducir cambios en la organización sino que hay que invertir para su desarrollo y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquellas que se alejen de los valores y cultura de la organización actual. Es necesario conocer que tanto comprendemos sobre la cultura organizacional en las empresas, si los valores promulgados en las organizaciones se practican en las gestiones diarias, si se han definido los valores, si estos han sido comunicados o no a los miembros de la organización y si estos valores están alineados al plan estratégico, todo esto es de suma importancia para la gestión del talento humano ya que si tomamos muy en cuenta la cultura organizacional y como trabajar en ella estaremos ganando ventaja competitiva.

#### **1.4 Gestión de calidad**

Deming (1989) citado por Lloréns y Fuentes (2005), Una prioridad que toda empresa debe buscar es la orientación de permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y por ultimo asegurar a los empleados, para poder conseguir estas metas según el autor en la mejora de la calidad. (Llorens y Fuentes, citado por Aldas Ortiz, 2014, p. 8)

Según Gomis y Valero, “La gestión de la calidad es el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientadas a garantizar y mejorar localidad de los productos.” (Gomis y Valero, citado por Moya Calderón, 2012, p. 17)

Calle, C. (1998); La Calidad Total “En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. (Calle, C 1998 citado por Cruz Salinas 2014, p. 14)

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: *“Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”*.

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
- Involucración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
- Identificación y gestión de los procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

En consecuencia para que haya calidad en una empresa esta tiene que comprometerse no solo en educar a sus trabajadores, sino que tiene que motivar en ellos valores y sentimientos de perfección en lo que se hace y de respeto por quien lo hace. (Kaoru Ishikawa citado por Cruz Salinas, 2014. Pp. 14-15)

#### **1.4.1 Definición de procesos**

Una definición universalmente aceptada es emitida por la ISO 9000 que dice: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (ISO 9000, citado por Sandoval Tapia y Urquiza Barahona, 2016, p. 23)

Paul Harmon define que “un proceso es un conjunto cerrado de actividades que se llevan a cabo, en respuesta a algún evento, con el fin de generar una salida”. (Paul Harmon, citado por Sandoval Tapia y Urquiza Barahona, 2016, p. 23)

Oscar Barros introduce el concepto de "valor agregado" en la definición de proceso, señalando que, 'Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. (Oscar Barros, citado por Sandoval Tapia y Urquizo Barahona, 2016, p. 23)

Para Thomas Davenport "Un proceso es simplemente un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado para un cliente o mercado específico". (Thomas Davenport, citado por Sandoval Tapia y Urquizo Barahona, 2016, p. 23)

Así podemos decir que los procesos son un conjunto de tareas bien programadas para alcanzar y brindar resultados con mayor valor agregado a clientes, sean estos internos o externos, que además van de forma ordenada y lógica. Por esto es de suma importancia los procesos dentro de una organización ya que sin este orden de actividades no se podrían alcanzar los objetivos planteados y se generaría una pérdida de recursos ya sean humanos o materiales.

## **1.5 Identidad e imagen Corporativa**

### **1.5.1 Identidad corporativa**

A la identidad corporativa la conforman todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más invariante de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación. Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. (ScheinSohn, 1998, p 33)

Paul Capriotti (Peri, 2009, p. 21) define a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno).

La identidad corporativa es para una empresa la tarjeta de presentación ante los demás, es la forma en que se da a conocer en conjunto como un ente único,

pero que refleja las características individuales de esta para obtener un reconocimiento, mejorar económicamente y lograr ser más eficiente en cuanto a todo lo que hace; es decir, comunicar o contar con una estrategia de comunicación tanto interna como externa en la cual entran a jugar una variedad de elementos tales como, el uso de símbolos, la comunicación y los comportamientos; dichos elementos son reconocidos como el “mix” de identidad corporativa (Van Riel, 1997, p. 29 citado por Ruiz Bedoya 2013 p. p 27 – 28)

La identidad corporativa es la percepción que uno tiene sobre la organización algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Es algo único que, incluye, las creencias y filosofía, el tipo de tecnología que utiliza la organización, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus directivos, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.

### **1.5.2 Imagen Corporativa**

Es decir que la imagen corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.). Por lo tanto, en esta construcción que denominamos imagen corporativa impactan el conjunto de los activos invisibles pero también el de los activos tangibles. (ScheinSohn, 1998, p 28)

Según (Paul Capriotti Peri, 2009) Imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella.

(Costa, 2010, 02, pg. 6 citado por Ruiz Bedoya 2013 p.35) “definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”

La imagen corporativa, se produce al ser recibida. El público recibe continuamente mensajes transmitidos por la organización. Es la manifestación visual de una

empresa u organización por medio de la forma, el color y movimiento, con el objeto de representar de una manera tangible una identidad corporativa.

Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento diferenciador y de posicionamiento.

## **CAPITULO II**

### **2. Metodología**

#### **2.1 Tipo de investigación**

En el siguiente trabajo de investigación se puede notar dos tipos de investigación, la descriptiva y explicativa.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 80)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 83 – 84)

#### **2.2 Métodos de investigación**

##### **2.2.1 Metodología Cualitativa**

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p.7) se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

##### **2.2.2 Metodología Cuantitativa**

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 4) Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

## **2.3 Grupo objetivo**

### **2.3.1 Población**

La población fue tomada de una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos en la ciudad de Guayaquil en el cantón Guayas, que consta de 14 colaboradores, dividida en 3 áreas; comercial, producción y administrativa.

### **2.3.2 Muestra**

La investigación se realizó a partir del 100% del personal existente en la organización, ya que al ser la población no muy grande se debe tomar de referencia al 100% de la población para obtener una muestra representativa para el levantamiento de información.

## **2.4 Herramientas e Instrumentos**

### **2.4.1 Entrevista en profundidad**

Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 418)

Las entrevistas fueron aplicadas a tres colaboradores, se tomó a una persona por cada una de las 3 áreas, (administración, comercial y producción). El formato de la entrevista aplicada se la puede visualizar en el *Anexo uno*.

### **2.4.2 Encuestas**

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). (Brace 2008 citado por Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 217)

La muestra que se tomo fue de 14 colaboradores, miembros de la organización. El formato de la encuesta aplicada se la puede visualizar en el *Anexo dos*.

### 2.4.3 La Observación

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 411) La observación cualitativa no es mera contemplación, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (Para ver el formato de la plantilla de observación ver *anexo 3*)

## 2.5 Recursos

### 2.5.1 Humanos

Personal de la Organización

### 2.5.2 Financieros

Recursos	Cantidad	Valor/unitario	Total
Copias	14	0.02	\$ 0.28
Impresiones	14	0.25	\$ 3.5
Alimentación	14	2.50	\$ 35
Materiales	14	0.30	\$ 4.2

**42.98**

## 2.6 Momentos del proceso metodológico

La sistematización se dividió en varias etapas en donde se pudo analizar, investigar, diagnosticar y recomendar a través de un trabajo de campo y varios métodos y herramientas.

### **Etapas 1: Diagnostico, investigación y análisis de la problemática.**

En esta primera etapa se tomaron en cuenta las necesidades de la organización, se hizo una investigación acerca de cuáles eran los procesos de talento humano que no estaban formalizados en la empresa y se realizó un estudio sobre la cultura organizacional para analizar qué tan identificados se encontraban los colaboradores con la cultura organizacional de la empresa.

## **Etapa 2: Identificación de las herramientas y métodos para el levantamiento de la información.**

El enfoque utilizado en la sistematización es mixto, es decir investigación cualitativa y cuantitativa, realizando entrevistas y encuestas, con el objetivo de conocer cuan identificados estaban los colaboradores con la cultura organizacional y si se encontraban formalizados los procesos de talento humano.

Para la construcción de las encuestas se sistematizo toda la información que se obtuvo de las entrevistas en profundidad que se realizaron y se elaboró una encuesta conformada por 10 preguntas objetivas. (Ver formato de entrevistas y encuestas aplicadas en anexos cuatro y cinco). La plantilla de observación que fue aplicada, la podemos observar en el anexo seis.

## **Etapa 3: Análisis de resultados**

Para la construcción de la entrevista y de las encuestas se tomaron en cuenta dos variables:

- La formalización de los procesos y
- La cultura organizacional

Estos puntos se consideraron con el fin de validar y verificar la información pertinente, esto se realizó de manera individual con los colaboradores de la organización.

La sistematización de las entrevistas y tabulación de las encuestas tuvo como finalidad investigar y diagnosticar la problemática en la organización cuyo fin fue la formalización de los algunos procedimientos de talento humano y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

## **Etapa 4: Presentación de la propuesta de intervención**

Conociendo la inexistencia de un departamento que maneje estos procesos, llevándolos de manera ordenada y eficaz, y al mismo tiempo contribuir al fortalecimiento e identificación con la cultura organizacional de la empresa, el presente trabajo consistió en analizar y mejorar dos de los procesos de talento humano, para de esta forma contribuir a que los colaboradores trabajen de manera más eficiente y conozcan y se sientan identificados con la cultura organizacional de

la empresa, por medio de la mejora de los procesos, siendo estos indispensable para las gestiones adecuadas de los miembros de la organización.

Se propone diseñar un manual de políticas de reclutamiento y selección de personal ya que de esta manera se manejarán los procesos de selección de forma adecuada, cumpliendo con cada uno de los procedimientos a seguir evitando a futuro re procesos y se optimizarán los recursos. (Ver formato del manual de procedimiento en anexo siete)

Se definirá el proceso de inducción creando una estructura formal para el mismo, para generar un mayor sentido de identidad y pertenencia a la cultura organizacional de la empresa, dando a conocer al nuevo colaborador información relevante de la organización cómo la razón de ser de la empresa, su visión y valores organizacionales, así como información pertinente de las demás áreas. (Ver formato de inducción de personal en anexo ocho)

## CAPITULO III

### 3. Análisis de los resultados

#### 3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.

En relación a las preguntas que se plantearon a las personas del área de ventas, administración y de producción podemos notar diferentes criterios y apreciaciones.

Podemos notar que en los tres casos el proceso de reclutamiento y selección no fue de manera óptima como se lo realizó ya que en el caso de la persona del área de producción se puede notar que fue convocado a una entrevista informal, donde se le ofreció trabajar en la empresa y se le hizo una explicación breve de las funciones que realizaría en el cargo a desempeñar. La inducción fue breve y se le asignaron varios roles ya que la empresa recién estaba comenzando y le asignaron diferentes tareas y no solo las inherentes a su cargo. La persona del área de ventas fue referida por una ex trabajadora y fue entrevistada por el Gerente de ventas, donde básicamente se le hizo una entrevista preliminar en donde se le comentó las funciones y le preguntaron sobre sus intereses, luego de esto le fue solicitada su documentación para su ingreso a la empresa. El mismo caso con la asistente de cobranzas que pertenece al área administrativa, solo se le ofreció el cargo y se le solicitaron documentos para su ingreso.

En los tres casos no fueron aplicadas ningún tipo de pruebas psicológicas.

Sobre el tema de la inducción, la persona de ventas considera que sí se les da un tipo de inducción a los productos, pero comenta que en la acción de campo no mucho; mientras que en el área producción y administración sí consideran que la inducción brindada por parte de los jefes es oportuna.

La Inducción general a la compañía es realizada con regularidad, sin embargo se hace énfasis en lo que está permitido o no hacer dentro de la empresa; más no se da una información sobre la misión, visión y valores, es un tema implícito que deben asumir los colaboradores que no está socializado formalmente.

En cuanto al conocimiento del reglamento interno los colaboradores tienen una noción, pero en ciertas áreas como la de ventas, el reglamento interno fue

confundido con el reglamento de seguridad e higiene laboral que si esta formalizado y escrito. Conocen un poco sobre sus derechos y deberes como colaboradores, lo cual da a entender que el reglamento interno no está socializado formalmente.

En cuanto a si la empresa ha sido reconocida en el mercado, las tres áreas mantienen diferentes criterios, ya que el área de producción cree que la empresa ya es reconocida en el mercado por sus productos y lo identifican por su logo sin embargo, en el área de ventas piensan que a la empresa aún le falta para ser reconocida debido a la competencia que existe y hace hincapié que ciertas empresas de la competencia son avaladas internacionalmente. En administración también creen que la empresa ya es reconocida por sus productos, pero podría ser aún más reconocida solo que falta más difusión y expansión en ciertos nichos de mercado.

En cuanto al conocimiento del slogan, en producción se mencionó la confiabilidad en sus productos, siendo quizás este el aspecto por el cual se puede reconocer el trabajo de la empresa, más no un slogan como tal. En ventas dijeron no conocerlo y en administración tampoco no lo supieron reconocer.

En cuanto a la misión, visión y valores de la compañía las tres áreas manifestaron tener algún conocimiento, en el área de ventas y administración manifestaron que la visión es ser líderes en bio tecnología y en producción, también algo parecido, brindar productos biodegradables que no contaminen el medio ambiente, aspectos que van de la mano y están plasmados en la misión y visión.

En cuanto a los valores que profesa la empresa, las tres áreas coincidieron en que lo que los caracteriza, es la confianza brindada a los clientes, el compromiso y la honestidad en el trabajo que brinda y realiza la empresa.

Dentro de los aspectos que caracterizan a la empresa las áreas mencionaron compromiso con el cliente, confianza al cliente y a sus colaboradores y destacaron algo muy importante que la empresa brinda calidad en sus productos tratando de cubrir siempre las necesidades del cliente.

En cuanto el cumplimiento de las normas, compromisos y procedimientos las tres áreas coincidieron en que si se cumplen.

Las áreas mencionaron que la tecnología que utiliza la compañía para formulación de sus productos apunta a que todos sean biodegradables y amigables con el medio ambiente.

Las tres áreas coinciden en que cuando se presentan inconvenientes son resueltos de manera rápida y acertada afrontándolos de la mejor forma y las oportunidades son aprovechadas para el crecimiento de la compañía, por ejemplo si se da la oportunidad de crear un nuevo producto para ofrecer a los clientes, todo el equipo trabaja en conjunto para poder conseguir la meta que se desea alcanzar, también otra forma de aprovechar las oportunidades es el hecho de incrementar más sus ventas captando más vendedores para poder cubrir más nichos de mercado.

Las áreas conocen el logotipo empresarial.

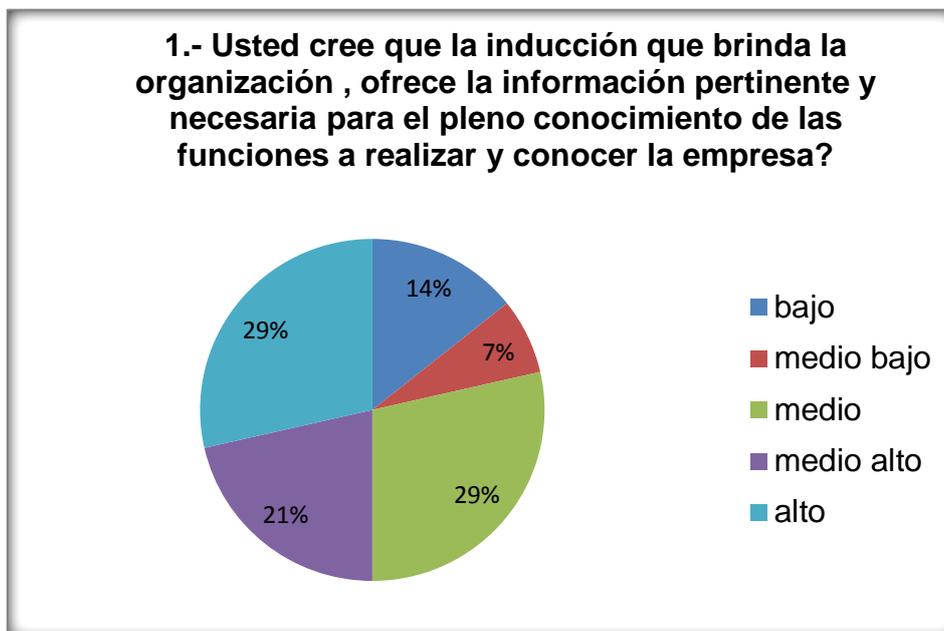
Las áreas discrepan en que la empresa sea un lugar atractivo para trabajar, el área de ventas y administración considera que la empresa no es un lugar tan agradable por el clima laboral que existe en la organización, sin embargo producción considera que si es un lugar en donde el ambiente es agradable y se puede trabajar.

Todas las áreas indicaron que la labor que hacen dentro de la organización tiene un significado para ellos, su trabajo les ha permitido crecer profesionalmente y personalmente, aprender nuevas cosas y sobre todo les gusta el trabajo que realizan.

En cuanto a la política de calidad, tienen un leve conocimiento, saben que debe ofrecerse productos de calidad a los clientes.

### 3.2 Análisis de resultados de las encuestas

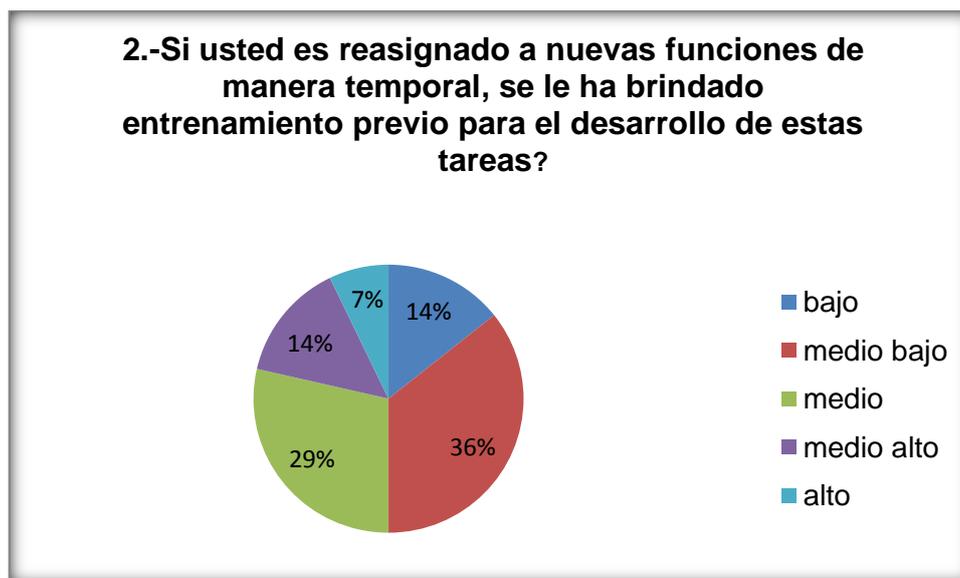
Gráfico 6. Pertinencia de la inducción



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 6, el 29% de los encuestados piensa que la información que se les ha brindado en el proceso de inducción es pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de sus funciones, el 21% piensa que la inducción es pertinente algunas veces ubicándose en un término medio alto, el 14% piensa que no es pertinente ubicándose en un término bajo y un 7% piensa que la información que se les da en la inducción no es pertinente y tampoco necesaria, ubicándose en un término medio bajo, lo cual nos permite concluir que los colaboradores si ven como necesario y pertinente el proceso de inducción, más se le debería agregar otros aspectos importantes cuando se realice la inducción, tomando en consideración que los colaboradores deben conocer la razón de ser de la organización, sus, valores, cultura, además de las funciones específicas del cargo a desempeñar.

Gráfico 7. Entrenamiento para nuevas funciones



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 7 el 36% manifiesta que no se les ha brindado entrenamiento antes para desempeñarse en otras funciones de manera temporal, el 29% se ubica en un término medio y los demás porcentajes corresponden a términos, bajo, alto y medio alto. Lo cual nos permite concluir que es importante si se van a realizar funciones ajenas al cargo se proporcione un entrenamiento previo ya que de esta forma estaremos optimizando tiempo y recursos, evitando inconvenientes en la ejecución de las tareas.

Gráfico 8. Conocimiento de la misión y visión de la organización



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 8, el 36% manifiesta no conocer la misión y visión de la organización ubicándose en un término medio bajo, el 21% la conoce en un término medio lo cual quiere decir que tienen una leve idea, el 22% no la supo precisar ubicándose en un término bajo y solo un 7% dice que si la conoce. Es de suma importancia que los colaboradores conozcan la razón de ser de la organización y hacia donde se proyectan solo así se podrá crear un vínculo de identificación con la cultura, ya que si los miembros de la empresa no están alineados a las expectativas de la empresa, se podría ver afectada la consecución de los objetivos planteados.

Gráfico 9. Alineación de los valores



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 9 el 36% se ubica en un término medio, manifestando que los valores de la organización si están de cierta forma alineados a su modo de vivir, por otro lado el 22% dice que no están alineados ubicándose en un término medio bajo, un 21% se ubica en un término medio alto manifestando que a veces si los profesan y sólo un 7% se mantiene en manifestar que los valores si están alineados a su modo de vivir, ubicándose en un término alto, lo cual indica que se debería implementar un programa de valores dentro de la empresa , para que los colaboradores sientan los valores organizacionales como parte de su forma de vivir y desenvolverse dentro de la empresa.

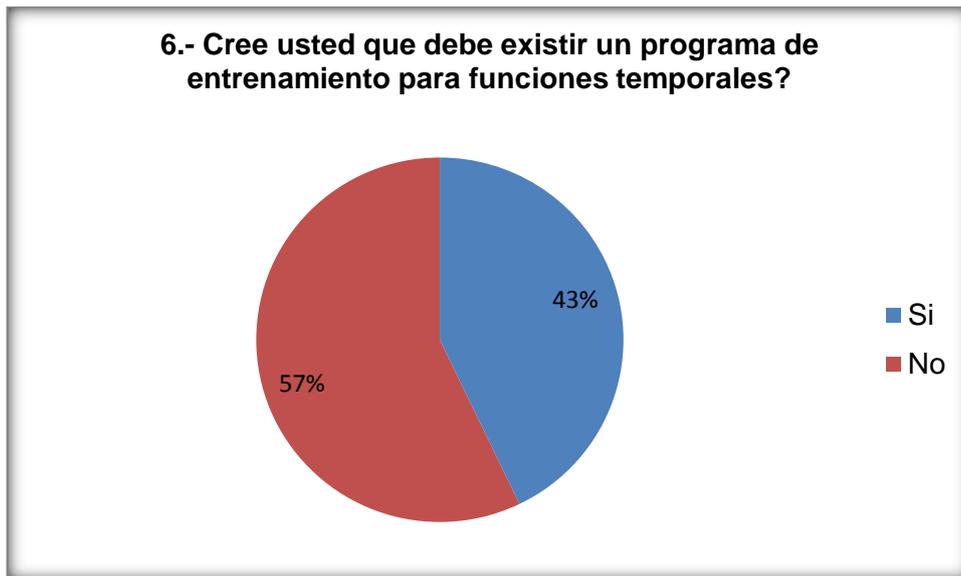
Gráfico 10. Cumplimiento de expectativas de los clientes



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 10, En un 36% ubicándose en un término medio los colaboradores manifestaron cumplir con las expectativas de los clientes y un 14% dijeron que no se cumplía.

Grafico 11. Existencia del programa de entrenamiento para funciones temporales



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 11, el 57% piensa que no debería de existir un programa de entrenamiento para funciones temporales y un 43% piensa que si es necesario que exista un programa de entrenamiento para funciones temporales. En este caso en que la mayoría piensa que no es necesario que se brinde un programa de entrenamiento para funciones temporales, es necesario hacerles hincapié en por qué sí es recomendable estos programas, explicando que de esta forma los colaboradores estarán en condiciones de ejecutar funciones ajenas a su cargo de mejor forma, optimizando tiempo y recursos a la organización.

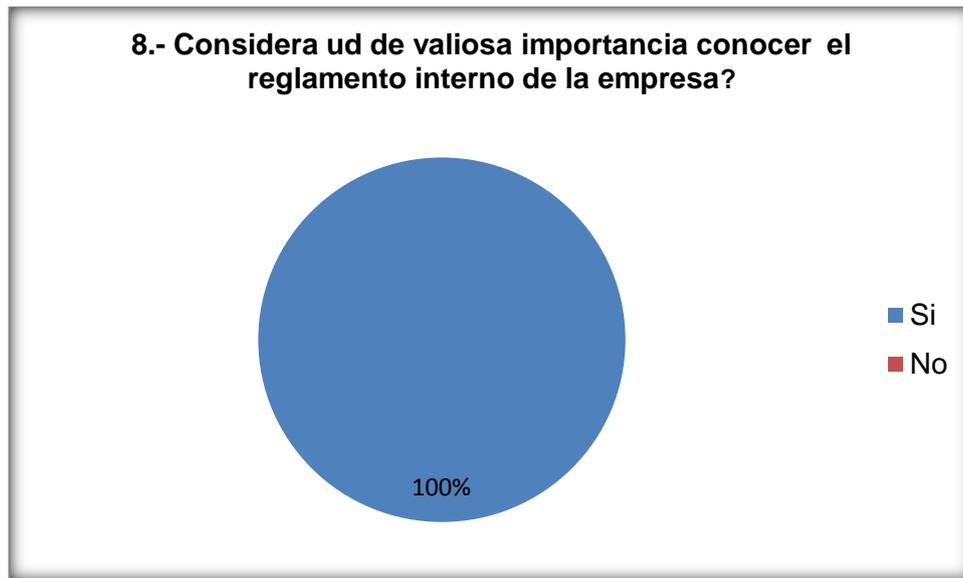
Gráfico 12. Proyección de la empresa



Fuente: Elaborado por Andrea Issa. (2017)

Según el gráfico 12 un 71% considera que es muy importante conocer hacia donde se proyecta la organización mientras que un 29% piensa que no es tan importante. En este punto la mayoría de los colaboradores son conscientes de que deben conocer hacia donde se proyecta la empresa como negocio, es recomendable que al hacer la planeación estratégica de la organización estos puntos, como la misión, visión, valores sean socializados de manera oportuna para que el colaborador las conozca y las haga parte de sí.

Gráfico 13. Importancia del reglamento interno



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 13 el 100% de los colaboradores considera que es muy valioso conocer el reglamento interno de la organización. Este punto es positivo para la empresa, ya que los colaboradores saben de la importancia de conocer y divulgar el reglamento interno de trabajo para conocimiento de sus derechos y deberes como colaboradores de la organización.

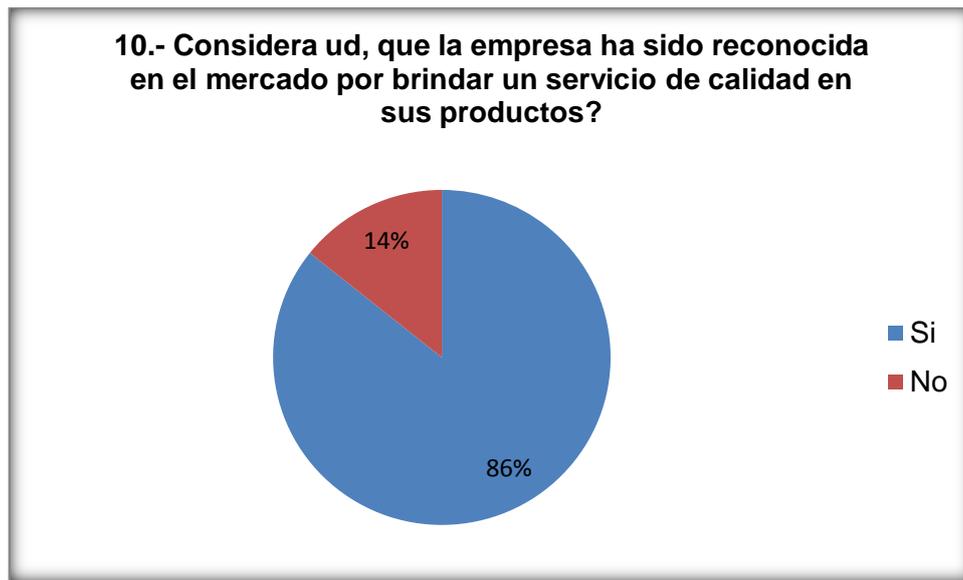
Gráfico 14. Desarrollo profesional



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 14 el 71% considera que las funciones que realiza en la organización si le han permitido desarrollarse profesionalmente mientras que un 29% piensa que no, se puede decir que la mayoría de los miembros de la organización le otorgan ese crédito a la empresa, una que les ha permitido un desarrollo y crecimiento profesional, por lo aprendido que va de la mano con el servicio de calidad ofrecido a los clientes y que la empresa está posicionándose cada vez más en el mercado.

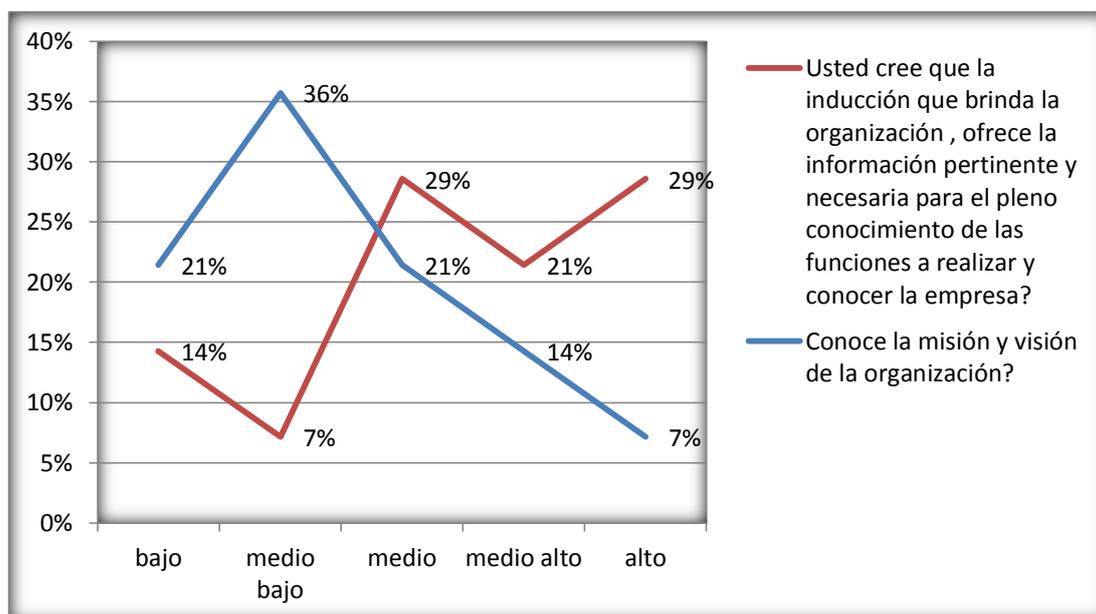
Gráfico 15. Reconocimiento de la empresa



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 15 un 86% manifiesta que la empresa si ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos mientras que solo el 14% piensa que no es así. Si bien es cierto que recién ahora esta posicionándose cada vez más la marca en el mercado, un punto a favor de la organización es que siempre se han caracterizado por brindar un servicio y productos de calidad, lo que le ha permitido un reconocimiento en el mercado.

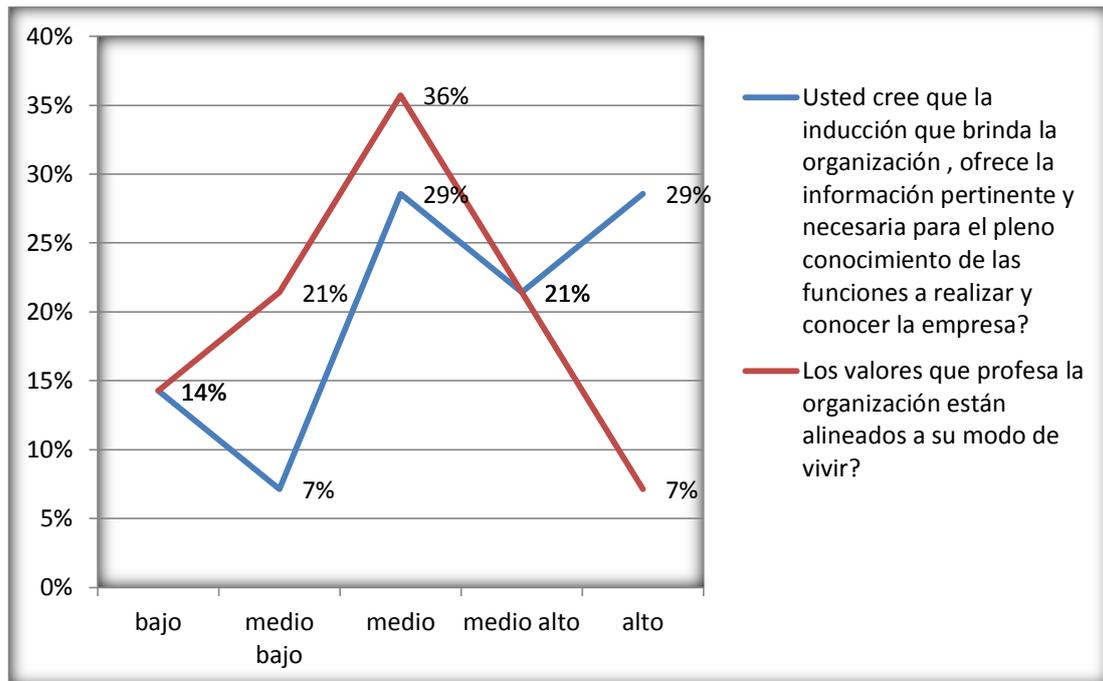
Gráfico 16. Relación entre el proceso de inducción y conocimiento de la misión y visión de la empresa



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 16 los colaboradores están conscientes de la importancia del proceso de inducción lo que se representa en los puntajes medio alto 21% y alto 29%, Por otro lado y considerando los puntajes medio alto y alto solo el 21% conoce la misión y visión. Este indicador refleja que en su gran mayoría no tienen claro la razón de ser de la empresa y sus metas a mediano plazo. Además que los colaboradores no reconocen la importancia de la misión y visión dentro del proceso e inducción Este aspecto es fundamental para fortalecer la cultura y el sentido de pertenencia. Debido a la falta de un proceso de inducción estructurado, los colaboradores desconocen la importancia de su rol dentro de la organización.

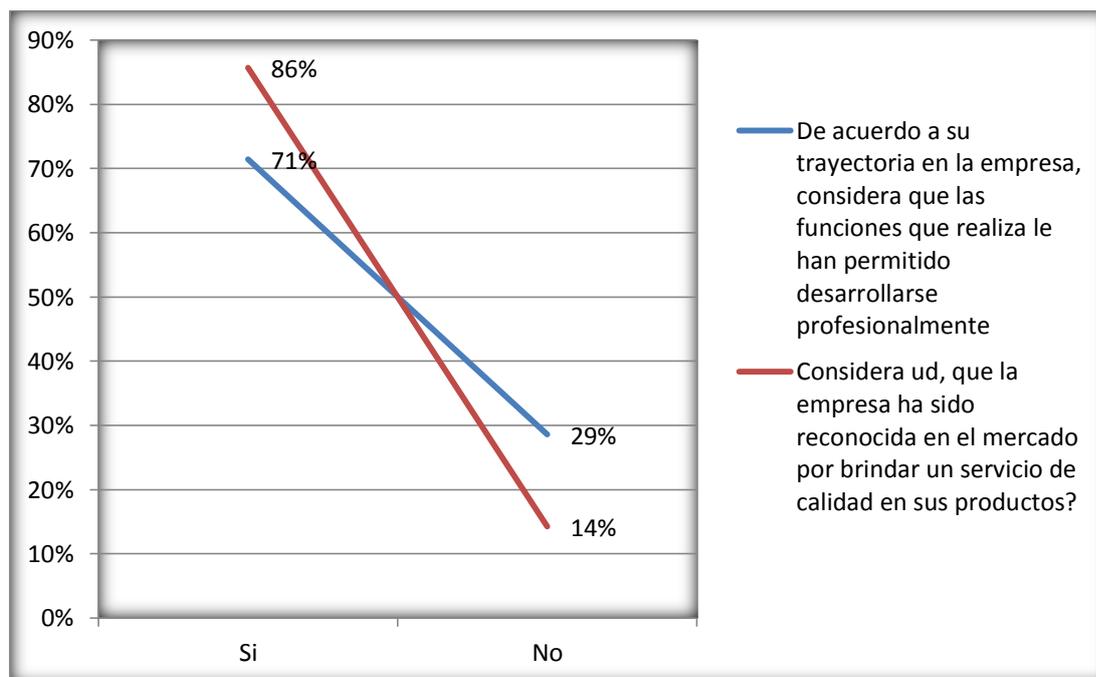
Gráfico 17. Relación entre el proceso de inducción y los valores organizacionales



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 17 los colaboradores saben de la importancia del proceso de inducción y manifiestan que la información brindada es pertinente ubicándose en un término medio alto que corresponde al 29% aunque en ciertos aspectos se ve evidenciado que no están totalmente identificados con los valores de la organización ubicándose este en un 36% que corresponde a un término medio, siendo los valores parte importante para el fortalecimiento e identificación con la cultura organizacional de la empresa.

Gráfico 18. Relación entre el desarrollo profesional y reconocimiento de la empresa en el mercado



Fuente: Elaborado por Andrea Issa (2017)

Según el gráfico 18 existe una percepción directa entre el desarrollo profesional y el reconocimiento en cuanto a servicio y calidad de los productos que vende la empresa.

Los colaboradores reconocen a la empresa como muy buena para su desarrollo profesional, haciendo énfasis en los servicios y productos que se vende y su compromiso con el ambiente.

### **3.3 Análisis de los resultados de la Observación**

Se pudo observar que los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización no están contribuyendo a la empresa, actitudes como la rivalidad, la no sana competencia para conseguir logros en la realización de las funciones asignadas, la comunicación ineficiente entre compañeros y jefes y los rumores, generan comportamientos que no se encuentran alineados a la cultura organizacional que desea conseguir la organización. También se puede notar que aún existen procesos que no se encuentran formalizados como los procesos de reclutamiento y selección.

Los comportamientos que se observaron fueron los siguientes:

#### **Comunicación con el Jefe inmediato**

En cuanto a la comunicación con el Jefe inmediato en el área comercial, se observó que existe una comunicación con barreras por los rumores existentes en el área. En el área administrativa y de producción se observó una comunicación más fluida y sin barreras.

#### **Comunicación entre compañeros**

En cuanto a la comunicación entre compañeros en el área comercial se pudo observar que no existe una comunicación efectiva, hay barreras como los rumores que afectan la comunicación en el área. En las áreas de administración y producción se pudo observar una comunicación efectiva y sin barreras.

#### **Relaciones interpersonales con compañeros**

En el área comercial se observó que no existe una buena relación entre compañeros debido a la competencia que existe por sobresalir generando un trato a veces poco cordial entre ellos. En el área administrativa y de producción se observó que las relaciones interpersonales se dan de forma cordial.

#### **Percepción del ambiente laboral**

En el área comercial se observó un ambiente poco agradable debido a la competencia que existe entre los miembros del área. En el área de administración y de producción se observó un ambiente agradable.

### **Percepción del manejo de los procesos de reclutamiento y selección**

En las tres áreas se observó que los procesos de reclutamiento y selección de personal se manejan informalmente, no siguen pautas ni parámetros para ejecutarlos.

### **Cumplimiento de Normativa ISO**

En las tres áreas se observó que si se cumple con la norma, se siguen los procedimientos de la normativa.

### **Cumplimiento de procedimientos de Seguridad e Higiene laboral**

En las tres áreas se observó que los procedimientos de seguridad e higiene si son cumplidos, ya que cada área sigue y cumple los procedimientos indicados en el manual de seguridad e higiene.

## CONCLUSIONES

Partiendo de la hipótesis que planteamos en un principio que nos dice lo siguiente, mientras no se tengan formalizados los procesos los colaboradores se sentirán menos identificados con la cultura organizacional, se puede decir que la cultura organizacional es fundamental para el fortalecimiento e identificación que tengan los colaboradores con los objetivos y metas trazadas por la empresa así como también, es de suma importancia la formalización de los procesos para un buen manejo y direccionamiento de los colaboradores.

Un inadecuado programa de inducción genera un mayor grado de no identificación con la organización y las funciones a desempeñar, si el programa de inducción no es aplicado dentro de la empresa, esta situación podría causar el desconocimiento de la razón de ser de la empresa, desconocimiento de su trayectoria, costumbres y valores institucionales, que son claves importantes para que el colaborador se sienta identificado con la cultura organizacional y contribuya notablemente a la consecución de los objetivos planteados.

Por otro lado la no existencia de un manual de políticas de reclutamiento y selección afecta porque hay desconocimiento sobre cómo manejar los procesos de selección y contratación de personal causando inconvenientes como pérdida de tiempo por los re procesos que se generan, en las diferentes áreas de la organización, los colaboradores perciben el proceso muy informal desde que ingresan al negocio, dando como resultados procesos ineficientes.

Podemos concluir entonces que en la organización es necesario formalizar los procesos de talento humano, ya que si partimos desde lo que nos plantea la teoría de la calidad total en los procesos, estos proporcionarán y fomentarán de forma global la mejora continua en la organización, involucrando a todos los colaboradores y no solo centrándose en los clientes que tiene el negocio, sino más bien tomando en cuenta como esta formalización afectará de manera directa y principalmente a su cliente interno, en este caso los miembros de la organización, y al fortalecimiento de su cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

La cultura organizacional en algunas organizaciones no recibe la debida importancia que debería tener, es fundamental trabajar en su fortalecimiento ya que les permitirá a los miembros de la organización sentirse más identificados con el negocio y generar sentido de pertenencia, así mismo contribuirá a un mejor desempeño en las actividades que realizan los colaboradores.

Es recomendable que al ingreso de un nuevo colaborador a la empresa se brinde un proceso de inducción adecuado, esto le permitirá al colaborador que ingresa sentirse parte de la organización, dejar a un lado las tensiones y los miedos que puede generar los primeros días en el negocio y contribuirá a que se alinee a los objetivos de la empresa y funciones a desempeñar.

En la organización hay que continuar con el proceso de formalización de los procedimientos, uno de ellos el proceso de reclutamiento y selección de personal, hay que gestionarlo y ejecutarlo de manera formal para evitar futuros re procesos.

Se recomienda que la entrega y socialización del manual de inducción lo haga un tutor designado que podría ser el jefe directo, creando así desde el primer momento un vínculo con el nuevo colaborador, de esta forma se estará gestionando la cultura organizacional, detallando los hábitos, comportamientos y actitudes, dándole a conocer la información pertinente a cerca de la organización al nuevo miembro de la empresa, a fin de que conozca y se identifique con aquellos valores institucionales y patrones de conducta que la empresa profesa, para alinear sus expectativas con las del negocio generando un sentido de pertenencia con la organización.

Es importante no olvidar que existen momentos en donde se pueden crear vínculos con el colaborador, que ayudaran al fortalecimiento de la cultura organizacional como tiempos de integración donde se sientan reconocidos por el rol que desempeñan dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica

Aldas, V (2014). *El Sistema de Gestión de Calidad y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Hospiplan Compañía Consultora Cia. Ltda.* (Tesis de grado). Universidad del Ecuador. Ecuador.

Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de grado). Universidad de Medellín. Medellín.

Baquerizo, C. E (2014). *Diseño de un Programa de tutores para el personal nuevo de farmacias Fybeca regional sierra centro norte*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito- Ecuador

Cruz, B. (2014) *Sistema de Gestión de Calidad y Normativas de 5S para la optimización de la productividad en la empresa Ralomtex*. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato. Ambato

Chamorro, J.P. (2011) *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. Oficina central*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Quito

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hil.

<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.

Delgado, C (2014), *Los Valores Organizacionales y su incidencia en la inserción laboral de los trabajadores de la Fundación Coored, del Cantón Latacunga, de la Provincia de Cotopaxi. (Tesis de grado)*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato - Ecuador.

Deloitte. (2016). *La nueva Organización. Un diseño diferente. Tendencias Globales del Capital humano*.

Duque, G. (2012) *Diseño de un manual de inducción y comportamiento organizacional para el personal del área operativa de la línea aérea Taca*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito

Grisel Meléndez. (s.f.). Obtenido de

<http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>

Jimenez, T. E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial don bosco*. (Tesis de grado). Universidad Técnica Salesiana. Cuenca, Azuay.

Lomas, M. J. (2012). *Diseño de un Modelo de inducción para el personal de Servidores Públicos del comando conjunto de las FF.AA* (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito

Morán, A (2014). *Como aporta la inducción laboral en el desempeño de las actividades de los conductores automovilísticos y motorizados de Telconet S.A.* (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito

Moya, D (2012) *Sistema de Gestión de Calidad para estandarizar procesos administrativos de infraestructura y equipamiento en la carrera de Ingeniería Industrial en procesos de automatización de la F.I.S.E.I* (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato. Ambato - Ecuador.

Paul Capriotti Peri. (2009). *BRANDING CORPORATIVO FUNDAMENTOS PARA LA GESTION ESTRATEGICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA*. Satiaga de Chile.

Pazmiño, J. (2013). *Caracterización de los valores organizacionales que conforman la cultura de los funcionarios de la Subgerencia Regional de supervisión de la*

*Corporación Financiera Nacional de la sucursal Mayor Guayaquil.* (Tesis de grado).  
Universidad de Guayaquil. Guayaquil

Pedraza, Álvarez, L, Obispo Salazar, K, Vásquez, González L, Gómez, Gómez, L  
(2015) *Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Shein: Estudio Fenomenológico.* Clío América. Vol: 9 p. 19  
[file:///D:/ARCHIVOS%20\(NO BORRAR\)/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20\(7\).pdf](file:///D:/ARCHIVOS%20(NO BORRAR)/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20(7).pdf)

Pedro Luis Huergo Tobar, D. M. (s.f.). *La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación.* Obtenido de

[file:///D:/ARCHIVOS%20\(NO BORRAR\)/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaCulturaCooperativaYLaComunicacion-4866425.pdf](file:///D:/ARCHIVOS%20(NO BORRAR)/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaCulturaCooperativaYLaComunicacion-4866425.pdf)

Pisco, M. A. ( Vol.4 No.2, Diciembre 2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. *Revista de Investigación en Psicología*, 142.

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)

Ruiz,L. ( 2013) *Creacion de Identidad e Imagen Corporativa en las Lajas Agropecuarias S.A.S* (Tesis de grado) Universidad EAN. Bogota

Sampieri, R.(2010) *Metodologia de la Investigacion.* Quinta edicion.

[file:///D:/ARCHIVOS%20\(NO BORRAR\)/Downloads/Metodologia de la investigacion 5ta Edic.pdf](file:///D:/ARCHIVOS%20(NO BORRAR)/Downloads/Metodologia de la investigacion 5ta Edic.pdf)

Sanchez, A. (2008). *Cultura Organizacional y Gestion de Recursos Humanos en los Institutos Tecnologicos de la Provincia de Chanchamayo.* (Tesis de grado).  
Universidad Nacional del Centro del Peru. Peru.

Sandoval Tapia, A, Urquizo Barahona, O (2016) *Propuesta de Formalización y Automatización de los procesos internos de la FIS para la Gestión de Formulación, seguimiento y evaluación de proyectos* (Tesis de grado). Escuela Politécnica Nacional. Quito

Shein, Edgar H. (2008). *Cultura Organizacional y Liderazgo.* 3ra edicion.

[file:///D:/ARCHIVOS%20\(NO BORRAR\)/Documents/Universidad%20Tesis%20y%20Proyecto/Tesis/Material%20bibliografico/LIBRO%20Cultura%20Organizacional%20Shein.html](file:///D:/ARCHIVOS%20(NO BORRAR)/Documents/Universidad%20Tesis%20y%20Proyecto/Tesis/Material%20bibliografico/LIBRO%20Cultura%20Organizacional%20Shein.html)

SheinSohn (1998) *Dinámica de la Comunicación y La Imagen Corporativa*.  
Fundación Osde. Argentina

<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

Stephen P Robbins Timothy A.Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*.  
Mexico: Pearson educacion.

Stephen P.Robbins, Mary Coulter. (2010 ). *Administracion*. Mexico.

Yolanda Paola Cevallos Sanchez.. (2013). *“Gestion del Talento Humano y su incidencia en el Desempeno Laboral, Direccion Provincial Agropecuaria de Santa Elena .(Tesis de grado)* Universidad Estal peninsula de Santa Elena. La Libertad Ecuador

Veloz, G (2014). *La Cultura Organizacional en la Gestión de la justicia, casos tribunales penales, quinto, séptimo y octavo en la ciudad de Quito en el año 2013*. (Tesis de grado). La Universidad de postgrado del Estado. Quito.

## ANEXOS

### Anexo 1 Preguntas de entrevistas

#### **Formato de entrevista formalización de los procesos de talento humano e identificación con la cultura organizacional de la empresa**

1. ¿Cómo fue el primer acercamiento con la empresa?
2. ¿Cómo fue la entrevista inicial?
3. ¿Cuándo usted participo en el proceso de selección, que tipo de pruebas le fueron aplicadas?
4. ¿Cómo se enteró usted de las funciones y objetivos de su cargo?
5. ¿Al ingresar a la empresa como fue la inducción de sus tareas?
6. ¿La inducción que reciben las personas al ingresar a la empresa facilita el entendimiento de su rol?
7. ¿Qué tanto conoce el reglamento interno de la empresa?
8. ¿Considera que la empresa ha sido reconocida en el mercado? Menciones 2 aspectos.
9. ¿Cuál es el slogan de la empresa?
10. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?
11. ¿Qué valores identifican a la empresa?
12. ¿Qué aspectos cree usted que caracterizan a la empresa?
13. ¿Cuál crees tú que es la filosofía de la empresa?
14. ¿De qué manera se cumplen (o no se cumplen) las normas, los procedimientos y compromisos adquiridos por parte de los colaboradores?
15. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para elaboración de sus productos?
16. ¿Desde su perspectiva, de manera general, cómo afronta la organización los problemas y oportunidades de mejora?
17. ¿Conoce el logo de la compañía?
18. ¿Considera que la empresa es un lugar atractivo para trabajar?
19. ¿El trabajo que realizo en la empresa tiene un significado para mí?
20. ¿Conoce la política de calidad de la empresa?

## Anexo 2

**Formato de encuesta para levantamiento de información sobre los procesos de talento humano e identificación con la cultura organizacional.**

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- ¿Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

**1            2            3            4            5**

2.- ¿Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

**1            2            3            4            5**

3.- ¿Conoce la misión y visión de la organización?

**1            2            3            4            5**

4.- ¿Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

**1            2            3            4            5**

5.- ¿El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

**1            2            3            4            5**

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- ¿Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? ¿Por qué?

Sí

No

7.- ¿Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? ¿Por qué?

Sí

No

8.- ¿Considera Ud. de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? ¿Por qué?

Sí

No

9.- ¿De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? ¿Por qué?

Sí

No

10.- ¿Considera Ud. que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? ¿Por qué?

Sí

No

### Anexo 3

<b>Plantilla de Observación</b>	
<b>AREA COMERCIAL</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	
Comunicación entre compañeros	
Relaciones interpersonales con compañeros	
Percepción del ambiente laboral	
Percepción del manejo de los procesos de reclutamiento y selección	
Cumplimiento de Normativa ISO	

Cumplimiento de procedimientos de Seguridad e Higiene laboral	
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	
Comunicación entre compañeros	
Relaciones interpersonales con compañeros	
Percepción del ambiente laboral	
Percepción del manejo de los procesos de reclutamiento y selección	
Cumplimiento de normativa ISO	
Cumplimiento de procedimientos de higiene y seguridad laboral	
<b>AREA DE PRODUCCION</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	
Comunicación entre compañeros	
Relaciones interpersonales con compañeros	
Percepción del ambiente laboral	
Percepción de los manejo de los procesos de reclutamiento y selección	
Cumplimiento de Normativa ISO	
Cumplimiento de procedimientos de higiene y seguridad laboral	

**Elaborado por Andrea Issa**

## Anexo 4

### Entrevistas y sus respuestas

#### Entrevista Área Comercial

##### **1. ¿Cómo fue el primer acercamiento con la empresa?**

El primer acercamiento que tuve con la empresa fue por medio de una amiga que laboro en la empresa, ella me refirió, y vine a conversar con el Ing. Nelson Bastidas.

##### **2. ¿Cómo fue la entrevista inicial?**

Me entrevisto el Ing. Bastidas, me solicitó la documentación respectiva, mi hoja de vida, me consultó a cerca de cuales eran mis intereses, me explicó cuáles serían las funciones y si me gustaría hacer lo que me comento de las funciones anteriormente explicadas.

##### **3. ¿Cuándo usted participo en el proceso de selección, que tipo de pruebas le fueron aplicadas?**

No me fue aplicada ninguna prueba psicológica.

##### **4. ¿Cómo se enteró usted de las funciones y objetivos de su cargo?**

Por escrito la información me la dio la Ing. Cristina Atience (jefe administrativa) y de manera verbal quien me explico las funciones del cargo fue el Ing. Nelson Bastidas

##### **5. ¿Al ingresar a la empresa como fue la inducción de sus tareas?**

Me dieron un documento donde estaba escrito que era lo que tenía que hacer y como lo tenia realizar

##### **6. ¿La inducción que reciben las personas al ingresar a la empresa facilita el entendimiento de su rol?**

No del todo, porque si bien es cierto nos proporcionan un documento donde están detallado los productos que se va a ofrecer al cliente pero vas aprendiendo en el camino, porque lo que es trabajo de campo no, eso lo vas aprendiendo con experiencia y acompañado de una persona que ya conozca cómo hacer demostraciones de productos.

**7. ¿Qué tanto conoce el reglamento interno de la empresa?**

No del todo, nos entregaron un manual pero no lo he leído todo, sé que es lo que contempla la ley

**8. ¿Considera que la empresa ha sido reconocida en el mercado? Menciones 2 aspectos.**

No, creo que le falta aún más para ser reconocida, no se ha dado el crecimiento oportuno debido a la competencia, ya que tienen un respaldo internacional.

**9. ¿Cuál es el slogan de la empresa?**

No lo conozco

**10. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?**

Ser líderes en Bio tecnología.

**11. ¿Qué valores identifican a la empresa?**

Compromiso, honestidad, confianza

**12. ¿Qué aspectos cree usted que caracterizan a la empresa?**

La calidad en los productos

**13. ¿Cuál crees tú que es la filosofía de la empresa?**

Calidad y servicio

**14. ¿De qué manera se cumplen (o no se cumplen) las normas, los procedimientos y compromisos adquiridos por parte de los colaboradores?**

Si se cumplen las normas y procedimientos

**15. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para elaboración de sus productos?**

Básicamente en lo que es para la elaboración de los productos, que se utiliza materia prima de última tecnología. Se utilizan productos bio degradables

**16. ¿Desde su perspectiva, de manera general, cómo afronta la organización los problemas y oportunidades de mejora?**

Las oportunidades que se han ido presentando si las han aprovechado, eso va de la mano con la contratación de nuevo personal ya que así van a poder acaparar nuevos mercados, y los inconvenientes o problemas que se han presentado se los trata de solucionar de manera oportuna y dando una respuesta rápida.

**17. ¿Conoce el logo de la compañía?**

Si, la Q

**18. ¿Considera que la empresa es un lugar atractivo para trabajar?**

Si pero a veces porque a veces se genera mal ambiente pero por parte de los jefes sí.

**19. ¿El trabajo que realizo en la empresa tiene un significado para mí?**

Si bastante, porque he aprendido cosas nuevas, me ha permitido desarrollarme en lo que me gusta

**20. ¿Conoce la política de calidad de la empresa?**

Totalmente, completamente no! pero si la conozco.

## **Entrevista Área administrativa**

### **1. ¿Cómo fue el primer acercamiento con la empresa?**

El primer acercamiento que tuve lo hice a través de un familiar que conocía la empresa, me contactaron y me dijeron que vaya para una entrevista.

### **2. ¿Cómo fue la entrevista inicial?**

La entrevista inicial la tuve con la Ing. Cristina Atience quien me solicitó mi hoja de vida y demás documentos para la contratación, me hizo un par de preguntas y me explicó las funciones, al siguiente día entre a trabajar.

### **3. ¿Cuándo usted participó en el proceso de selección, que tipo de pruebas le fueron aplicadas?**

No me tomaron ninguna prueba psicológica

### **4. ¿Cómo se enteró usted de las funciones y objetivos de su cargo?**

Las funciones me las explicaron entre la Ing. Cristina Atience y el Ing Nelson Bastidas

### **5. ¿Al ingresar a la empresa como fue la inducción de sus tareas?**

Al ingresar me dieron un documento por escrito donde se encontraba lo que tenía que hacer aunque no me entregó el documento en Ing. Bastidas, Cristina Atience lo hizo pero solo de lo que iba hacer en el cargo.

### **6. ¿La inducción que reciben las personas al ingresar a la empresa facilita el entendimiento de su rol?**

Si, el documento que entregan escrito ayuda mucho a conocer el rol y funciones

### **7. ¿Qué tanto conoce el reglamento interno de la empresa?**

Sé que existe uno, no lo conozco y no lo he leído, sé que hay deberes que tenemos que cumplir y también conozco nuestros derechos como trabajadores pero no es algo que lo sepa toda la empresa.

### **8. ¿Considera que la empresa ha sido reconocida en el mercado? Menciones 2 aspectos.**

Si, pienso que si ya es reconocida por los productos que vendemos que si son de calidad aunque falta un poco de más difusión por medio de la empresa para que conozcan más los productos

**9. ¿Cuál es el slogan de la empresa?**

No lo conozco

**10. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?**

Ser líderes en bio tecnología

**11. ¿Qué valores identifican a la empresa?**

Yo diría que la honestidad con la que trabajamos en nuestro trabajo y para los clientes, compromiso y confianza

**12. ¿Qué aspectos cree usted que caracterizan a la empresa?**

La credibilidad y calidad de nuestros productos, el compromiso para los clientes

**13. ¿Cuál crees tú que es la filosofía de la empresa?**

Calidad en los productos, compromiso con el cliente

**14. ¿De qué manera se cumplen (o no se cumplen) las normas, los procedimientos y compromisos adquiridos por parte de los colaboradores?**

Si se cumplen

**15. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para elaboración de sus productos?**

De última tecnología, lo que vendemos son productos bio degradables

**16. ¿Desde su perspectiva, de manera general, cómo afronta la organización los problemas y oportunidades de mejora?**

La mayoría de las ocasiones los afrontamos de manera rápida, sobre todo priorizando la necesidad de los clientes y en brindarle soluciones, y las oportunidades considero también que son aprovechadas a su máximo ya que si se tiene la oportunidad de aprovechar a un nuevo nicho de mercado, la empresa lo hace o la oportunidad de crear un nuevo producto e introducirlo al mercado también lo hace

**17. ¿Conoce el logo de la compañía?**

Si

**18. ¿Considera que la empresa es un lugar atractivo para trabajar?**

Pienso que si porque para desarrollarse profesionalmente considero si nos brindan los recursos

**19. ¿El trabajo que realizo en la empresa tiene un significado para mí?**

Si claro, tiene un gran significado ya que me ayudado a crecer profesionalmente

**20. ¿Conoce la política de calidad de la empresa?**

Si, ósea no la he leído en su totalidad pero si la conozco, sé que se siguen procedimientos para entregar tanto un producto de calidad como un trabajo bien hecho bajo ciertos procedimientos que q cumplir

## **Entrevista Área de Producción**

### **1. ¿Cómo fue el primer acercamiento con la empresa?**

El primer acercamiento lo tuve con la Dra. Tania Varela, jefa de la planta, con ella converse brevemente ya que habíamos trabajado juntos anteriormente, ella me dijo que me acercara a la empresa para conversar con el Ing. Arnao (accionista de la empresa) yo me encontraba laborando pero ya necesitaba cambiarme de trabajo por eso me interesó la propuesta

### **2. ¿Cómo fue la entrevista inicial?**

Me entrevisto el Ing. Juan Arnao, con el firme contrato y llegamos a términos de mi contratación

### **3. ¿Cuándo usted participo en el proceso de selección, que tipo de pruebas le fueron aplicadas?**

Ninguna prueba me fue tomada

### **4. ¿Cómo se enteró usted de las funciones y objetivos de su cargo?**

De las funciones, me las explico el Ing Arnao, él me dijo para que área iba a ir y que funciones iba a realizar, como la empresa estaba empezando me dieron no solo mis funciones sino otras ajenas a mi cargo como la mensajería

### **5. ¿Al ingresar a la empresa como fue la inducción de sus tareas?**

La inducción fue de manera verbal, yo ya tenía una idea de que productos se iban a vender y por mi experiencia sabia de la producción y la manipulación de los productos

### **6. ¿La inducción que reciben las personas al ingresar a la empresa facilita el entendimiento de su rol?**

Sí, porque ahora es diferente, se les explica con más detalle las funciones y la inducción sea el caso la da la Ing. Cristina Atience o el Ing. Bastidas

### **7. ¿Qué tanto conoce el reglamento interno de la empresa?**

Si sabemos lo que está en la ley

### **8. ¿Considera que la empresa ha sido reconocida en el mercado? Menciones 2 aspectos.**

Sí, porque las personas ya saben que los productos que se venden aquí son de calidad y ya los reconocen por el logo de la empresa

**9. ¿Cuál es el slogan de la empresa?**

Confiabilidad

**10. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?**

Trabajar con productos bio degradables que sean amigables con el medio ambiente

**11. ¿Qué valores identifican a la empresa?**

Confianza a los clientes, también compromiso con ellos en brindar un servicio y un producto bueno que sea de calidad

**12. ¿Qué aspectos cree usted que caracterizan a la empresa?**

Sobre todo creo yo que es el respeto, tratamos de dirigirnos con respeto a los compañeros y a los jefes, la honestidad y compromiso

**13. ¿Cuál crees tú que es la filosofía de la empresa?**

Entregar productos y un servicio de calidad

**14. ¿De qué manera se cumplen (o no se cumplen) las normas, los procedimientos y compromisos adquiridos por parte de los colaboradores?**

Si se cumplen

**15. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para elaboración de sus productos?**

Materias prima de última generación, que no contaminen el ambiente, productos biodegradables

**16. ¿Desde su perspectiva, de manera general, cómo afronta la organización los problemas y oportunidades de mejora?**

Los problemas o inconvenientes son resueltos de manera rápida y oportuna, por ejemplo si el cliente necesita que se le mejore el producto se lo hace enseguida o si desea más producto se le despacha rápido

**17. ¿Conoce el logo de la compañía?**

Si

**18. ¿Considera que la empresa es un lugar atractivo para trabajar?**

Claro, si porque el ambiente es agradable, no hay obstáculos

**19. ¿El trabajo que realizo en la empresa tiene un significado para mí?**

Claro que sí, porque es algo que siempre me ha gustado, lo hago con dedicación y me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente

**20. ¿Conoce la política de calidad de la empresa?**

Si la conozco, entregar productos de calidad

## Anexo 5

### Encuestas y sus respuestas

*A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!*

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Si

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Si

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1       2      3      4      5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1       2      3      4      5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1      2      3      4      5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1       2      3      4      5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1       2      3      4      5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1      2      3      4      5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1      2      3      4      5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1      2      3      4      5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1      2      3      4      5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1       2      3      4      5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos?. Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1      2      3      4      5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1      2      3      4      5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1      2      3      4      5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1      2      3      4      5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1      2      3      4      5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Sí

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

2

***A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación Gracias por su colaboración!***

**Asigne la calificación que usted crea conveniente a cada una de las siguientes preguntas.**

1.- Usted cree que la inducción que brinda la organización al ingresar un colaborador nuevo ofrece la información pertinente y necesaria para el pleno conocimiento de las funciones a realizar y conocer la empresa?

1            2            3            4            5

2.- Si usted es reasignado a nuevas funciones de manera temporal, se le ha brindado entrenamiento previo para el desarrollo de estas tareas?

1            2            3            4            5

3.- Conoce la misión y visión de la organización?

1            2            3            4            5

4.- Los valores que profesa la organización están alineados a su modo de vivir?

1            2            3            4            5

5.- El servicio al cliente que ofrece la organización es un servicio personalizado que trata de cumplir con las expectativas de sus clientes?

1            2            3            4            5

Siguiente >

**Responda Si o no a las preguntas siguientes.**

6.- Cree usted que debe existir un programa de entrenamiento para funciones temporales? Por qué?

Si

No

7.- Considera importante que todos conozcan hacia donde se proyecta la organización? Por qué?

Sí

No

8.- Considera ud de valiosa importancia conocer el reglamento interno de la empresa? Por qué?

Sí

No

9.- De acuerdo a su trayectoria en la empresa, considera que las funciones que realiza le han permitido desarrollarse profesionalmente? Por qué?

Sí

No

10.- Considera ud, que la empresa ha sido reconocida en el mercado por brindar un servicio de calidad en sus productos? Por qué?

Sí

No

2

## Anexo 6

### Formato de observación aplicado

<b>AREA COMERCIAL</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	Se pudo observar que la comunicación tiene barreras, no existe apertura por parte de los jefes
Comunicación entre compañeros	Se observó que la comunicación en esta área tiene barreras, no existe una buena comunicación por la existencia de rumores en el área.
Relaciones interpersonales con compañeros	Se observó que existe rivalidad por querer ser destacado o reconocido en el trabajo
Percepción del ambiente laboral	La percepción que se tuvo fue de un ambiente negativo, existen factores en el ambiente que afectan el clima en el área, hay componentes de la cultura como por ejemplo los valores que no se encuentran socializados y por este motivo las personas no los ponen en práctica en sus gestiones diarias.
Percepción del manejo de los procesos de reclutamiento y selección	Se observó que los procesos son manejados de manera informal, sin parámetros ni procedimientos a seguir
Cumplimiento de Normativa ISO	Se pudo observar que si hay un cumplimiento de la norma ya que esta es revisada trimestralmente y se siguen procedimientos al momento de ejecutar los procesos
Cumplimiento de procedimientos de Seguridad e Higiene laboral	Se pudo observar que si son cumplidos los procedimientos, eso se vio evidenciado en el momento de la utilización de los equipos de protección al momento de realizar las demostraciones de productos
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	Existe una comunicación con barreras a causa de que no existe apertura por parte de los jefes
Comunicación entre compañeros	Se observó que existe una comunicación mucho más efectiva y sin barreras, no existe cultura del rumor.
Relaciones	Se pudo observar que existe una buena relación entre

interpersonales con compañeros	compañeros, buen trato y cordialidad, no hay rivalidades ni competencia.
Percepción del ambiente laboral	Se percibe un clima agradable, no existen conflictos
Percepción del manejo de los procesos de reclutamiento y selección	Se observó que los procesos de selección son llevados de manera informal, sin ningún procedimiento a seguir
Cumplimiento de normativa ISO	Se pudo observar que si se cumple con la normativa
Cumplimiento de procedimientos de higiene y seguridad laboral	Se observó que los procedimientos de seguridad e higiene si son cumplidos
<b>AREA DE PRODUCCION</b>	
Comportamiento observado	Descripción del comportamiento
Comunicación con el Jefe inmediato	Se observó que existe una comunicación efectiva y sin barreras
Comunicación entre compañeros	Se pudo observar que la comunicación es fluida
Relaciones interpersonales con compañeros	Se pudo observar que las relaciones interpersonales son bastante buena, no existe competencia ni rivalidades
Percepción del ambiente laboral	Se observó un clima agradable, donde existe camaradería y un trato cordial
Percepción de los manejo de los procesos de reclutamiento y selección	Se pudo observar que los procesos de selección son manejados informalmente, no siguen procedimientos
Cumplimiento de Normativa ISO	Se pudo observar que si existe un cumplimiento de la norma
Cumplimiento de procedimientos de higiene y seguridad laboral	Se observó que si cumplen con los procedimientos de higiene y seguridad laboral

**Elaborado por: Andrea Issa 2017**

## Anexo 7

FORMATO DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO						1
Nombres:				Fecha de Ingreso:		
Cargo al que ingresa:				Responsable seguimiento:		
Departamento:				Nombre Jefe Inmediato:		
AREA RESPONSABLE DE LA INDUCCION	TEMAS A TRATAR	Fecha de Inducción	Horario	Número de horas	Firma de Responsabl inducción	Comentarios
Administración	Misión, Visión, Organigrama, Contrato y Beneficios, Nómina			1		
Administración	Reembolsos de Gastos, Viáticos, aprobación de pedidos y crédito clientes			1		
Producción	Procedimientos de seguridad, Buenas prácticas de manufactura, Norma ISO, Política Medio Ambiente.			2		
Calidad	Política de calidad, productos no conformes.			2		
Comercial	Especificaciones de productos, Gestión de ventas, Servicio de posventa			2		

*INDUCCION: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial ("periodo de prueba").*

---

JEFE ADMINISTRATIVO

---

COLABORADOR

## **Anexo 8**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Objetivo:** Proveer personal de excelente perfil, con excelentes estándares de desempeño

A continuación se detallan las actividades para la selección y contratación de personal requerido en los procesos de la organización con el fin de asegurar que cumpla con los requisitos del puesto definidos en las descripciones del cargo de la organización.

#### **Dirigido a:**

Este documento es aplicado en todas las áreas de la organización que requieran seleccionar y contratar personal directo o temporal.

#### **Lineamientos:**

- La necesidad de llenar una vacante deberá ser planteada por el Jefe (a) de cada departamento de la Organización y será responsabilidad del Jefe de cada área decidir si procede o no llevar a cabo el reclutamiento. En el caso de que existiera una vacante o un reemplazo de un cargo será el Jefe quien definirá si se llevara a cabo o no el reclutamiento y selección, comunicando al Departamento de Recursos Humanos la necesidad de comenzar el reclutamiento, especificando la necesidad de cubrir el cargo vacante.
- El Departamento de Recursos Humanos será responsable de velar por el cumplimiento de las Políticas Generales de Reclutamiento y Selección de los candidatos,

- Se dará inicio al proceso de Selección cuando existan cargos vacantes, los cuales deberán ser provistos mediante estas Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.
- El Departamento de Recursos Humanos estará a cargo de coordinar y gestionar el proceso de Reclutamiento Externo o Interno una vez que existan cargos a contratar que queden vacantes o por reemplazo.
- El perfil del candidato o candidata estará predefinido por el Jefe del área, en virtud de estos requisitos el Jefe del Departamento podrá llevar a cabo la selección.
- Tendrá prioridad el Reclutamiento interno, el que estará dirigido al personal que ya se encuentra trabajando en la Organización.
- La persona a contratar será aquella que esté entre las mejores calificadas, según los criterios de calificación definidos.
- La decisión final de la selección y posterior contratación será del Jefe solicitante.
- Se proveerá un cargo vacante, una vez que esté aprobado por el Departamento de Recursos Humanos de la Compañía, quién se encargará de velar por el cumplimiento de las Políticas de Reclutamiento y Selección.

### **1.- El Reclutamiento**

Se define como Reclutamiento el proceso mediante el cual, la organización identificará potenciales candidatos para las vacantes que se presenten. El reclutamiento será la vía para entrar en contacto con el mercado externo. Asegurando colaboradores calificados e idóneos para cada cargo disponible.

## **2.- Objetivos de las Políticas del Reclutamiento y Selección:**

- Suministrar Talento humano con altos estándares en el momento oportuno.
- Identificar candidatos calificados para cargos disponibles.
- .Disminuir los índices de rotación de las diferentes áreas.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá identificar los cargos vacantes, para luego desarrollar, coordinar y gestionar el Proceso de Reclutamiento y Selección.
- La información del proceso de reclutamiento será difundida por diferentes medios de comunicación como: Anuncios en periódicos, bolsas de trabajo o medios virtuales, tarea que será llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos de la Organización.

## **3.- Fuentes de Reclutamiento:**

De acuerdo a la provisión de cargos que se realice, se deberá optar por desarrollar el Reclutamiento Interno o Externo, dependiendo de las necesidades del perfil del cargo vacante.

El proceso estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos a través del cual deberá guiar su accionar y se realizará una vez que haya sido aprobado por el Jefe del área solicitante

A continuación se describen las fuentes de reclutamiento (Interno- Externo).

### **3.1.- Fuentes Internas:**

Podrán participar colaboradores que se encuentren trabajando en la Organización.

Los beneficios de llevar a cabo un reclutamiento interno, es que se disminuirá el período de entrenamiento, inducción y adaptación de la persona al puesto de trabajo.

Lo más importante de considerar como prioridad a colaboradores que hayan trabajado o estén trabajando en la empresa, recae en la oportunidad de Desarrollo personal y profesional que promueve la Organización.

### **3.2.- Fuente Externa de Reclutamiento:**

Se llamará a Selección Externa, cuando se requiera integrar nuevos talentos y así mismo tiempo enriquecer y renovar los recursos humanos de la Organización.

Se tomara en cuenta lo siguiente:

- 1.- Identificación de la vacante.
- 2.- Perfil del Cargo.
- 3.- Requisitos para la postulación.
- 4.- Difusión del cargo vacante
- 5.- Recepción de los Cvs que cumplen el perfil

### **4.- La Selección.**

- Se definirá como selección al proceso que se enfoca en encontrar a la persona idónea que cubra el puesto vacante. El proceso de selección permitirá al Departamento de RRHH saber quiénes de los postulantes son los que tiene mayor posibilidad de ser contratados, adaptarse y realizar eficazmente el trabajo que se le asigne.
- El proceso de Selección deberá enfocarse en el Perfil del cargo.
- Los beneficios de llevar a cabo estas políticas, es que permitirá contratar al personal idóneo, que se comprometa y alinee a los objetivos de la Organización.

- Las políticas de selección se deberán aplicar una vez que se haya comenzado el proceso de Reclutamiento, (recepción y verificación de los datos de los postulantes), independiente del tipo de Reclutamiento se deberá aplicar las políticas de Selección.
- Accederán a esta etapa colaboradores de la Organización, y personas externas interesados en integrarse a la empresa.
- Se considerarán como procedimientos validos la Pre-Selección de antecedentes, Evaluación Técnica, Evaluación Psicológica y la Entrevista Personal que provean los cargos según los perfiles por competencias.

## **5.- ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN:**

El proceso de Selección se deberá desarrollar de acuerdo a las siguientes etapas.

### **Primera Etapa: Pre Selección.**

El Departamento de Recursos Humanos deberá desarrollar los procedimientos de la Etapa de “Pre- Selección” sobre la base de los requerimientos formales y además deberá recibir los requerimientos de todos los postulantes, coordinando fechas de entrevistas y evaluaciones.

1. Una vez detectada la necesidad de vinculación de personal, el Jefe y/o Gerente de área hace el requerimiento al Área de Recursos Humanos vía correo electrónico, si la requisición de personal no está incluida en el presupuesto, se debe contar con una autorización de la Gerencia General.
2. El responsable de Recursos Humanos envía la Descripción de Cargo al respectivo jefe y/o Gerente de Área para validarla.
3. Una vez revisada y/o aprobada por el respectivo jefe y/o Gerente de Área se analiza el perfil y se inicia el proceso directamente por RRHH y/o empresas especializadas en búsquedas de personal.
4. El área de Recursos Humanos inicia el proceso y es la encargada de enviar una terna al Jefe y/o Gerente y dar seguimiento hasta el cierre satisfactorio del proceso.

### **Filtro Telefónico:**

1. El responsable encargado de Recursos Humanos realiza la llamada al candidato preseleccionado.
2. El responsable de Recursos Humanos realiza diferentes preguntas que permiten descartar o hacer que el candidato pase a la siguiente ronda de selección, las preguntas deben ser decisorias, por ejemplo: a. Cuenta con los estudios necesarios y obligatorios b. La expectativa salarial se acomoda con lo que es posible ofertar.

### **Segunda Etapa: Entrevista de Selección.**

Accederán a la Entrevista Psicológica todas las personas que hayan pasado, la etapa de Pre-selección.

Será responsable de este procedimiento el Departamento de Recursos Humanos, él cuál deberá guiar su accionar de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Reglamento para la Provisión de Cargos de la Organización.

La entrevista de selección de personal es uno de los pasos más cruciales de todo el proceso, puesto que es el conocimiento cara a cara con el candidato. Es una charla formal y en profundidad, conducida a evaluar la idoneidad para el cargo que tenga el solicitante. La entrevista debe responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el cargo? Y ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el cargo? Toda entrevista debe tener las siguientes directrices: Brindar al candidato la información general acerca de la Compañía, el cargo, las condiciones de trabajo, los beneficios y las oportunidades de desarrollo en la organización.

### **Tercera Etapa: Pruebas Psicotécnicas.**

El Departamento de RRHH deberá realizar la aplicación de las pruebas psicométricas a los candidatos, Se deberá entregar la evaluación de cada postulante al Jefe solicitante.

### **Cuarta Etapa: Entrevista Final**

Se procederá a la realización de la Entrevista final una vez que la comisión cuente con todas las evaluaciones.

Podrán acceder a esta etapa todas las personas que hayan pasado por todas las etapas anteriores.

Será responsabilidad del Departamento de RRHH evaluar a los postulantes acordes a las calificaciones obtenidas.

El objetivo de la Entrevista final será: Evaluar las competencias de los postulantes.

Previamente al proceso de Selección, el Departamento de RRHH deberá analizar los requisitos que se exigen para cada puesto de trabajo (**Perfiles de cargos**).

#### **Quinta Etapa: Cierre del Proceso**

Una vez realizados los procedimientos correspondientes para la selección de personal, será entregado el informe con la terna de los candidatos más idóneos para calificar al cargo.

El Jefe solicitante realizara la revisión de los informes correspondientes de cada candidato, concretando entrevista final y contratación con la persona calificada para el cargo, solicitándole toda la documentación necesaria para el ingreso a la Organización.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Issa Montero, Andrea Yazmin** con C.C: # 0915528327 autor/a del trabajo de titulación: **Formalización de los procedimientos de talento humano en una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional** previo 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, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 21 de Febrero de 2017**

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

Nombre: **Issa Montero, Andrea Yazmin**

C.C: **0915528327**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Formalización de los procedimientos de talento humano en una organización elaboradora y comercializadora de productos químicos para el fortalecimiento de su cultura organizacional.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Andrea Yazmin, Issa Montero		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de Febrero del 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>(#150 de páginas)</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Proceso de inducción, reclutamiento y selección		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, selección, inducción, imagen, identidad, procesos		

**RESUMEN/ABSTRACT:** El presente trabajo de titulación corresponde a la formalización de los procedimientos de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional de una empresa elaboradora y comercializadora de productos químicos, ubicada en la ciudad de Guayaquil. El tema surge por la necesidad de llevar de manera formal los procesos de talento humano ya que se detectaron ciertas deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, proceso de inducción y se evidencio que los colaboradores no tienen un conocimiento de la cultura organizacional para lo cual se planteó generar un mayor fortalecimiento e identificación con la cultura de la organización a través de la formalización de algunos de sus procesos.

El objetivo general de este proyecto es la formalización de los procesos de talento humano a través del diseño del manual de políticas de reclutamiento y selección de personal, creación del reglamento interno y la definición del proceso de inducción para contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa; el proyecto se sustenta en la teoría de gestión de la calidad que nos plantea que la calidad debe ser total, esto quiere decir que se involucra a todas las áreas de la organización y tanto a los clientes internos como externos, desarrollando un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos de la organización, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores y clientes.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2850479/0990582586	<b>E-mail:</b> andreita_issa@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Lcdo. Luis Bonilla</b>	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210	
	<b>E-mail:</b> luis.bonilla@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		